

Revista de Ciencias Económicas

Publicación mensual del "Centro estudiantes de ciencias económicas"

Director:

Mario V. Ponisio

Administrador:

Eduardo S. Azaretto

Secretario de Redacción:

Rómulo Bogliolo

Redactores:

**Italo Luis Grassi - Mauricio E. Greffier - Luis Marforio
José H. Porto - Jacobo Waisman - Juan F. Etcheverry**

Año V

Octubre de 1917

Núm. 52



DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
CHARCAS 1835
BUENOS AIRES

La administración eficaz

En estos días de plena prosperidad, notamos una gran demanda de hombres capaces de organizar y administrar bien una organización cuidadosamente preparada.

En los últimos años, la competencia ha impuesto a los negociantes la obligación de estar al corriente de los más ínfimos detalles de su empresa, al fin de cada día o por lo menos una vez por mes.

Ha pasado ya el tiempo en que un industrial podía trabajar basado en su propia suerte; en la actualidad si desea sobrevivir a la competencia tenaz que domina en los negocios, no sólo debe tener una información precisa de todos los hechos que pasan en cada departamento de su negocio, sino que debe estar al corriente de todos los factores exteriores que puedan afectarlo. Debe conocer, por ejemplo, el estado del mercado de la materia prima y repuestos de toda clase, y debe saber apreciar los signos que denotan la tendencia de esos mercados. Debe organizar su casa en forma tal que estos conocimientos le reporten una ventaja, permitiéndole adelantarse, con gran certeza, a los pedidos de sus clientes, y, a menudo, amoldar e influenciar estos pedidos. Grandes casas han sabido apreciar las ventajas de esta situación, y mediante una gradual reorganización, no han omitido esfuerzos para obtenerla.

Un distinguido banquero de Cleveland, Ohio, ha sintetizado recientemente los requisitos necesarios para la administración eficaz de un negocio, en las siguientes palabras: Organizar, instruir y dirigir.

No conocemos una división mejor a este respecto, y, por lo tanto, la adoptamos y la discutiremos en el siguientes orden:

1.º *Organizar*.—La organización difiere, en los detalles, en casi todas las empresas, ya sean o no de la misma naturaleza,

ya sean grandes o pequeñas; sin embargo, los principios son siempre los mismos.

Antes de que podamos organizar, debemos conocer todos los detalles del negocio, todos los secretos y particularidades del comercio para el cual debe organizarse. La sencillez y la flexibilidad han de ser nuestros guías si deseamos construir la estructura de una organización sistemática; pero, la coordinación entre los departamentos ha de ser la piedra angular, sobre la cual se levante la superestructura de la misma. En otras palabras, en cualquier sistema debe haber dirección (team-work) entre los departamentos, pero una dirección constante basada en un método simple y flexible, y no una dirección aislada u ocasional.

Una organización sistemática debe comprender un departamento de contaduría debidamente preparado, un departamento de fabricación, un cuerpo de hábiles vendedores y, por último, pero no por eso menos importante, un departamento ejecutivo de amplia y profunda visión, que se ocupe de cultivar el interés humano y el espíritu de armonía.

A este fin, es necesario implantar un sistema de contabilidad eficaz, lo suficientemente elástico para afrontar las circunstancias anormales y para adaptar los nuevos métodos que continuamente se inventan en el sentido de obtener una mayor eficacia. No necesitamos señalar el sistema de contabilidad que deberá establecerse en cada empresa, aunque aconsejamos que en todas sus partes reine sencillez y mucho sentido común.

La adaptación de los métodos necesita, sin embargo, cierta explicación. Ninguno de los sistemas que conocemos podrá establecerse eternamente — hoy es nuevo, mañana será viejo—; de aquí que debemos preocuparnos de mejorarlo y adaptarlo a las nuevas circunstancias. Recientemente hemos recibido la copia de una conferencia sobre la introducción de la máquina en las oficinas, leída por Lawrence R. Dicksee, de Inglaterra, en la cual dice:

“Aunque estuviéramos viviendo en condiciones normales, la necesidad de tener el trabajo al día y de adoptar el método mejor, más rápido y más económico para realizar toda clase de trabajos, tendería, — o al menos debería tender — a hacernos comprender la importancia que reportaría el utilizar la máquina en los trabajos de contabilidad. Pero, actualmente, cuando casi un 60 ó 70 o/o de las personas peritas en contabilidad se hallan bajo banderas, o están ocupadas en otros trabajos en íntima relación con la guerra, el problema de producir los mejores resultados con el escaso número de personas preparadas que pueden utilizarse, resulta de la mayor importancia. Parece que en algunas partes, estos hechos em-

piezan a ser apreciados en su verdadero valor, pero en otras hay todavía mucho lugar para reformar — lugar para ideas más modernas que las que actualmente se observan y lugar para una vista más inteligente de la situación por parte de los contadores en general, los cuales, en tales materias, deberían guiar a la opinión y no seguir ciegamente la rutina. Por lo tanto, no haré apología alguna para el tema que me sirve de disertación: La maquinaria como complemento de la contabilidad.”

La introducción de la máquina ha ayudado mucho al contador y al actuario, y si las máquinas se perfeccionan en su faz experimental, y creemos que lo serán, el trabajo de contabilidad en cualquier casa donde las partidas sean pequeñas y numerosas estará completamente eliminado.

Es interesante saber que en una exposición de máquinas usadas por una gran compañía, alrededor de veinticinco eran empleadas en este trabajo, y una de ellas había sido inventada hace solamente seis meses.

Somos progresistas como el que más, en todo lo que se refiere a los métodos de contabilidad, y creemos que los principios “siempre lo hemos hecho así”, “hasta ahora ha dado buen resultado”, y “hay demasiado trabajo para ensayar ideas nuevas”, están en franca decadencia.

Un buen departamento de fabricación exigirá del departamento de contaduría, un exacto sistema de contabilidad de precio de costo, de manera que pueda saber si sus operaciones son productivas y si puede competir en el mercado.

El departamento de ventas probará su habilidad, suministrando rápidamente toda clase de informaciones que sean necesarias para hacer frente a la competencia, y el departamento ejecutivo nunca deberá estar trabado en sus funciones, por la imposibilidad de obtener las cifras generales y los datos estadísticos tan necesarios para una eficaz administración.

2.º *Instruir*. — Aunque aparentemente parezca que la mayor parte de la responsabilidad cae sobre el departamento de contaduría, éste no serviría para nada si toda la organización no ha sido proveída de buenos empleados y si la selección de los jefes no ha sido juiciosamente hecha.

Sabemos que el sistema alemán de educación trata de saber la vocación para la cual el estudiante está mejor dotado, y desarrolla, luego, esta tendencia hasta el máximo. El administrador, igualmente, estudiará a sus empleados y a sus ayudantes y los colocará en los puestos hacia los cuales, por experiencia y temperamento, están más inclinados.

La elección de los jefes es de vital importancia para el

administrador, porque deben ser hombres capaces de conducir por sí su respectivo departamento, sin necesidad de una tutela continua, y que, llegado el caso, puedan ser consultados sobre cuestiones que afecten la política y dirección del negocio. Un jefe debe tener voluntad, y ser capaz de impartir sus ideas y las de sus superiores, a través de su departamento, en manera tal que sean claramente comprendidas y que arraiguen el convencimiento de que la organización, depende, en un todo, de cada uno de los miembros que trabaja en ella.

3.º *Dirección.* — Llegamos ahora a la parte vital de toda administración eficaz: a la dirección. No es raro ver una casa bien organizada, con excelentes jefes, y que, sin embargo, obtiene resultados muy mediocres, porque el director general quiere “hacerlo todo”, y cree que la verdadera forma de conducir un negocio está en entrometerse en el trabajo de los jefes, y demostrarles así que trabaja y que está al corriente de todos los detalles.

El administrador de amplia visión seleccionará a sus jefes con cuidado, y, dándoles instrucciones generales, les permitirá dirigir el departamento según sus iniciativas. Estará al corriente, del progreso de cada departamento por medio de informes sobre las operaciones y por conferencias que deben estar en relación con puntos que los informes han puesto de relieve. Debe, así mismo, reunir a todos los jefes, para determinar y discutir la política que ha de seguirse en el negocio; en estas reuniones el administrador pedirá la opinión de cada jefe sobre los puntos a dilucidar, y presidirá la conferencia, permitiendo que cada jefe pueda presentar los problemas que le corresponden para ser discutidos en general. El administrador fomentará la cooperación por la cual se obtendrá unidad de acción, y por los informes que le presenten los jefes, estará al corriente de todas las fases del negocio, sin sobrecargarse con una gran cantidad de detalles inútiles.

Hemos procurado dar, en una forma general, una idea de lo que es una administración eficaz, cómo debe ser organizada y cómo debe ser dirigida — tal vez, sea un reflejo de las dos administraciones en las cuales hemos intervenido — pero estamos convencidos de que ninguna administración podrá obtener grandes resultados, a menos que esté basada en estos tres principios: verdadera organización, selección de jefes competentes e inteligente dirección.

LEÓN ORR. FISHER C. P. A.

(De *The Journal of Accountancy*.)