

LA DIRECCION INDUSTRIAL

Doctor MANUEL TORO OCHOA



La siguiente enumeración de principios representa una serie de bases para una organización industrial. Son normas de actuación o de procedimiento que provienen de experiencias adquiridas e investigaciones realizadas a través de diversos autores de calificación reconocida en los campos de la administración industrial y científica:

1. Dirección se ha definido como la combinación de cualidades con cuya posesión puede conseguirse que otros hagan una cosa, principalmente porque su influencia les induce al deseo de hacerla.

2. La autoridad es el derecho a mandar y la capacidad de hacerse obedecer, la hay estatutaria -inherente al cargo desempeñado- y personal, que es resultado de la inteligencia, los conocimientos, las cualidades morales y el dón de las personas aptas para que su voluntad sea, prontamente y con beneplácito, acatada por los demás.

3. La autoridad para dar órdenes implica la responsabilidad de que se ejecuten adecuadamente.

4. La autoridad intrínseca la posee el ejecutivo que sabe qué debe hacer, cómo, quién, cuándo, dónde y por qué debe hacerse.

5. Un sistema de dirección que se apoya en métodos científicos es tan valioso como la fábrica misma.

6. El primer paso para aumentar la eficiencia de una fábrica es crear en todo el personal la convicción firme de la buena fé de la directiva en cada determinación tomada y la seguridad de que una equidad inmodificable acompaña el ejercicio del derecho de autoridad.

7. Un paso indispensable en toda actividad corporativa -la industria dentro de ellas- es una exposición clara y completa del objeto de su actividad, formulada como una norma o un grupo de instrucciones. El efecto perseguido es el de subordinar todas las consideraciones secundarias a las del objetivo expuesto.

8. Los deberes individuales, la extensión de la autoridad, la responsabilidad inherente y las relaciones y correlaciones de cada persona dentro de la organización deben exponerse por escrito, en forma clara y distinta, de suerte que no dé lugar a confusión o erradas interpretaciones.

9. Para lograr eficazmente, sin rozamiento ni fricciones, que el objetivo de una organización se realice, hay que coordinar y armonizar todas las actividades que en ella intervienen.

10. Es necesaria la unidad de mando: un empleado tiene que recibir instrucciones sobre una operación particular, de un solo hombre. Esta es la regla de "unidad de mando", regla que se aplica en todo momento y en todas las circunstancias y cuya influencia sobre el éxito de los negocios es, por decir lo menos, tan grande como la de cualquier principio técnico o científico. Si se infringe esta regla se debilita la autoridad, se pone en peligro la disciplina, el orden se convierte en confusión y la estabilidad resulta amenazada.

11. Es imprescindible la "unidad de dirección". Puede ella expresarse así: un director y un plan para todas las operaciones que tengan el mismo objeto. Es una condición esencial para la unidad de acción, para la coordinación de todos los recursos y para ver que todos los esfuerzos se dirijan al mismo fin.

12. Los actos o disposiciones basados en la opinión personal estarán en menor grado si tienen que competir con los basados en principios técnicos o

científicos, corroborados por experiencias reales.

13. El interés individual debe subordinarse al bien común, esto es, en cualquier empresa el interés de un empleado o grupo de empleados no debe anteponerse al de la empresa en su conjunto.

14. Para el buen éxito de un plan de dirección industrial y para que el resultado bueno sea permanente, deben beneficiarse con el plan, tanto los patronos como quienes para ellos trabajan.

15. La jerarquía es la serie de cargos de una organización, ordenados según la amplitud de autoridad inherente a cada uno. Va desde la autoridad suprema depositada en la dirección máxima hasta el último empleado de jurisdicción mínima.

El conducto jerárquico o regular es el camino que sufren todas las comunicaciones que emanan de la autoridad suprema o se dirigen a ella, al pasar por todos los rangos de la jerarquía.

16. La centralización existe en toda organización industrial. El sistema, en sí, no existe ni como bueno ni como malo. Lo importante está en hallar cuál es el mejor grado de centralización en una empresa dada.

17. El control de los hechos, en una dirección industrial, se establece en el siguiente principio: un hecho cualquiera adquiere su significado real por su relación con todos los demás hechos afectados por la situación estudiada.

18. Para conseguir una dirección eficaz el director general o el administrador solo debe recibir informes condensados, resumidos y siempre comparativos.

19. Referente al personal, y para tener buen éxito en su manejo, debe tenerse presente, al tratar de su pago y de sus fallas:

**INGENIERO
MANUEL TORO OCHOA**

Obtuvo el grado de Ingeniero Químico en la Universidad de Antioquia en 1953. Ocupó cargos técnicos y administrativos y la Superintendencia General de la Planta, durante 4 años, en la Empresa "Indurrayón" "Consolidada S. A. de Barranquilla y el de Administrador ASS., de la Empresa Paños Vicuña Santa Fe S.A., de Medellín. Realizó cursos de especialización en administración científica y organización industrial. Es miembro de la Directiva Nal. de la Federación de Ingenieros Químicos de Colombia y expresidente de la misma por cuya delegación ha asistido a varios congresos de Ingeniería y de Productividad Industrial. Profesor de organización industrial en varias facultades de Ingeniería de Bogotá. Actualmente ocupa el cargo de Gerente de Planeación de Celarcel Colombiana S.A. de Bogotá.

- (a) Asígnese a cada operario una tarea claramente definida.
- (b) Provéase de los utensilios y equipos adecuados; procúrese que las circunstancias sean normales, de manera que la reunión de los factores dichos le permitan realizar su tarea en condiciones de seguridad y acierto.
- (c) Remunérese a cada trabajador con una paga alta cuando realice su tarea, pero asegúrese que cuando un trabajador falle en su labor, será él quien más pierda.
- (d) Lo que se exija al operario debe ser absolutamente justo y posible de realizar.
- (e) Debe darse al trabajador una dirección exacta y detallada, diciéndole lo que tiene que hacer, cuándo, cómo, dónde, con qué y con quién.
- (f) Al iniciar el trabajo, toda la capacidad didáctica y los conocimientos sobre este campo específico que posea el entrenador o instructor del operario, deben ser puestas en uso y dirigidas directamente hacia el trabajador que está en preparación.
- (g) Si el trabajador falla, la dirección debe demostrar que el trabajo puede hacerse como ella exige.

20. La máxima prosperidad para el trabajador y para el patrono se obtiene cuando se realiza el trabajo con el mínimo consumo de esfuerzo humano, de los recursos naturales y del capital invertido.

21. Para estimular al personal a que ponga toda la buena voluntad y toda la devoción de que sea capaz en el ejercicio de sus deberes, hay que tratarle con equidad, que es el resultado de combinar la amistad con la justicia. La equidad no excluye la energía, ni la firmeza, cuando estas cualidades sean necesarias. Su aplicación exige

una gran experiencia, sentido común y amabilidad.

22. Un empleado necesita algún tiempo para adaptarse a una nueva función y llegar al punto que, si posee la habilidad necesaria, la cumplirá a satisfacción; si se le desplaza tan pronto como haya terminado su período de iniciación o antes de terminarlo, no habrá tenido tiempo para prestar ningún servicio apreciable y, si esto sucede constantemente, las funciones quedarán trunca y nunca se realizarán satisfactoriamente.

23. La bonificación cambia la quietud en aceleración; la tardanza en puntualidad; el descuido en actitud interesada.

24. El operario eficiente con un salario alto es más útil para su patrono que el ineficiente con un salario bajo. Por otra parte, se obtienen mejores y más estables resultados enseñando y dirigiendo que forzando y arreando.

25. No debe concederse un incremento o aumento de salario, a menos que el operario mantenga un grado de rendimiento que lo sitúe por encima de sus propios compañeros de oficio.

26. Un trabajador que tenga que esforzarse excesivamente para realizar su trabajo, este le resulta desagradable y lo cansa, disminuye su agudeza de percepción y le causa insatisfacción mental.

27. Al dividir el trabajo se obtienen más y mejores resultados, con idéntico esfuerzo.

28. Todo cambio de ocupación implica esfuerzos de adaptación que disminuyen el ritmo de producción.

29. En toda organización debe estar presente la disciplina, como cualidad imprescindible para lograr buenos resultados. La disciplina consiste en la manifestación de obediencia, diligencia, puntualidad, actitud correcta y señales exteriores de respeto, dentro de

los límites fijados por el convenio entre una empresa y sus empleados.

30. La moral industrial y la solidaridad la armonía y la unión entre el personal de una empresa son una fuente de vigor y, por consiguiente, hay que procurar fomentarlas y desarrollarlas.

31. El desarrollo de la habilidad para el trabajo consiste en aumentar la velocidad y la exactitud para ejecutarlo.

32. El método más eficiente para realizar un trabajo no puede improvisarse, debe ser el resultado de una investigación científica minuciosa.

33. Un operario trabaja con menos eficiencia si pertenece a una cuadrilla numerosa. Es más eficaz si trabaja solo o con un grupo de personas todas ocupadas.

34. Antes de producir algo debe responderse: ¿qué trabajo se hará? ¿Cómo se ejecutará? ¿Dónde se realizará? ¿Cuándo y con quien? ¿Con qué equipo y en qué tiempo?

35. La producción unitaria por hombre y aún por equipo puede aumentarse en gran parte, por medio de una dirección inteligente, sin un aumento correspondiente de los gastos.

36. Los costos causados por estar inactivos (hombres y equipos) casi igualan al de estar trabajando.

37. Los obstáculos que se oponen a la producción máxima desaparecen mediante una cooperación íntima y personal entre la dirección y los trabajadores.

38. Se obtiene la más alta eficiencia en la utilización de materiales, propor-

cionando la cantidad necesaria, de la calidad y la condición exigida, en el lugar y el instante adecuado.

39. Se consigue la máxima economía a través de una fábrica, cuando los materiales se mueven una distancia mínima al pasar de una operación a otra.

40. El control de la calidad hace que aumente la cantidad de mercancías vendibles, sea posible la producción en grande escala, disminuyan los costos de producción y se acreciente el rendimiento y la capacidad competitiva de la empresa.

41. La función de Inspección en la fabricación (juzgar la producción en cada etapa) alcanza su máxima eficiencia cuando es independiente de las funciones de fabricación, ingeniería, ventas, pero está coordinada con ellas.

42. La conformidad del producto acabado con las especificaciones y los estándares fijados al diseñarlo, debe obtenerse evitando que se vaya laborando el material en desacuerdo con aquellas especificaciones o estándares existentes. Otra forma de obtener esa conformidad es escogiendo los artículos malos para separarlos de los buenos, después de que se haya terminado la fabricación, pero este método es más costoso, no da lugar a soluciones preventivas y no tiene más que una utilidad: no dejar salir productos defectuosos al consumidor. En tanto, el otro, evita la ocurrencia de defectos y, si ocurren, actúa donde son corregibles, no causando entonces, productos inferiores.