



UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION

Instituto de Economía, Administración
y Contabilidad de Haciendas Privadas

SELECCION DE ARTICULOS

BOLETIN N° 1

SETIEMBRE DE 1956

MONTEVIDEO

Uruguay

SELECCION DE ARTICULOS

RECOPIADOS POR EL INSTITUTO DE ECONOMIA, ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD DE HACIENDAS
PRIVADAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION

MONTEVIDEO, SETIEMBRE DE 1956

N.º 1

El Instituto de Economía, Administración y Contabilidad de Haciendas Privadas de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República, inicia con este número la publicación del Boletín de Selección de Artículos aparecidos en publicaciones y revistas nacionales y extranjeras sobre temas relacionados con los que integran su especialización.

Se trata de una contribución modesta que tiende a poner en contacto a los estudiosos de nuestras disciplinas con la producción dispersa que se publica en los distintos países.

Cualquier sugerencia que tendiera a aumentar el interés de este Boletín será cordialmente recibida.

SUMARIO

- 1 — La Economía de la Empresa, por el Prof. PIGOU
- 2 — Octava semana austríaca de Economía de la Empresa.
- 3 — Algunos autores que ilustraron la Economía de la Hacienda en Alemania (Der Schweizer Treuhänder)
- 4 — El uso efectivo de la Contabilidad para la administración, por Ian T. MORROW (The Cost Accountant)
- 5 — Información histórica sobre Contabilidad, por Derek L. JOHNSTON (The Canadian Chartered Accountant)
- 6 — Por qué gastos? (Boletín del Colegio de Contadores de Rosario)
- 7 — Relaciones laborales y relaciones humanas (Revista del Instituto de Investigaciones Científicas de Madrid).
- 8 — El estudio del tiempo del trabajo, por Robert E. KINGSLEY (Ingeniería Industrial Internacional)
- 9 — Arte de mandar y arte de estimular a los subordinados (Empresa, de Madrid).
- 10 — Balances de sociedades anónimas (Memoria de la Cámara Nacional de Comercio, de Montevideo)
- 11 — Conclusiones prácticas de un caso de reorganización en la Dirección General de Impuestos Interiores de Chile, por el Prof. PATERNOST.
- 12 — Libros nuevos: WEBER: Dividendenpolitik.

LA ECONOMIA DE LA EMPRESA

La economía de la empresa se divide en dos partes, que se refieren respectivamente a la relación de la empresa con la industria y a la situación interna de la empresa en sí.

Hasta que Marshall estableció su distinción entre las economías internas y externas, se consideraba que una industria estaba formada por varias empresas independientes unas de otras, y cuyo cuadro de ofertas se obtenía sumando sencillamente los cuadros de oferta de las empresas que la constituían. La empresa A —se pensaba entonces— está preparada para ofrecer X unidades de determinado producto a un precio P, sin tomar en cuenta lo que están haciendo B y C, etc. Marshall hizo resaltar el hecho de que el precio al cual A conviene en suministrar X unidades depende, no sólo de su propia producción X, sino también de la producción global de todas las otras empresas conjuntamente. Gracias a Marshall, los economistas se familiarizaron con este concepto general, que no han modificado sustancialmente las contribuciones posteriores. Ello no es, ciertamente, tan sencillo como parece. El precio al cual la empresa A está dispuesta a ofrecer X unidades, no es una función de X más una función de la oferta global, digamos Y, sino una sola función compleja de X e Y. Esto, sin embargo, es un refinamiento. La distinción establecida por Marshall, aun sin refinar, nos permite observar —entre otras cosas— la manera en que puede disminuir el precio de oferta de una industria a medida que aumenta la producción, y sin embargo, no reducirse el precio de oferta de las contribuciones de empresas individuales; debido a lo cual no hay motivo para sorprenderse cuando la primera empresa que comienza por aumentar su producción, no siempre logra acaparar el mercado ajeno y convertirse en monopolista.

La segunda parte de la economía de la empresa se desarrolló en período más reciente. En condiciones de competencia, el que dirige una empresa representativa obtendrá evidente provecho al fabricar su producto en tales cantidades que su costo marginal resulte igual al precio de venta del producto. Sin embargo, en dichas condiciones, el costo promedio —incluyendo por supuesto su propio sueldo al nivel normal— debe tender a igualarse con el precio de venta del producto. Nos encontramos así ante una aparente contradicción, que a mí, por lo menos me causó perplejidad durante cierto tiempo. En condiciones competitivas, para una empresa de equilibrio estable, el costo promedio y el costo marginal son necesariamente iguales entre sí, y ambos iguales al precio de venta del producto. Esto implica que el

costo marginal de nuestra empresa disminuye durante cierto tiempo, mientras la producción aumente; y, de ahí en adelante, sube junto con la producción hasta que coincidan el costo promedio y el costo marginal, punto en el cual el costo promedio es mínimo, y se logra el equilibrio. Si no rige la competencia y si nuestra empresa posee cierto grado de poder monopolístico, su producción menguará un tanto, de modo que el precio de venta se encuentra sobre el costo promedio (y a fortiori sobre el costo marginal); y a menos que nuevas firmas entren en la industria, y hasta que ello ocurra, la empresa percibirá un beneficio especial en forma de ingreso monopolístico.

Se observa fácilmente que, si no existen economías (o deseconomías) externas, y si las economías internas de las empresas representativas no resultan afectadas por cambios en la cantidad de la producción de la industria, tales modificaciones no llevarán a cambios de precios; en otras palabras, la industria se administrará en condiciones de rendimientos constantes, o sea, que las variaciones en la cantidad global suplida se realizarán por medio de alteraciones en el número de empresas y no en sus producciones respectivas. Si tales condiciones no se cumplen, no se requiere —por lo tanto— que prevalezcan rendimientos constantes.

(De un estudio del Prof. Pigou sobre
“Medio siglo de ciencia económica inglesa”)

OCTAVA SEMANA AUSTRIACA DE ECONOMIA DE LA EMPRESA

Del 17 al 21 de octubre de 1955 tuvo lugar en Viena por octava vez, la Semana Austríaca de Economía de la Empresa, la que es organizada desde hace algunos años en forma conjunta por el Instituto de Economía de la Empresa, Derecho Fiscal y Organización de la Cámara de Auditores Económicos, la Alta Escuela de Comercio Internacional y el Curatorio Austríaco para la Economicidad.

Tomaron parte en esta Semana delegaciones de las asociaciones amigas de Alemania, Finlandia, Francia, Holanda y Suiza.

Durante 5 días se pronunciaron 28 conferencias por parte de especialistas nacionales y extranjeros, principalmente sobre temas vinculados a los problemas de la formación del balance de iniciación en chelines, regulación del mercado de capital, y dirección científica de la empresa. Especialmente interesantes fueron dos conferencias pronunciadas sobre los temas de control de la rentabilidad y nueva organización legal de la profesión de Auditor la que reconoce a los Auditores austríacos la calidad de profesión liberal y una especial protección profesional.

(Extracto de la revista “*Der Schweizer Treuhänder*”. enero de 1956)

ALGUNOS AUTORES QUE ILUSTRARON LA ECONOMIA DE LA HACIENDA EN ALEMANIA

Alemania ha desempeñado un papel muy importante en el desenvolvimiento de la Economía de la Empresa considerada como ciencia. Gran cantidad de profesores de este país han adquirido gran renombre mas allá de las fronteras de su país, por sus investigaciones y publicaciones.

Recientemente hemos tenido el pesar de saber de la muerte de Eugenio Schmalenbach, profesor de la Universidad de Colonia, cuya obra ha sido particularmente remarcable.

Muchos autores conocidos acaban de festejar sus cumpleaños a una edad muy avanzada.

El 21 de noviembre de 1955, el Prof. Walter Le Coutre festejó sus 70 años. Profesor ordinario de la Escuela de Altos Estudios Comerciales (Wirtschaftshochschule) de Mannheim, enseñó hasta hace muy poco tiempo. Hoy es profesor honorario. El profesor ha contribuído a formar un gran número de graduados. Se ha ocupado igualmente de exámenes para expertos contables en Alemania. Formaba parte de la mesa examinadora de "Buchprüfer" (Auditores Contables) y "Wirtschaftsprüfer" (Auditores Económicos del país de Baden-Württemberg desde 1947.

Otro profesor de gran valor, M. Bruno Rogowsky, acaba de festejar su 65º aniversario. Su vida estuvo consagrada al desarrollo de instituciones de enseñanza superior, por medio de las cuales contribuyó al progreso de la economía de su país. Como muchos profesores de su generación, fue además un práctico. Una vocación irresistible lo encaminó hacia la enseñanza superior. Nacido en Osterode, en Prusia Oriental, era hijo de un maestro de seminario, hizo un aprendizaje comercial y al mismo tiempo preparó y terminó su bachillerato.

Desde 1912 estudió Ciencias Económicas en la Handelshochschule de Colonia con los profesores Schmalenbach, Wald, Julius Hirsch, etc.

En 1916 obtuvo el título de Diplomkaufmann, título muy extendido en Alemania y que equivale a nuestras licenciaturas. A partir de 1923, fue jefe de la sección de precios y carteles en el ministerio de economía del Reich. Habiendo obtenido su grado de Doctor en Economía en Giessen en 1920, fue llamado en 1924 como profesor a la Handelshochschule de Königsberg donde enseñó hasta 1933. Allí hizo una gran contribución al desarrollo de esta alta escuela. Con el advenimiento del régimen nazi fue desplazado a causa de sus convicciones. Desde entonces se ocupó de investigaciones económicas a título privado.

Después del desastre de 1945, fue nombrado Rector de la Handelshochschule de Berlín. Sin embargo, bajo el régimen soviético, el trabajo se le hizo pronto imposible y debió interrumpir sus tareas en 1950 continuando como profesor en Colonia. En 1949, M. Rogowsky se hizo Auditor Económico (Wirtschaftsprüfer). Hombre de carácter y de acción, ha publicado pocos grandes trabajos aunque ha dado gran impulso a obras importantes de sus alumnos. Tuvo el pesar de ver su obra principal, la Handelshochschule de Königsberg, desaparecer en la tormenta.

El Profesor Geldmacher acaba de festejar igualmente sus 70 años. Nacido en Wetter, en el Ruhr, se le hizo profesor honorario en 1951. Su actividad estuvo ligada desde muy joven a la Universidad de Colonia de la que es Doctor. Después de muchos años de actividad práctica en Krefeld y en Bremen, fue nombrado en 1920, profesor en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Colonia. En 1924, fue designado para la cátedra de economía de la empresa y nombrado director del seminario de economía industrial, donde desempeñó el cargo hasta 1945. El profesor Geldmacher se esforzó en desarrollar en sus estudiantes, el juicio crítico, principalmente en el cálculo y en la formación de precios y la contabilidad.

El mostró el circuito que se opera en la empresa y desarrolló la tesis de que la empresa, por su rol de creadora de gastos es por lo mismo creadora de ingresos. Sobrepasó asimismo los estrechos límites de la empresa. Geldmacher fue también de 1933 a 1945, presidente de la comisión de exámenes para Auditores Económicos (Wirtschaftsprüfer) de la región del Rhin. En el seno de la Academia de derecho alemán, formaba parte de la comisión de legislación sobre sociedades anónimas y de responsabilidad limitada.

Muchas publicaciones de valor han ilustrado su nombre y contribuyeron a la difusión de métodos científicos en la empresas de Alemania.

(Extraído de la Revista "*Der Schweizer Treuhänder*" Enero de 1956)

EL USO EFECTIVO DE LA CONTABILIDAD PARA LA ADMINISTRACION

Disertación pronunciada el 15 de noviembre de 1955, durante el curso de Contabilidad para la Administración, de la Sociedad de Contadores de Leeds y Bradford.

La Contabilidad para la Administración podrá ser solo efectiva si la relación entre la Administración y el Contador es firme.

La Administración encuentra al Contador de tres diferentes maneras, que son: el Auditor, el Contador asesor y el Contador Industrial (de Costos).

A través del impacto que el calificado Contador Industrial y su influencia en la construcción de directivas, que demanda un mejor y más rápido servicio de su Departamento Contable, los Contadores han encontrado que están siendo requeridos para dar u ofrecer a los servicios industriales más que una mera auditoría. Este desarrollo está más adelantado en Estados Unidos que en Inglaterra, pero nosotros estamos mas adelantados que en el continente europeo. Este servicio puede ser en esencia el planteo del sistema de trabajo cubriendo el control de la producción, control de almacenes e información para la administración. "Yo he largamente sostenido el punto de vista que tales servicios no debían ser ofrecidos por Contadores hasta que ellos y sus colaboradores hayan tenido alguna experiencia ejecutiva en industrias y tuve el placer de encontrar en mi viaje a los Estados Unidos que muchas de grandes firmas de Contadores han encontrado en la práctica que esto también es necesario; ellos han descubierto que no era sabio ni político mezclar su cuerpo de auditores con sus especialistas en sistemas".

"Aquí estamos interesados en Contadores que sean capaces y dispuestos a dar administración con un servicio llamado contabilidad para la administración. No hay duras y rápidas reglas sobre comienzo y final, pero hay tres cosas que un Contador de éxito en la industria debe conocer:

- 1) debe ser un experto en contabilidad financiera y en contabilidad de costos
- 2) debe poseer un muy profundo conocimiento del comercio
- 3) debe conocer su propia industria íntimamente y por supuesto su propia fábrica.

Si nosotros deseamos que los administradores utilicen la "Contabilidad para la administración", deberán ser ellos educados en su propia organización. Es de esperar que en el futuro los principiantes tendrán oportunidad al fin de usar algún tiempo o en la oficina de costos o recibirán lectura detallada y artículos en contabilidad de costos".

(Por Ian T. Morrow, en "The Cost Accountant", Marzo de 1956)

INFORMACION HISTORICA SOBRE CONTABILIDAD

A menudo se ha pretendido en forma casual que la Contabilidad es una de las profesiones más nuevas, pero en 1926 en Ur de Caldea, Sir Leonard Wooley encontró en un templo construido cerca de 1500 años A.C. "...un montón de cientos de tablas de arcilla pertenecientes a los archivos comerciales del edificio... Para todas las entradas los sacerdotes redactaban recibos formales cuyas copias estaban ordenadas en los archivos del Templo; sea que fuera un rebaño de ovejas o un solo queso, un fardo de lana o mineral de cobre de puertos extranjeros, el recibo era hecho debidamente y registrado ... a medida que los almacenes se formaban para el uso del templo, animales utilizados para sacrificios, aceite para aceitar bisagras de puertas, madera para la construcción de estatuas u oro para adornarlas, el responsable oficial redactaba un comprobante de salida dando el nombre del recibidor y de la autoridad que hizo el pedido, guardándose copias ordenadas también de esto".

Por *Derek L. Johnston*, en "The Canadian Chartered Accountant"
Diciembre de 1955

¿ POR QUE GASTOS ?

En la determinación del rédito del ejercicio se contraponen costos y producidos.

Se tiene una primera distinción del costo global en costo de producción y costo comercial. El primero se refiere a las varias especies de costos efectuados para la obtención del producto en el proceso industrial propiamente dicho; el segundo comprende los costos originados en la gestión administrativa, financiera y mercantil hasta conseguir el producido de las ventas.

Si en todo el proceso se acumulan costos, la denominación de "gastos" que se aplica a algunos costos, especialmente en el departamento comercial de las empresas, introduce confusión y oscuridad en la terminología contable.

Los llamados "gastos" financieros, de transporte, de venta, de escritorio, etc., significan en realidad "costos" financieros, de transporte, de venta, de escritorios, etc. Y los llamados "gastos generales" no son sino "costos indiscriminados", por no ser fácil o conveniente la adjudicación de la parte de costo que debiera corresponder a cada rubro afectado.

RELACIONES LABORALES Y RELACIONES HUMANAS

En la reciente Conferencia Internacional del Trabajo, en Ginebra, entre las diversas cuestiones tratadas resaltó la referente a las relaciones industriales o laborales, o sea, a la cooperación que debe existir entre los sectores obrero y patronal para resolver en armonía las eventuales discrepancias.

El ministro de Trabajo británico señaló que las relaciones entre el elemento laboral y la gerencia abarcan lo que en su patria llaman “Relaciones Industriales” y “Relaciones Humanas”. Las “Relaciones Industriales” y las “Relaciones Humanas”, son dos partes independientes y complementarias del problema que supone crear y mantener la paz industrial, la armonía en la industria, dijo.

La expresión Relaciones Industriales (*Industrial Relations*), significa fijar, mediante estudio y negociación colectiva, los salarios y las condiciones de empleo convenientes a todos, así como el efecto de encontrar solución a las discrepancias laborales.

La expresión Relaciones Humanas, expresa las relaciones entre hombre y hombre, y en las empresas significa las relaciones entre la gerencia y los trabajadores, relaciones entre las diversas categorías y secciones de los componentes de la empresa.

El ministro de Trabajo británico dijo:

A mi modo de ver el objeto principal del programa de las relaciones humanas consiste en crear confianza entre la gerencia y los trabajadores, una confianza que permita a los hombres trabajar con comprensión y con un enfoque común respecto a los problemas de la industria.

Consideró cinco elementos básicos necesarios para el establecimiento de buenas relaciones humanas:

1. — El pago de jornales apropiados y la existencia de buenas condiciones para la labor, sin lo cual no cabe establecer buenas relaciones humanas, (ni productividad satisfactoria). Y las buenas condiciones no han de abarcar únicamente cuestiones tales como las horas de trabajo, sino que también han de comprender disposiciones para proteger al trabajador contra los riesgos y para atender a su salud y a su bienestar.

2. — Inspección y control convenientes y apropiados para garantizar que la labor se efectúe sistemática e ininterrumpidamente. Los paros obligados por falta de materiales o de piezas pueden ser causa de decepción, de molestia, y pueden dar lugar a que se pierda confianza en la gerencia. En cuanto al control personal por los inspectores, si se efectúa con un espíritu de comprensión humana, lejos de ser visto con aversión por los trabajadores, será aceptado por ellos con el mismo espíritu con que se aplica.

3. — Suministro de información y perfección del arte de la comunicación. Las clases de información que se necesitan incluyen la información general sobre la situación económica del país y sobre la industria de que se trate, y también información sobre lo que el negocio en cuestión está haciendo y sobre lo que en él está ocurriendo.

El suministro de información sobre el progreso de un negocio —lo que ocurre con sus beneficios y la relación de éstos con las reservas, los dividendos y los jornales— influye mucho para que los obreros tengan la sensación de que forman parte de la empresa.

Esto concierne al arte de la comunicación. El desarrollo y la perfección de ese arte proporciona un enlace vital entre la gerencia y los obreros.

4. — Este punto se refiere a la consulta conjunta. De primera intención acaso veamos en esto únicamente uno de los métodos de intercambiar información. Pero, en verdad, es más que eso. Es un método para intercambiar ideas, a la vez que información, un método que facilita el que se haga uso de la energía creadora de los trabajadores, un método mediante el cual se establecen lazos de confianza entre la gerencia y los trabajadores.

5. — Reconocer que el factor humano reviste importancia extraordinaria. Los planes de la gerencia deben basarse en el reconocimiento de una realidad, la de que el hombre no es ni una herramienta ni una máquina, sino que es una compleja personalidad humana.

(De la revista del Instituto de Investigaciones Científicas, de Madrid)

EL ESTUDIO DEL TIEMPO DEL TRABAJO

El estudio del tiempo y de los movimientos del trabajo industrial, es uno de los efectivos modos de que dispone la administración para normalizar los procedimientos y aumentar la producción. Esta clase de estudio no puede hacerse sin la cooperación de los operarios, y, para asegurar éxito completo, deberá ser hecho por peritos.

La idea de que los jornales que recibe un trabajador deberán estar basados en lo que hace, y no en el tiempo que trabaja, ha producido una verdadera revolución en la actitud de la mano de obra y de la administración, hacia nuevos y más eficientes métodos de aumentar la producción. Y para esto no hay técnica que haya ayudado más que el estudio del tiempo y de los movimientos requeridos para hacer el trabajo. Dicho estudio permite determinar exactamente el tiempo que tomará a un operario de habilidad normal para hacer cierta clase de trabajo. La medida de ese tiempo permite que la administración normalice sus procedimientos y métodos, y también permite que el operario aumente su producción y sus jornales.

La gran necesidad que hay por el estudio del tiempo que requiere el trabajo, puede apreciarse con tan sólo la más rápida comparación de los récords de producción de los operarios en una misma operación. Supongamos que el operario A produce el 30 por ciento más que el promedio, y la diferencia es aun mayor porque los operarios poco eficientes desperdician mucho tiempo en trabajo no productivo o sencillamente sin trabajar. El resultado es que el operario A, que es muy hábil y que aprovecha bien sus horas de trabajo bien puede producir el doble que los operarios negligentes.

Debido a que en los análisis del tiempo del trabajo, se usa el vocablo "promedio de trabajo" con referencia a lo que los operarios producen, es necesario determinar exactamente en lo que consiste dicho "promedio". En los estudios del tiempo requerido para hacer ciertas etapas, se toma como norma el tiempo que requiere un operario de inteligencia normal, de entrenamiento adecuado y que ya ha hecho esa clase de trabajo por un tiempo lo suficientemente largo para haber aprendido la rutina perfectamente. Debido a que el objeto de estos estudios es determinar un régimen equitativo para cada clase de trabajo, no sería justo tomar como norma al más eficiente operario, o grupo de operarios, sin tomar en cuenta los de menos habilidad. Pero esto tampoco significa que el estudio del tiempo de trabajo elimina la necesidad de mejorar el rendimiento. El objetivo principal

de todo el estudio es eliminar el desperdicio de tiempo y de materiales en las líneas de montaje a la vez que aplicar más eficientes métodos de producción.

La clave de la eficiencia industrial es la normalización del equipo, de los procedimientos y de los métodos de producción de las empresas que producen en grandes cantidades. De modo que la labor del perito en los estudios del tiempo de trabajo, consiste en determinar los medios más económicos de hacer cada etapa, de aumentar la producción y por lo tanto, aumentar los jornales que reciben los operarios. Todo esto es tan sumamente importante, que es evidente que los estudios de tiempo de trabajo no pueden hacerse al azar ni dejarse en manos de personas que no conozcan el asunto perfectamente.

Cómo analizar el trabajo

La primera etapa de estos estudios, consiste en un análisis completo de lo que trata cada trabajo. Esto en sí es un paso difícil, pues el que lo hace debe conocer y comprender cabalmente cada una de las etapas de dicho trabajo, además las herramientas y los métodos usados. También requiere completo conocimiento de los vocablos técnicos y de taller. La importancia de esta preparación será más evidente conforme se explica el modo de determinar el tiempo. La descripción del trabajo debe ser tan perfectamente clara que no haya ninguna ambigüedad o repetición.

Siempre que sea posible, para cada trabajo se deberá observar más de un operario y anotar el tiempo que le toma hacerlo. Esto naturalmente significa ciertas variaciones en el modo de hacer el trabajo, a menos que de antemano se trate de normalizarlo para poder obtener la comparación de los dos operarios. Sin cierta normalización no es posible que un estudio y otro tengan correlación. Todo esto indica la importancia de que el individuo que hace los estudios del tiempo requerido para hacer el trabajo sea sumamente competente y que tenga experiencia práctica en el trabajo que analiza. Debe poder determinar toda práctica mala o no productiva, de modo que puedan ser eliminados antes de iniciar el estudio del tiempo. Por ejemplo, puede notar que se está usando una sierra ordinaria para cierta etapa la cual podría hacerse mejor con sierra especial y en mucho menos tiempo. O bien puede notar que cierto torneado se hace a base de tolerancias demasiado pequeñas sin requerirlo. Estos son ejemplos de detalles que pueden corregirse antes de iniciar el estudio del tiempo.

En breve, el ingeniero que hace los estudios, debe saber exactamente qué es necesario y qué no lo es. Debe conocer el trabajo por completo, desde que se reciben los materiales originales hasta que queda terminado el producto. Al estudiar alguna etapa en particular, él puede notar que el operario recibe la pieza o el material con ciertas imperfecciones que tienden a retardar el trabajo. Dichas imperfecciones debe ser eliminadas en su punto

de origen, y especialmente antes de hacer el estudio del tiempo requerido para el trabajo.

Supongamos que uno de los investigadores ya examinó varios métodos para hacer cierta operación. Entonces adapta las mejores etapas de cada uno y los normaliza para que todos los operarios hagan el trabajo del mismo modo. Entonces es cuando estudia el tiempo requerido para hacer el trabajo. Para medir el tiempo de cada movimiento se requiere mucha concentración, especialmente cuando partes de la etapa son cortas e irregulares. El observador debe trabajar en un punto cómodo pero que le permita observar el trabajo para que pueda medir y registrar cada movimiento.

Pero antes de comenzar debe explicarle al operario el objeto del estudio para granjearse su completa cooperación. Este es un detalle importantísimo, especialmente si el operario nunca ha sido uno de los usados para estos estudios. En tal caso algunos operarios se resienten y no cooperan y los resultados no pueden ser fidedignos. La principal incentivo que el investigador puede ofrecer al operario, es la posibilidad de mayores ganancias, y una vez que logra convencerlo de la importancia del estudio del tiempo para poder hacerlo, ya no habrá dificultad por falta de cooperación.

El estudio del tiempo requerido para hacer el trabajo es, ante todo, una ayuda para aumentar la producción, de modo que también debe hacerse de tal modo que no interrumpa la producción. El observador debe colocarse detrás del operario de tal manera que pueda observar todas las fases y etapas del trabajo sin interferir o distraer al operario. La tabla para los registros se debe sostener firmemente con la mano izquierda para que la mano derecha quede libre para hacer los registros y tomar las notas rápidamente.

Equipo para estudiar el tiempo

El reloj de detención es el equipo más importante que tiene el observador. La buena técnica en el uso del reloj es la clave del éxito de este trabajo. Hay dos métodos de hacer las observaciones con el reloj, y la que se usa depende de la naturaleza del trabajo y de la habilidad del observador. Un método consiste en hacer que las manecillas vuelvan a cero después de medir cada operación, esto se hace oprimiendo el botón en la caja del reloj. Cuando las etapas de una operación son muy cortas no es fácil hacerlo y al mismo tiempo tomar las notas de las observaciones. Con frecuencia es necesario tomar nota mental de ciertas etapas, o del número de segundos transcurridos, para luego inscribirlo en el registro. Esto suele resultar en errores personales que en totalidad pueden ser sumamente serios.

El otro sistema consiste en dejar que las manecillas del reloj continúen su marcha hasta que termine la operación. Aunque este método no mide automáticamente el tiempo transcurrido para las etapas, estas pueden cal-

cularse restando el tiempo anotado anteriormente para cada etapa. Este sistema por lo general ha dado mejores resultados porque el observador no tiene que mirar el reloj tantas veces y puede observar el trabajo con más atención.

Hay varios tipos de relojes de detención también llamados de segundos muertos). Los relojes que tienen división de los segundos son los usados para deportes. El reloj con esfera de minutos y decimales se presta más para este trabajo pues la escala está dividida en 100 divisiones, cada una de las cuales representa una fracción decimal de hora. Pero aún otro más efectivo, es el reloj de horas y decimales. En este reloj la escala también está dividida en 100 partes, pero cada división representa 0.0001 de hora, y una revolución de la manecilla equivale a 0.01 de hora. La manecilla de este reloj avanza rápidamente de modo que permite obtener mejor indicación del tiempo transcurrido.

Otra importante herramienta para estos estudios, es el indicador de velocidad. Con esta herramienta el observador puede medir la velocidad de cualquier máquina. Aunque cada máquina herramienta debe tener su indicador de velocidad de husillo, mesa o alimentación, con frecuencia son quitados durante o después de instarlos en el taller. De modo que el indicador de velocidad es muy importante para esta determinación.

Con frecuencia se presentan ciertos retrasos inesperados durante la determinación del tiempo transcurrido para hacer el trabajo. Estos deben anotarse en la tabla de datos en su sitio adecuado. Un ejemplo de lo que puede considerarse retraso inesperado, es un ligero accidente al operario, alguna máquina descompuesta o herramienta defectuosa.

Suponiendo que el trabajo ha sido normalizado y que se ha medido correctamente el tiempo transcurrido, entonces el problema es determinar el *tiempo normal* para ese trabajo. Naturalmente algunos operarios son más hábiles que otros. Si sólo se observan y analizan las cifras obtenidas con esos operarios, el promedio del tiempo será muy bajo, pero en cambio si sólo se consideran los más lentos entonces el tiempo será más largo. Pero cuando se ha tomado un buen promedio de los operarios más eficientes y de los menos eficientes, se tendrá menos dificultad en determinar cuál es el tiempo que deberá considerarse como normal para ese trabajo. Pero aun esa determinación no es fácil, y lo único que puede ayudar a hacer una buena norma es la experiencia de cada planta, pues cada trabajo varía de planta en planta, de modo que no es posible establecer normas universales.

Por ROBERT E. KINGSLEY
(De Ingeniería Industria Internacional, Febrero 1956)

ARTE DE MANDAR Y DE ESTIMULAR A LOS SUBORDINADOS

En las “Reuniones de Dirigentes de Servicios de Relación con el Público” del Centro de Instrucción Comercial, de Madrid, a la vista de resultados de encuestas y estudios nacionales y extranjeros, se comprobó que todo dirigente, al disponerse a mandar, debe saber bien, antes de dirigirse a ningún subordinado, estas cuatro cosas:

1. Qué es lo que debe encargar o mandar (objetivo que el subordinado o los subordinados han de alcanzar).
2. Cómo se debe hacer (Método y elementos necesarios para que el logro del fin sea rápido, fácil y económico).
3. Quién debe hacerlo (Persona más indicada por sus cualidades).
4. Cómo ha de ordenárselo a la persona que debe hacerlo

A ningún contraamaestre o jefe inmediato de trabajadores o simples empleados le basta saber lo que se debe hacer en su departamento. Aún contando con subordinados expertos, ha de buscar, con ellos, mejores procedimientos; ha de conocer las capacidades de sus hombres, ha de saber cómo debe instruirlos y tratarlos. Necesita clara inteligencia para comprender y dominar las situaciones; un carácter sereno, y ecuánime para lograr uniformidad en el trato, en la aplicación de primas, en el manejo de los estímulos morales y de los incentivos materiales, una formación que convierta en técnica segura, basada científicamente, su actuación toda, para no caer en la improvisación, en el tanteo constante y en las “corazonadas” de la simple intuición.

Todo trabajo de equipo necesita unas orientaciones claras, comprensivas para los que lo realizan; instrucciones precisas para cada función, no sólo con objeto de que cada cual siga su papel, como los músicos de una orquesta, sino también para evitar posteriores intervenciones personales del jefe, para limitar o aligerar el peso del mando directo y reforzar lo que sea previsión, organización, coordinación y control.

Preparar a los mandos inferiores en el desempeño “técnico” de sus funciones, no es difícil si acompaña la política general de la empresa. Si en la Dirección se procede también con arreglo a una técnica segura, basada en principios científicos. Desde luego, es indispensable tener:

1. Un sistema de buenas relaciones humanas con regulares comunicaciones de la Dirección hacia abajo para informar bien sobre lo que se persigue y el plazo en que se desea, y con no menos regulares comunicaciones hacia arriba, para que la dirección sepa cómo la ejecución de sus

órdenes responde a sus previsiones, se ajusta a sus planeamientos, responde a la organización general, o bien es entorpecida por ella.

2. Claros reglamentos que den normas de actuación coherentes, que señalen a cada categoría los procedimientos y prácticas más convenientes para él y para la empresa.

3. Un programa de constante perfeccionamiento de los hábitos de mando, en todos los escalones jerárquicos, hasta lograr una completa unidad de pensamiento, de acción y de sentimientos en todos los equipos, secciones y departamentos de la empresa.

Conviene determinar quién o quiénes han de realizar el cometido, antes de decidir sobre la mejor manera de ordenárselo. Si se trata de una tarea diferenciada de la de otros subordinados, hay que dar la razón de elegir a la persona o personas llamadas para ella.

El grupo ha de saber, si no lo sabe ya por ser norma general de conducta, que el jefe ha llamado a los que según los datos objetivos que tiene (recibidos por experiencia, por observación, por antecedentes profesionales) poseen unas aptitudes más acordes con la tarea en cuestión, lo cual no quiere decir que tengan capacidades superiores a los demás compañeros para otras cosas. Cuando no conozca bien las capacidades de todos los individuos del grupo pedirá voluntarios, después de haber explicado la operación y los resultados que se desean lograr.

Los llamados han de saber que se les distingue por sus aptitudes específicas, por su interés o por su voluntad para desarrollar sus capacidades, y que se les aprecia en lo que valen. Si la tarea es menos agradable que las demás o está insuficientemente retribuída en relación con su dificultad, el designado para ella debe escuchar al jefe unas palabras de confianza y distinción para sus cualidades, y ha de leer en su actitud el deseo de pagar o premiar de alguna manera, por lo menos con aprecio, todo singular esfuerzo.

El jefe ha de estar seguro de no abusar de la servicialidad y laboriosidad de ciertos subordinados abnegados a quienes, quizás, utilizaría como "comodín" habitual, prescindiendo de otros colaboradores que se sentirán molestos porque el jefe se olvida de ellos.

J. M. C. ("Empresa", Madrid - Noviembre 1955)

BALANCES DE SOCIEDADES ANONIMAS

Considerando que se trata de un problema de orden general, se incluye la incidencia planteada a la Bolsa de Valores, en su carácter de sociedad anónima, con motivo de la presentación de sus balances ante la Oficina de Recaudación del Impuesto a las Ganancias Elevadas.

La nota que la institución presentó a dicha oficina, cuyo texto se transcribe más abajo, ilustra debidamente sobre el particular.

Señor Director:

La Bolsa de Comercio S. A. con domicilio en la calle Misiones 1400 de esta ciudad e inscrita en esa Oficina con el N° 1211, en el expediente que se tramita con el N° 151.463 al señor Director dice:

Que el día 21 del corriente mes le ha sido notificada una resolución dictada por la Oficina con fecha 19 de setiembre ppdo., en la que se le intima la presentación de un nuevo estado de pérdidas y ganancias correspondiente al ejercicio vencido el 21/12/54 debiendo en el mismo, según observación que consta en el acta respectiva, discriminarse los rubros “Gastos Generales Bolsa”, “Gastos Generales Edificio” y “Gastos Extraordinarios Bolsa”, exigiéndose que ninguno de ellos exceda del 10 % de la suma total de los gastos de la Sociedad.

I. Considera la entidad compareciente que la exigencia formulada por la Oficina no es ajustada a derecho.

El artículo 74 de la ley del 27 de marzo de 1953, modificó el régimen de publicación de balances de las sociedades por acciones que establecía el art. 2° de la ley N° 6.889 del 27 de febrero de 1919, disponiendo que éstas “estarán obligadas a publicar en el Diario Oficial el Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y Proyecto de Distribución de Utilidades, dentro de los noventa días del cierre del ejercicio previa visación de la Oficina de Recaudación del Impuesto a las Ganancias Elevadas”.

Por su parte, el decreto del Poder Ejecutivo del 1° de diciembre de 1947 —que reglamentaba la ley N° 6.889, pero que conserva su vigor frente al texto del citado art. 74 de la ley del 27 de marzo de 1953— ha determinado en su artículo 26 que la visación aludida “tendrá por objeto certificar que la sociedad ha confeccionado sus balances de acuerdo con las registraciones contables y conforme a la ordenación técnica establecida, según lo dispuesto en el art. 21 de la presente reglamentación”, agregando que la Oficina controladora “podrá exigir que se amplíen las partidas de los

balances o las escrituraciones contables que, a su juicio, resultan poco explicativas o proceder a verificar por sí la exactitud de esos balances pudiendo suspender entre tanto la autorización para publicarlo”.

Consiguientemente, es de toda evidencia que no habiéndose dictado aún por el Poder Ejecutivo la “ordenación técnica” que prevé el artículo 21 del decreto reglamentario, la Oficina de Recaudación del Impuesto a las Ganancias Elevadas que tiene facultades bastantes para suspender la publicación de los balances que no se ajusten a las escrituraciones contables o cuya sinceridad aparezca sospechosa y que puede, además, realizar investigaciones a efectos de comprobar la exactitud de tales balances y escrituraciones, *no goza, en cambio, de competencia para rehusar la visación de aquéllos cuando, como ha ocurrido en el caso, el balance concuerda absolutamente con el que fuera aprobado por la Asamblea General de accionistas pero no se ciñe en su forma a las determinaciones que la propia Oficina, sin texto legal o reglamentario habilitante, considera conveniente establecer.*

II. Por otra parte, y al margen de las precedentes consideraciones de orden jurídico, debe señalarse que, como las cifras registradas en los rubros “Gastos Generales Bolsa”, “Gastos Generales Edificio” y “Gastos Extraordinarios Bolsa”, están formadas por partidas que corresponden estrictamente a lo enunciado por las denominaciones de dichos rubros, como energía eléctrica, agua, luz, teléfonos, calefacción, reparaciones, gastos de imprenta, etc., la discriminación solicitada, exigiendo que cada uno de los rubros no exceda del 10 % de la suma total de los egresos, constituiría una ficción sin justificación técnica y carente de toda utilidad.

III. Por los fundamentos expuestos solicita al señor Director se sirva revocar la resolución de 19 de setiembre ppdo. y, en su defecto, tenga por interpuesto subsidiariamente el recurso jerárquico previsto en el artículo 317 de la Constitución para ante el Superior competente.

Saluda a usted muy atentamente,

José Brunet,¹ Presidente. — *Julio Bayce*, Secretario.

(De la Memoria de la Cámara N. de Comercio — 1955)

CONCLUSIONES PRACTICAS DE UN CASO DE REORGANIZACION EN LA DIRECCION GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS DE CHILE

BENEFICIOS OBTENIDOS

- 1) Más rápido servicio al público.
- 2) Ahorro anual de material: 5.600.000 hojas de órdenes de pago, m/m 100.000 hojas de carbónico.
- 3) Ahorro de trabajo: para confeccionar 800.000 formularios con copias a carbónico, distribuirlos, etc.
- 4) Aparte del más rápido servicio al público, la economía anual de material y de trabajo representa m/m 20 millones de pesos (US \$ 40.000).

A sugerión del Sr. Lidstone, enviado a Chile en misión de las Naciones Unidas, el Instituto de Organización y Administración de Empresas fué contratado:

a) para reorganizar la parte administrativa de la Dirección General de Impuestos Internos.

b) para formar en esta Dirección su propia Oficina de Racionalización cuyo personal sería instruído teórica y prácticamente por el Instituto.

En la descripción que sigue omitiremos todos los complejos detalles técnicos que pueden cansar al lector y nos limitaremos a aquel mínimo indispensable para que se pueda apreciar las conclusiones generales de principios de organización.

Las conclusiones generales que demuestra este caso son:

1) La conveniencia que en la administración pública de cada país haya una Oficina de Racionalización o de Organización y Métodos para que ésta pueda coordinar los trabajos que tienen relación con diferentes Ministerios o que, por lo menos, pueda actuar de árbitro en caso de disputas organizativas entre varios Ministerios.

2) La conveniencia que cada Ministerio o repartición mayor de la Administración Pública tenga su propia Oficina de Racionalización o de Organización y Métodos porque los otros funcionarios están atareados con sus funciones de rutina y por eso no tienen tiempo para ocuparse de la organización racional. Además, se requieren conocimientos especializados en este campo.

3) La importancia de conocimientos de relaciones humanas que constituyen un elemento indispensable para el buen éxito de la Oficina de Racionalización.

4) La necesidad de estudios funcionales. La simple aplicación de estudios de movimientos y tiempos o la introducción de formularios múltiples, obtenidos simultáneamente mediante carbónicos, o la introducción de máquinas de oficina pueden presentar normalmente ventajas, pero deben ser precedidos por estudios funcionales porque si las funciones de los trabajos simplificados o mecanizados son de por sí inútiles, obviamente también la simplificación o mecanización se habría podido evitar.

5) En las empresas privadas como en las Administraciones Públicas hay trabajos inútiles que se pueden eliminar mediante la racionalización. Si se emplea una parte del ahorro así conseguido para mejorar las remuneraciones de los funcionarios, se podrá dar más bienestar a éstos, mejorar su calidad y con ello, los servicios que rinden al público.

6) La contratación de expertos es sumamente económica si se confrontan los resultados con el costo de los expertos.

En Chile hay tributos que se pagan periódicamente con fechas más o menos fijas. De éstos no nos ocuparemos en este caso sino de aquellos que se pagan en forma no periódica como serían los tributos que pagan los teatros y cines cuando presentan los talonarios de los boletos para el timbraje, las fajas de estampillas de impuestos que las fábricas de medicinales compran para aplicarlas a sus productos, etc.

Con el sistema anterior, generalmente el contribuyente llenaba un formulario con el cual se presentaba a una Oficina de Impuestos Internos. En base a dicho formulario un funcionario, después de examinar que la declaración fuera correcta, tomaba un bloque o juego de 7 ejemplares de órdenes de pago, insertaba 6 carbónicos, lo ponía en una máquina de escribir, lo llenaba y entregaba un ejemplar al contribuyente, el cual con este formulario efectuaba el pago en una de las Tesorerías.

Al final del día, a medida que los funcionarios de estas Oficinas de Impuestos Internos disponían de tiempo, confeccionaban mediante carbónico una lista con 7 ejemplares en el cual anotaban todos los datos menos dos que aparecían en dichas órdenes de pago. Una lista con un ejemplar de las respectivas órdenes de pago se quedaba en la misma oficina para el archivo y las otras 6 eran enviadas a diferentes otras oficinas de las cuales, p. e. un ejemplar a la Tesorería que es una repartición diferente de la de Impuestos Internos, y un ejemplar a la Contraloría General de la República que tiene funciones superiores y actúa como un Ministerio independiente.

Normalmente cuando vemos una oficina mecanizada, instintivamente pensamos que se trate de una oficina moderna y bien organizada y así también cuando vemos un juego de formularios obtenidos simultáneamente mediante carbónico y bien combinados, instintivamente pensamos que

detrás de este juego de formularios hubo un estudio para obtener su mejor combinación. En verdad, esta impresión instintiva puede ser hasta cierto punto traicionera porque este juego de formularios no podrá dejar suponer solamente que se haya hecho un buen estudio para confeccionar estas copias múltiples en la mejor forma y en forma más económica pero por nada nos dice si estas y cada una de estas copias cumple con alguna función útil.

Conocedores de este fenómeno los expertos del Instituto de Organización y Administración de Empresas estudiaron en todos sus detalles las necesidades de información y control de las diferentes oficinas receptoras de las copias y naturalmente también de la oficina emisora. Mencionaremos solamente que en estos trabajos a veces hay una cantidad enorme de detalles que no se pueden dejar a un lado porque aún la omisión de uno, en apariencia no importante, podría ser la causa del fracaso del sistema propuesto y en verdad ningún sistema, como una cadena, es más fuerte que su eslabón más débil. Para los fines de este artículo el estudio de dichos detalles resulta innecesario y es suficiente dar el resultado, es decir, que *si se agregaba a las listas dos datos más era inútil ya confeccionar las órdenes de pago.*

Como que el contribuyente recibía una copia de la orden de pago para efectuar el pago en las Tesorerías, se agregó a su declaración una colilla que el contribuyente trae ya llenada. Al recibir la declaración, el funcionario de la Oficina de Impuestos Internos examina si está bien llenada, separa la colilla y la entrega al contribuyente, el cual así ahorra la larga espera de la confección a máquina de la orden de pago con sus copias.

En verdad la vida está hecha de pequeñas cosas, como dice Mme. Butterfly, y no siempre tenemos presente lo que está detrás de la eliminación de un formulario. Por esto, por curiosidad, veamos cuales ahorro de material y de trabajo implicaba la eliminación de estas órdenes de pago.

Ahorro de trabajo

- 1) tomar el bloque o juego de 7 ejemplares
- 2) tomar los 6 carbónicos
- 3) insertar los 6 carbónicos en el bloque de 7 ejemplares
- 4) ajustar bien los carbónicos después de insertados
- 5) insertar el bloque con los carbónicos en la máquina de escribir
- 6) alinear el bloque o juego
- 7) para escribir con la máquina los datos necesarios, alinear el formulario a la respectiva línea
- 8) sacar el bloque de 7 formularios de la máquina, después de escrito
- 9) levantarse de la máquina de escribir para
- 10) entregar un ejemplar al contribuyente que *entretanto estaba esperando.*

- 11) extraer los carbónicos y ponerlos en orden para la próxima orden de pago
- 12) separar los otros 6 formularios del bloque o juego
- 13) distribuir los 6 ejemplares que quedan
- 14) enviar 5 ejemplares a 5 oficinas diferentes (uno se queda en la oficina misma para su archivo)
- 15) juntar todos los ejemplares que se refieren a cada una de las 6 listas diarias.

Además, en las diferentes oficinas que recibían los ejemplares, tenían el trabajo de:

- 1) controlar que todas las órdenes de pago recibidas corresponden a las indicadas en las listas
- 2) después de efectuados los otros trabajos que ahora se efectuarán en base a las listas, debían por lo menos, archivar el ejemplar de la orden de pago: 5 actos de archivar en 5 oficinas diferentes, m/m 800.000 formularios al año.

Ahorro de material

- 1) ahorro de material, de las órdenes mismas
- 2) ahorro de los carbónicos respectivos
- 3) ahorro de los archivos respectivos (6 oficinas diferentes) para contener 5.600.000 formularios al año
- 4) ahorro del espacio donde guardar esos archivos
- 5) ahorro del uso de las máquinas de escribir.

Al efectuar la investigación respectiva en las diferentes oficinas receptoras, todos los interesados declararon en el primer impulso que la copia de la orden de pago era indispensable, pero al efectuar un examen funcional de por qué se necesitaban esas copias, resultó que éstas ya no eran necesarias o útiles si a la lista se agregaban dos datos que hasta entonces aparecían en las órdenes de pago pero no en las listas mismas. En algunos casos fué necesario efectuar unos pequeños cambios de rutina en esas oficinas. Al final resultó que el nuevo sistema con el cual reciben sólo las listas les daba también algunas otras ventajas de naturaleza técnica, además de las antes mencionadas, que sería complicado describir en esta exposición.

Esperamos haber logrado simplificar la parte técnica así de no perder el interés de los lectores. En verdad, el problema de las relaciones humanas fué aquel que causó el mayor esfuerzo e inversión de tiempo de parte de los reorganizadores. Como se ha dicho anteriormente, de las órdenes de pago confeccionadas en la Oficina de Impuestos Internos, varias copias iban a otras oficinas, por ejemplo, dos copias iban a la Tesorería, que es otra repartición del Ministerio de Hacienda, y una copia iba a la Contraloría General de la República, que actúa como un Ministerio independiente.

Como hemos visto anteriormente, el Instituto había sido contratado para

reorganizar la parte administrativa de Impuestos Internos y allá tenía un cierto ascendiente, pero no así en las otras reparticiones.

No hay que olvidar que a veces el trabajo de un reorganizador es considerado desde el punto de vista de la repartición por reorganizarse bajo el siguiente aspecto:

“en esta oficina efectuamos el trabajo en la forma actual desde muchos años, día por día, y en el fondo somos los únicos que conocemos todos los detalles que hemos organizado y afinado día a día según la experiencia”.

Se presenta ahora el organizador que por primera vez ve el trabajo y por esto ni lo conoce y tanto es así que hay que explicárselo desde el principio. Después de una estada de unas horas, días o semanas durante los cuales el organizador observa y hace muchas preguntas, propone un cambio a un sistema cuya bondad fué probada por el hecho de que está en práctica desde tantos años. ¿Puede extrañar que la primera reacción sea de un cierto antagonismo sintiéndose los funcionarios heridos en un falso orgullo? Y en tal caso cuanto más efectivos y lógicos los cambios propuestos tanto más se sentirán heridos. Dicho funcionario no se sentiría herido si un médico que lo examine por primera vez le sugiere cambios de modo de vida o remedios a pesar de que dicho funcionario conoce su organismo desde muchos años y el médico lo examina por primera vez, pero desgraciadamente todavía no es de conocimiento común y corriente que el organizador es un profesional especializado como lo es un médico, arquitecto, etc.

Debido fundamentalmente al desconocimiento de que las materias de organización constituyen una verdadera técnica y a la carencia de una Oficina Central de Racionalización, fué necesario invertir muchos esfuerzos para lograr la aprobación del nuevo sistema.

Así resultó que este estudio estando listo en setiembre de 1955, demoró en obtener la aprobación por parte de los diferentes organismos afectados, hasta los primeros días del mes de mayo de 1956.

Cabe destacar que se pudo conseguir la aprobación sólo gracias a las personalidades excepcionales de los altos funcionarios que al final tuvieron que estudiar y resolver personalmente sobre el particular, es decir, el Director General de Impuestos Internos, Tesorero General de la República y Contralor y Sub-Contralor General de la República, cuyo valioso tiempo, dedicado a otras altas funciones no debería ser distraído por el estudio detallado de casos como este.

Ahora bien, si cada una de las reparticiones grandes dispusiera de “Oficinas Locales de Racionalización”, con expertos en organización, los ejecutivos máximos de ellas podrían tomar sus resoluciones en forma más rápida y seguros de que los estudios o cambios propuestos han sido juzgados en forma objetiva y con criterios modernos de organización.

Asimismo si existiera en Chile una “Oficina Central de Racionalización” Esta misma se habría encargado, revestida de la autoridad necesaria, como de un asunto de rutina corriente, de obtener el Vº Bº de las

diferentes reparticiones afectadas por el cambio. La puesta en práctica del nuevo sistema, que significa una economía del orden de los 20 millones de pesos anuales, se habría podido hacer siete meses antes y esto habría significado una economía de más de diez millones. Ya con esta sola economía se habría podido sufragar por un largo período el costo de una Oficina Central de Racionalización.

Por otra parte, los cambios que a veces sugieren los funcionarios inteligentes y con iniciativa, los cuales a menudo topan con el falso orgullo o incomprensión de sus jefes, podrían prosperar en beneficio del mejoramiento de sus respectivos Servicios, si hubiese Oficinas de Racionalización capacitadas para fomentar y examinar dichas sugerencias.

Al fin queremos dejar constancia de que los tres expertos del Instituto de Organización y Administración de Empresas al mismo tiempo de efectuar estos trabajos, prácticos de reorganización están instruyendo, teóricamente y mediante participación práctica en estos trabajos, a seis funcionarios de Impuestos Internos. Esta repartición será así la primera en Chile que dispondrá de una Oficina propia de Racionalización con personal debidamente preparado.

Queremos también destacar que el costo de los tres expertos del Instituto de Organización y Administración de Empresas por los dos años de su contratación fué inferior a dicho ahorro que se repetirá cada año. Nótese también que este resultado fué obtenido en un solo trabajo de la duración de m/m un mes aparte de que después requirió un gran número de visitas para obtener el Vº Bº de todos los interesados. El Gobierno puede estar agradecido al Sr. Herrick Lidstone que vino a Chile en misión de las Naciones Unidas y que fué quien aconsejó al Gobierno la contratación del Instituto de Organización y Administración de Empresas.

¿Habrán empresas privadas o instituciones públicas tan perfectas que no puedan mejorarse en algunos de sus detalles? ¿Estos 20 millones que al Estado costaba la confección de las órdenes de pago iban talvez en beneficio de alguien? de los contribuyentes? ciertamente no porque tenían que perder su tiempo en la espera de la confección de las órdenes. ¿De los funcionarios públicos? por cierto no, pues tenían más trabajo. Estos 20 millones representaban entonces una pérdida neta para el Estado y la economía nacional.

Si mediante mejoras científicas en la Administración Pública se consiguen economías parecidas ¿no sería este el método mejor para que por un lado se reduzcan los gastos del Estado en el bien de los servicios que éste puede rendir a la colectividad y, por otro lado, para mejorar las remuneraciones de los funcionarios públicos y así indirectamente, también mejorar los servicios que ellos rinden a la colectividad?

Antes de cerrar queremos destacar la enorme utilidad que puede prestar en este campo nuestra Revista "Progreso de la Administración Pública", así como la Prensa, porque mediante la publicación y divulgación de casos

parecidos podrá allanar el camino y preparar las mentalidades de los funcionarios públicos en sus actitudes frente a innovaciones y de los gobiernos para formar Oficinas de Racionalización en el bien de los ciudadanos, de los funcionarios públicos y de los Gobiernos mismos.

Dr. EMMERICO PATERNOST

Director General

INSTITUTO DE ORGANIZACION Y
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Universidad de Chile

SANTIAGO, (CHILE), Mayo de 1956.

LIBROS NUEVOS

Karl Weber, DIVIDENDENPOLITIK (Política de dividendos), Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, N° 99, Zürich 1955

Hemos recibido este trabajo del Profesor Karl Weber en el que se realiza un estudio profundo de los problemas fundamentales que plantea la política de dividendos. El trabajo se divide en cuatro partes.

En la primera se estudian los distintos conceptos que integran el problema y llega el autor a la conclusión de que se debe hacer una nueva formulación de los conceptos: "dividendo" y "política de dividendos".

En la segunda parte se trata de los responsables de la política de dividendos y entre ellos principalmente: a) la Asamblea General de Accionistas y b) la Administración.

En la tercera parte se trata de los medios de que dispone la política de dividendos. Estos son de una gran variedad, creación de reservas ocultas, aumento o disminución de los capitales accionarios, forma de reparto de los dividendos, etc.

La última parte trata de los diversos tipos de política de dividendos. Desde el punto de vista del monto de los mismos, se refiere a las políticas de estabilización o de relativa estabilización de dividendos. Desde el punto de vista de la forma de reparto: en dinero, en valores, o en forma mixta. En lo que tiene referencia con la absoluta estabilización de dividendos expresa el autor que es una norma que ha sido adoptada principalmente por las compañías de seguros y bancos de la Europa continental, ofreciendo ejemplos de compañías que durante cuarenta y más años han repartido el mismo dividendo. En cuanto a la relativa estabilización de dividendos presenta también diversas variantes que puede tener esta política. Por lo que tiene referencia con la forma de reparto de los mismos el autor se inclina por el reparto en dinero o por el sistema mixto, indicando que, como también lo demuestra la experiencia, el sistema de reparto en acciones no es posible continuarlo durante un período largo pues ocasiona grandes dificultades: gran dispersión de las acciones, baja en la cotización de las mismas, etc. y que, por lo tanto, solamente es aplicable a empresas en continuo y regular crecimiento.

INSTITUTO DE ECONOMIA. ADMINISTRACION Y
CONTABILIDAD DE HACIENDAS PRIVADAS

Director:

Dr. JUAN RODRIGUEZ LOPEZ

Personal Técnico:

Cr. FERNANDO W. AMATTI

Cr. EDUARDO BONARI CASSINA

Cr. FRANKLIN G. DIDDEN

Cr. DOMINGO ORTIZ

Cr. FLAVIO G. PICCIOLI

Toda la correspondencia debe dirigirse al Director:

Dr. JUAN RODRIGUEZ LOPEZ
Instituto de Economía, Administración y
Contabilidad de Haciendas Privadas
Avda. 18 de Julio 1995
Montevideo
Uruguay.