

NACIONES UNIDAS

CONSEJO
ECONOMICO
Y SOCIAL



LAPM-62/5
ST/ECLA/CONF.14/L.5

Agosto de 1962

ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLES

REUNION TECNICA SOBRE PROBLEMAS DE PRODUCTIVIDAD
Y PERFECCIONAMIENTO DE PERSONAL DIRIGENTE

Patrocinada por la Organización Internacional del
Trabajo y la Comisión Económica para América Latina

Santiago de Chile, 15 a 26 de octubre de 1962

PROYECTO PARA UN PEQUEÑO CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y DE
DESARROLLO DE METODOS RACIONALES DE DIRECCION

Documento preparado por la Oficina
Internacional del Trabajo

1948

1948

1948



1948

1948

1948

1948

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJOPROYECTO PARA UN PEQUEÑO CENTRO DE PRODUCTIVIDAD
Y DE DESARROLLO DE MÉTODOS RACIONALES DE DIRECCIÓN1. INTRODUCCIÓN.

En este trabajo se da por sentado que todo el mundo ha reconocido ya la necesidad de aumentar la productividad. Por consiguiente, en esta nota nos concretaremos a las funciones de un centro nacional de productividad, a su organización, personal y equipo. Aunque es de esperar que las ideas expuestas en el presente estudio resulten útiles para los gobiernos y demás interesados en esta cuestión, conviene insistir en que las características y funciones de los centros nacionales de productividad varían sumamente según las diferentes condiciones y necesidades del país. Lo que aquí se sugiere no es un proyecto standard que haya de ser adoptado sin modificación alguna en todos los países, sino un proyecto que pueda adaptarse a las necesidades de cada país.

2. LAS FUNCIONES DE UN CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y DE DESARROLLO DE MÉTODOS RACIONALES DE DIRECCIÓN.

Muchos países, deseosos de conseguir una mayor productividad, han considerado útil establecer una institución nacional (a menudo con filiales regionales que pueden ser más o menos autónomas) que cuente con el apoyo de las personalidades más destacadas de todos los medios interesados. Dicho centro, o cualquier organismo equivalente, resulta prácticamente esencial cuando el país está recibiendo asistencia técnica de la O.I.T. para elevar la productividad y desarrollar los métodos racionales de dirección, porque a menos que exista un organismo central semejante, con personal que pueda ser capacitado para proseguir la labor de formación, el día en que se retiren los expertos de la O.I.T. es probable que el trabajo de la misión quede anulado, salvo en lo que se refiera a las pocas personas formadas directamente por la misión y no integradas en una estructura administrativa.

En un país pequeño o relativamente poco industrializado, donde no haya algunas instituciones profesionales o departamentos universitarios que se ocupen de cuestiones de productividad y de desarrollo de métodos racionales de dirección y que puedan proporcionar instructores a quienes se encomienden diferentes aspectos de un programa global, es preferible empezar por organizar una institución central. Con esta medida se economizan

edificios, equipo y personal y se facilita asimismo la coordinación eficaz de las primeras fases de desarrollo del programa nacional. También se evita la dispersión de cualquier misión que trabaje en este terreno. En el caso de la O.I.T., las misiones suelen ser muy reducidas (rara vez están formadas por más de dos o tres expertos), y su labor es más eficaz si trabajan como un equipo unido.

Las funciones del centro nacional de productividad pueden definirse en términos generales como sigue:

1. Instrucción general sobre la naturaleza de la productividad; propaganda y publicidad sobre las necesidades de aumentarla.
2. Instrucción y formación en todos los aspectos de la dirección de empresas y vigilancia del trabajo, así como en las técnicas de aumentar la productividad por medio de cursos, seminarios, demostraciones y otros proyectos. La instrucción y la formación pueden ser llevadas a cabo directamente por el centro de productividad, o bien puede utilizarse el centro para estimular a otros organismos que se ocupen de estas cuestiones a que ellos se encarguen de dicha formación (por ejemplo, universidades, organizaciones profesionales y escuelas oficiales de formación).
3. Servicios de asesoramiento, consulta e información, comprendidas la organización y conservación de una biblioteca de referencia con libros sobre los métodos de dirección y la productividad.
4. Estudios e investigaciones, en empresas o sectores seleccionados de la economía, sobre los medios de aumentar la productividad.
5. Publicación de una revista periódica en la que aparezcan artículos sobre métodos de dirección y productividad, de folletos originales que traten de las técnicas de dirección de modo sencillo y traducción de obras extranjeras sobre las mismas materias.
6. Coordinación de las actividades en materia de aumento de la productividad y enseñanza de los métodos racionales de dirección en todo el país, con objeto de evitar que se repitan innecesariamente los mismos esfuerzos y los mismos medios de formación.
7. Relaciones con las organizaciones internacionales y extranjeras para intercambiar informaciones y asistencia

técnica. Normalmente, el centro debiera ser el organismo nacional al cual queden adscritos los expertos internacionales o extranjeros que actúen en esta esfera.

Convendría tal vez señalar de paso que dicho centro no deberá tratar de absorber a las organizaciones existentes cuando efectivamente existan, sobre todo si son asociaciones no oficiales, puesto que la creación de dichas asociaciones demuestra por sí misma que existen personas con iniciativa y entusiasmo, y hay que alentarlas.

3. CÓMO DEBE ACTUAR UN CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD.

El centro nacional de productividad dispone de varias posibilidades para estimular el aumento de la productividad mejorando la dirección y organización de las empresas. En primer lugar, ha de despertar el interés de las organizaciones de empleadores y de trabajadores, al igual que el del gobierno y, en menor grado, el del público en general, por el aumento de la productividad y por los consiguientes beneficios para la economía nacional. El mejor sistema probablemente consista en limitar en las primeras fases dicha propaganda y publicidad, destinándolas únicamente a las personas y organizaciones mejor situadas para influir sobre la productividad, es decir, empleadores públicos y privados, sindicalistas y personas a quienes compete dirigir la economía del país. A estos efectos pueden organizarse conferencias, cursos breves acompañados de proyecciones cinematográficas o demostraciones y programas de corta duración, en fábricas seleccionadas, para mostrar rápida y eficazmente cómo puede aumentar la productividad sin necesidad de recurrir a nuevas inversiones de capital. La experiencia adquirida por la O.I.T. en varios países ha probado que el estudio del trabajo es uno de los medios más eficaces para lograr el propósito indicado. Es importante que se dé la máxima publicidad a los resultados de estas demostraciones y que se explique bien su significado económico.

El paso siguiente es la organización de cursos más extensos sobre diversas técnicas para elevar la productividad y racionalizar los métodos de dirección. En general, la experiencia ha demostrado que lo mejor es empezar por cursos sobre las técnicas de "ingeniería industrial": estudio del trabajo, control de la producción, control de la calidad y cálculo de costos. Estas técnicas se aplican en el ámbito de la fábrica y casi siempre llevan a descubrir problemas en otros lugares de la empresa. Así, pues, el mero hecho de aplicarlas crea la necesidad de instituir cursos o seminarios para el personal directivo de categorías superiores. Dichos cursos podrán organizarse para grupos de fábricas de una misma industria (por ejemplo, la industria metalúrgica o la textil) o para varias empresas de distintos ramos, pero

de la misma zona. Esta última posibilidad es muy real porque las técnicas para racionalizar los métodos de dirección por lo general no están relacionadas con tal o cual tecnología y pueden aplicarse por igual a todas las clases de industrias.

Un tipo de proyecto que ha resultado especialmente eficaz cuando se trata de una gran empresa, sea privada o pública, como por ejemplo los servicios municipales y provinciales de autobús o los talleres ferroviarios, es el que se ejecuta para una sola fábrica o taller y con el cual se da a cierto número de ingenieros y representantes obreros, en el propio lugar de trabajo, enseñanza teórica a la par que formación práctica intensa durante unos seis meses. Con este sistema se puede dar una formación más completa y profunda que si intervinieran varias empresas, y además los instructores actúan en gran parte como asesores, llegando a menudo a reorganizar ciertos aspectos de las empresas en que trabajan.

La experiencia ha demostrado que no suele bastar la formación del tipo mencionado, que normalmente se destina al personal directivo de jerarquía intermedia, ya que la eficacia del personal adiestrado depende en gran parte del concepto que tenga la alta dirección o el empleador de las funciones que correspondan a dicho personal y de la forma en que deban desempeñarse; por consiguiente, entre las actividades más importantes de un centro de productividad y entre las más difíciles de llevar a cabo figuran los seminarios, los grupos de discusión y otros medios de hacer comprender a la alta dirección las posibilidades de las técnicas modernas para aumentar la productividad y disminuir los costos. En esos casos precisamente resulta especialmente valiosa la intervención de los expertos internacionales, puesto que a menudo, gracias al prestigio que poseen independientemente de sus méritos personales, les es posible llevar a cabo dichos cursos con éxito cuando un nacional del país quizá hubiera fracasado. Los cursos para la alta dirección suelen tener por consecuencia que los propios gerentes generales soliciten más clases de perfeccionamiento para sus subordinados.

Cuando se examine la serie de tipos de formación que se requerirán para dar eficiencia a las empresas de un país, no hay que olvidar otras dos categorías de trabajadores. La primera es la de los jefes de equipo y capataces, considerada a veces como la más baja en la jerarquía del personal directivo, que es la que se halla en contacto directo y constante con el operario durante el trabajo en sí. Un centro de productividad, para ser completo, tiene que poseer sin duda alguna medios de formación para esa categoría, al principio de género relativamente elemental, a fin de dar formación básica al mayor número posible de personas en un mínimo de tiempo, y después de nivel más avanzado para dar a los capataces una noción más amplia y profunda del trabajo que debe hacer.

La segunda categoría, que es la más numerosa con mucho, comprende a los trabajadores manuales. En la mayoría de los países en vías de industrialización, el número de trabajadores calificados y semicalificados dista mucho de ser suficiente para hacer frente a la demanda de las empresas, y muchos de los llamados trabajadores calificados no tienen en realidad bastante capacitación ni experiencia para efectuar su trabajo. Como quiera que una mano de obra debidamente formada y equilibrada constituye la base de la industria, habrá que organizar medios de formación profesional para las diferentes industrias del país a más tardar cuando se están creando los servicios de formación para personal directivo y para los futuros especialistas en productividad. Normalmente, esta tarea será excesiva para incluirla entre las múltiples actividades de un centro de productividad, y de todos modos, la mayoría de los países poseen ya instituciones que se ocupan de la formación profesional. Sin embargo, es conveniente que la labor del centro esté coordinada con la de las escuelas técnicas. El país puede recibir asistencia técnica de una misión constituida, en parte, por expertos especializados a la vez en métodos racionales de dirección y en aumento de la productividad, y en parte, por peritos en formación profesional de los trabajadores. La ventaja es que, trabajando en cada uno de estos dos sectores, se crean condiciones que facilitan la obra en el otro. De ahí que algunos gobiernos hayan solicitado asistencia técnica de la O.I.T. y la hayan recibido en forma de misiones combinadas de productividad y de formación profesional.

El centro nacional de productividad deberá organizarse de modo que sirva de eje para todas las actividades. El servicio de información y la fundación de una biblioteca figuran entre las actividades más importantes que puedan desarrollarse. A la biblioteca podrán quizá recurrir tanto el público que necesite obras de consulta como el personal del centro que precise documentación para sus cursos y conferencias. En cuanto a la información, al principio puede ser algo superficial desde el punto de vista técnico, pero, si el servicio logra dar informaciones sencillas a los industriales y a otras personas para indicarles entidades o individuos que puedan atender a sus necesidades, habrá hecho mucho para infundirles confianza en los servicios del centro. Conviene recordar que la satisfacción inmediata de una petición absolutamente trivial puede contribuir más a imponer al centro entre el público que muchas otras actividades más ambiciosas.

Del mismo modo, la publicación lo antes posible de una serie de folletos sencillos sobre diversos aspectos de los métodos racionales de dirección constituye un buen medio de dar a conocer al centro entre todos los industriales. A este respecto, el modo más sencillo, en los casos necesarios, consiste en obtener los derechos de traducción de los folletos publicados por organizaciones extranjeras tales como el "British Institute of Management", el "Comité Général d'Organisation Scientifique" de Francia (C.E.G.O.S.), la "American Management Association" de Estados

Unidos, etc. Estas organizaciones generalmente concederán liberalmente los derechos de traducción de sus excelentes folletos, y la O.I.T. está siempre dispuesta a conceder los derechos de traducción de sus obras cuando éstas no han sido publicadas ya en el idioma del país interesado.

Si ha de considerarse al centro como un organismo coordinador de las actividades destinadas al aumento de la productividad dentro del país, una de las primeras tareas consiste en averiguar qué otros medios de formación, consulta y actividades análogas existen ya, y en tratar de aprovecharlos al máximo. En cualquier país, la obra de difundir informaciones y ofrecer formación para elevar la productividad supera siempre los recursos disponibles, y todo intento del centro por monopolizar ese sector lleva más probabilidades de hacer disminuir que de hacer aumentar los medios de formación y lo hará malquistarse con personas competentes que han prestado ya sus servicios en las organizaciones existentes. Por consiguiente, es importante que desde lo primero se establezca un sistema de cooperación en los sectores de actividad más importantes, es decir, formación, investigación y consulta, en el cual puedan desempeñar un papel los representantes de todas las organizaciones ya existentes. El hecho de que el centro nacional apoye a las organizaciones ya establecidas, le atraerá simpatía y despertará interés por su labor.

4. ORGANIZACIÓN DEL CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD.

Con objeto de llevar a cabo sus funciones debidamente, el centro debe estar organizado de modo sistemático. En el cuadro sinóptico aparece un ejemplo de estructura administrativa que ha demostrado su acierto y que puede funcionar con sólo un director, dos funcionarios técnicos y un bibliotecario en la división técnica (que constituye el núcleo activo del centro) y un funcionario en cada una de las divisiones auxiliares (relaciones con el público y administración), aparte el personal de oficina y servicios generales que sea necesario. El personal del centro que se detalla en el cuadro 1, y cuya lista se da en el apéndice 1, es algo más numeroso que el mínimo básico y puede considerarse como el mínimo para realizar una labor eficaz y sostenida como la que debiera estar realizando el centro al cabo del primer año de actuación. Si la organización se establece desde el principio aproximadamente en la forma indicada, el centro irá creciendo sin problemas y las divisiones se irán subdividiendo en secciones a medida que se requiera sin alterar la organización general del centro. En muchos países, pero no en todos, el personal de los centros de productividad está constituido por funcionarios de algún ministerio, por lo general del Ministerio de Industrias o del Ministerio de Trabajo, y son considerados como funcionarios públicos. Muchos países juzgaron oportuno crear un organismo en el que estuvieran representados los ambientes que se interesan por los métodos racionales de dirección y la productividad, o sea, normalmente, los Ministerios de Industrias (o de Economía), del Trabajo y de Instrucción Pública, los empleadores,

los representantes de industrias nacionalizadas, los sindicatos, las universidades y las instituciones tecnológicas, así como las asociaciones profesionales de técnicos, ingenieros o economistas. Este organismo o consejo puede ser ejecutivo o simplemente consultivo cerca del ministro competente, pero es muy útil que en él figure la más amplia representación posible. Para su mejor funcionamiento corriente, especialmente cuando ejerce un control directo, a veces es preferible que el consejo delegue esa autoridad en un comité ejecutivo compuesto de tres o cinco miembros, que asista al director orientándolo en la labor ejecutiva y que pueda asimismo participar con él, especialmente en los años formativos, en la tarea de formular las políticas que habrá de aprobar el consejo.

5. LAS DIVISIONES DEL CENTRO, SUS FUNCIONES Y SU PERSONAL.

Como se verá, el jefe ejecutivo del centro es el director y sus funciones son aproximadamente las siguientes:

Director.

Tiene la responsabilidad del funcionamiento global del centro y de la ejecución de la política fijada por el consejo, la contratación de personal adecuado, la determinación de los programas de trabajo y la coordinación de la labor de las distintas divisiones. Cuando se agrega una misión de productividad al centro, el jefe de la misión será el asesor del director, tanto en el funcionamiento corriente del centro como en la planificación de su desarrollo futuro. En los primeros tiempos, gran parte del trabajo del director se referirá a las relaciones públicas con los industriales, los dirigentes sindicales y las personalidades oficiales.

El director deberá ser una persona que goce de gran consideración en el país, que sea respetado por empleadores y trabajadores y tenga buena experiencia administrativa. Cuando más pequeño sea el centro, mayores deberán ser sus conocimientos técnicos y su experiencia del mundo del trabajo, de modo que en un centro muy pequeño es posible que el director tenga que participar activamente en el proyecto y dar cursos, llevando a cabo al mismo tiempo su labor administrativa y de relaciones públicas. Sería muy de desear, por no decir que es esencial, que el cargo de director sea la única actividad profesional del titular y que el sueldo sea adecuado, porque la experiencia ha demostrado que en los primeros años de un centro de productividad dicho cargo es muy pesado y exige a veces largas horas de trabajo y de concentración. Nunca se insistirá bastante en que el éxito de un centro de productividad varía en razón directa de la energía, competencia e inventiva de su director y de su capacidad para imponerse y granjearse la confianza de las personalidades del país que tienen a su cargo el funcionamiento de las empresas, ya sean públicas o privadas.

Se verá que el centro consta de tres divisiones principales: la división de relaciones públicas y publicaciones, la división técnica (que es la división principal del centro, y cuya actividad y personal se van ampliando a medida que el centro va logrando éxito) y la división administrativa.

En el apéndice 1, al jefe de la división técnica se le denomina director adjunto. Así ocurrirá normalmente en la práctica, ya que probablemente será el más capacitado de los tres jefes de división. En cuanto a dichas divisiones, puede preverse que en un centro pequeño tendrán más o menos las siguientes funciones y el personal indicado a continuación:

División de Relaciones Públicas y Publicaciones.

Esta división se divide a su vez en dos secciones, como puede verse en el cuadro 1. La Sección de Relaciones Públicas se ocupará de dar publicidad por todos los medios apropiados a los servicios que el centro se propone prestar y, más tarde, a los que preste de hecho: prensa, radio, exposiciones de productividad, artículos y revistas técnicas, folletos, etc. Hará gestiones para que el director y los miembros del personal técnico pronuncien conferencias o charlas destinadas a los organismos públicos y profesionales, a las instituciones pedagógicas y de otro orden, y tratará de que el centro atraiga constantemente la atención del público y de que todos los interesados comprendan bien la obra que realiza.

La Sección de Publicaciones se ocupará de preparar la revista del centro cuando ésta comience a aparecer (aunque al principio consista sencillamente en unas cuantas hojas mimeografiadas), empleando la documentación que obtenga del personal técnico, de los expertos de la misión y de los servicios extranjeros. También corren a cargo de esta sección la revisión y traducción de los folletos y documentos técnicos, así como las disposiciones para hacer imprimir todos los textos técnicos y publicitarios redactados por el centro.

Tratándose de un centro pequeño, la división tendrá el personal indicado en el cuadro 1, a saber:

Un jefe de división, que a lo primero podrá ser asimismo el funcionario encargado de las relaciones públicas y la propaganda.

Un funcionario encargado de las publicaciones, que conozca a fondo la preparación de textos y los trámites de impresión, y que sepa redactar correctamente en el idioma de su país.

Estos dos o tres funcionarios casi seguramente necesitarán sus propios taquimecanógrafos, ya que el volumen de la correspondencia y de la preparación de documentos en esta división es probable que sea importante.

División Técnica.

El personal de esta división estará compuesto de nacionales del país con calificaciones básicas en ingeniería y otras ciencias aplicadas, posiblemente en economía. En vista de que es probable que tenga que realizar muchos trabajos prácticos en las empresas y vigilar el trabajo de los educandos, es importante que posea una buena experiencia de las empresas por haber ocupado cargos técnicos o directivos.

Competerá a la división impulsar los métodos racionales de dirección y de productividad por medio de cursos, seminarios, conferencias, lecciones, consultas y asesoramiento y demostraciones prácticas en la propia fábrica.

En el cuadro 1 puede verse que la división consta de cuatro secciones, a saber: Educación, Consultas y Asesoramiento, Investigación y Biblioteca. En las primeras fases de la vida del centro, estas secciones probablemente no existirán como entidades aparte, y las actividades educativas, consultivas y de investigación se encomendarán más o menos indistintamente a todos los miembros del personal técnico; pero en el cuadro se presentan separadamente para recordar al lector que estas funciones son indispensables y que, a medida que el centro se vaya desarrollando, quizá se imponga la necesidad de nombrar un jefe de sección para cada una y de especializar al personal. En el cuadro 1, que representa el centro en una de sus primeras fases de desarrollo, puede verse que el personal técnico realiza las tres funciones y se halla sometido directamente a las órdenes del jefe de la División Técnica.

La Sección de Investigación e Información probablemente se convierta en una necesidad en cuanto el centro comience a prestar servicios de asesoramiento. Le corresponderá suministrar los antecedentes y la información que permitan preparar cursos cada vez más eficaces y prestar mejores servicios de asesoramiento, pues estarán basados en un conocimiento y comprensión cada vez más profundos de los problemas de la industria del país, y es muy importante que toda la labor administrativa, sea consultiva o práctica, que se realice en las empresas, se anote muy cuidadosa y sistemáticamente como referencia para el futuro. A medida que transcurra el tiempo, quizá sea necesario contratar nuevos funcionarios capaces de ordenar y clasificar la información acumulada de esa manera y posiblemente preparar estudios sobre determinados problemas del país.

El jefe de la División deberá dedicar la mayor parte de su tiempo a la enseñanza, al asesoramiento y a otras funciones de la División. El cuadro 1 propone cuatro ingenieros o economistas calificados que se ocupen de la parte técnica del trabajo. Para adiestrar a este personal, junto con el jefe de la División, es probable que basten dos expertos de la O.I.T., pero sería preferible que fueran tres. Se observará que sólo el jefe de la

División tiene secretario, mientras que el resto del personal encargará los trabajos mecanográficos a un pequeño servicio central que estará bajo las órdenes del bibliotecario. En las primeras fases de la labor del centro habrá mucho que escribir a máquina y probablemente mimeografiar, cuando se prepare la documentación para los cursos. También sería conveniente contar con un dibujante que prepare gráficas y diagramas con fines de enseñanza.

División Administrativa.

La División Administrativa llevará a cabo el trabajo normal de administración del centro. A lo primero podrá ser efectuado casi completamente por un solo funcionario, el cual podrá ser contador diplomado o tener mucha experiencia práctica de la contabilidad. Se verá que de la División Administrativa dependen los servicios de mimeografía y los servicios generales tales como personal de limpieza, porteros, recaderos, etc. También figura una Sección de Organización de Cursos y Conferencias. Se observará que, casi desde el principio, será necesario destinar un funcionario subalterno a este trabajo, y si se organizan conferencias en gran escala habrá que asignar más funcionarios a la Sección, ya sea temporal o permanentemente, según la escala de las actividades. Organizar bien las conferencias requiere mucho trabajo, y si éste no se hace como es debido, es probable que dé tan mala impresión a los participantes que el centro se desprestigie rápidamente aunque el contenido técnico de las conferencias sea bueno. Los cursos con régimen de internado también necesitarán muchos trámites y organización, especialmente los que se destinen a los altos dirigentes de empresa.

Nota general.

A medida que se desarrolle la labor del centro tal vez se considere oportuno subdividir aún más la División Técnica en secciones de industrias que se ocupen de las industrias principales del país: metalurgia, textiles, agricultura, etc., y que se dotarán con un personal de tecnólogos. Estos serán especialistas en estas cuestiones y podrán recibir formación en métodos racionales de dirección y técnicas de productividad, para adaptarlos a sus respectivos campos de competencia. Un país que posea una o dos industrias preponderantes necesitará seguramente orientar sus actividades técnicas en función de esas industrias.

6. LOCALES E INSTALACIONES DE UN CENTRO DE PRODUCTIVIDAD.

Es difícil fijar con exactitud los locales e instalaciones que necesita determinado centro, pero, para un centro del tamaño previsto en este estudio, se requerirá el mínimo siguiente¹:

¹ Véase también O.I.T.: "El aumento de la productividad", Conclusiones de tres reuniones internacionales de expertos. Tirada aparte de la Revista Internacional del Trabajo (Ginebra, 1959) págs. 16 y 17.

- a) por lo menos una sala de conferencias y otra para pequeñas reuniones, cada una de ellas equipada con los necesarios pizarrones o encerados, carteleras para fijar diagramas o tableros de fieltro y una pequeña pantalla para proyectar diapositivas;
- b) una sala con instalaciones para proyectar películas cinematográficas y diapositivas, incluidas las instalaciones de sonido (puede tratarse de una de las salas mencionadas en el apartado a));
- c) espacio suficiente para la biblioteca circulante y de consulta del centro, así como para los visitantes que deseen consultar obras en la biblioteca misma (mesas y sillas, etc.).

Los locales de oficina serán los siguientes:

- a) director: una oficina lo suficientemente amplia y debidamente amueblada para que puedan celebrarse en ella pequeñas reuniones;
- b) oficinas separadas para los jefes de cada división; los demás funcionarios técnicos podrán distribuirse de a dos por despacho. No es conveniente que los secretarios y mecanógrafos estén instalados en las oficinas de los jefes de división o de los funcionarios técnicos porque es posible que los molesten para trabajar;
- c) cuando se sepa que se adscribirá al centro una misión de la O.I.T., deberá preverse una oficina propia para el jefe de la misión, con espacio y mobiliario suficientes para poder celebrar pequeñas reuniones. Los demás miembros de la misión compartirán cada uno la oficina del respectivo funcionario nacional que se ocupe de los mismos asuntos. Cuando exista tal misión, habrá que contratar asimismo personal suplementario de secretaría que, en caso necesario, comprenderá dos mecanógrafos capaces de trabajar en el idioma de los expertos, si éstos no hablan el que se emplea en el país para las cuestiones técnicas;
- d) suficientes locales suplementarios para el personal de secretaría y de mecanografía, la sección de mimeografía, la contaduría, el organizador de conferencias; deberá haber asimismo mostradores, mesas, etc., para recibir y registrar la correspondencia, clasificar los expedientes y despachar cartas y paquetes. A medida que la labor del centro vaya cobrando amplitud y renombre, el volumen de la correspondencia y el de paquetes de libros y folletos, etc., pueden llegar a requerir la formación de una pequeña sección aparte, dependiente de la División Administrativa. También deberá preverse una pequeña sala para los recaderos, chóferes, peones y demás personal auxiliar.

7. MUEBLES Y ÚTILES.

Habrá que equipar el centro con mobiliario normal de oficina. Todos los jefes de división y funcionarios técnicos, el bibliotecario, el contador, el organizador de cursos y los demás empleados de categoría análoga deberán disponer de mesas de escritorio, y el personal de secretaría y los mecanógrafos de las mejores mesas de máquinas que se puedan conseguir. Deberán preverse muebles adecuados donde guardar los papeles: archivos para los expedientes y otros registros y armarios para los artículos de papelería. Unos y otros deberán estar provistos de cerradura, y todos los expedientes confidenciales, especialmente los relativos al personal, deberán guardarse bajo llave. El jefe de la División Administrativa o el contador deberán poseer una pequeña caja de caudales.

En la biblioteca habrá anaqueles adecuados para los libros; los más cómodos probablemente sean los ajustables, pero es posible que no puedan obtenerse fácilmente. Desde el principio se necesitarán fichas para registrar los títulos y los autores de los libros. Son muy útiles las estanterías para exponer revistas técnicas, libros de consulta o libros recién publicados y, a medida que transcurra el tiempo, tal vez haya que mandar hacer estanterías especiales para exponer las publicaciones del centro. Habrá que colocar, por lo menos, una gran mesa y un número razonable de sillas en la biblioteca o en una sala de lectura adyacente a la biblioteca para los visitantes del exterior.

Los muebles de la sala o salas principales de lectura pueden ser de dos clases: 1) una serie de mesas a las que puedan sentarse dos personas lado a lado y que podrán disponerse, o bien como si fueran pupitres situados frente al conferenciante o bien arrimadas para formar una gran mesa de debates o conferencias; o 2) sillones individuales con un solo brazo cuya forma permita colocar una libreta de apuntes para escribir. La primera solución se presta a mayores posibilidades y no da tanto la impresión de ser un aula escolar. De existir una probabilidad de que se den muchas conferencias en un idioma extranjero que deba ser interpretado, habrá que estudiar la posibilidad de adquirir auriculares y equipo de interpretación simultánea, pero la experiencia tiende a demostrar que el sistema en que el intérprete permanece al lado del conferenciante y va interpretando cada tantas frases es por lo menos tan eficaz como el otro y a veces resulta menos fatigoso para el auditorio.

Material de enseñanza.

Los diagramas y gráficas utilizados en las conferencias podrán ser diseñados por un dibujante artístico empleado en el centro, o se mandarían hacer en otra parte. Los dibujos que se colocan en los tableros de fierro, e incluso los propios tableros, pueden hacerse en el centro o encargarse fuera. Las diapositivas tendrán que hacerse, por lo general, en el mismo centro.

Máquinas de oficina.

Para reproducir documentos o ciertas páginas de los libros de texto que se desee distribuir o utilizar para preparar conferencias es sumamente útil disponer de una máquina de fotocopia, que no es muy cara. Si se trata de reproducir pequeñas cantidades de documentos, se puede utilizar una máquina duplicadora de alcohol, pero cuando se trata de cantidades mayores hay que recurrir a un mimeógrafo. Este tipo de equipo es caro y casi siempre es posible encargar ese trabajo a alguna firma especializada.

Laboratorio de estudio del trabajo e instalaciones conexas.

A medida que el centro se va desarrollando, quizá se considere conveniente montar un pequeño laboratorio donde puedan efectuarse experimentos con los nuevos métodos y donde los alumnos que siguen cursos de estudio del trabajo puedan realizar algunos trabajos prácticos preliminares antes de regresar a sus empresas para efectuar en ellas los principales trabajos prácticos del curso. En ese caso, el centro necesitará un pequeño taller propio con instalaciones para trabajar la madera y el metal laminado. También puede ocurrir que le convenga contratar como empleado de plantilla a un carpintero que, además sepa hacer todo género de reparaciones.

Libros y películas.

Al centro le convendrá seguramente formar una pequeña filmoteca sobre productividad para poder proyectar las películas cuantas veces quiera, pero cuando sólo las necesite por poco tiempo, podrá obtenerlas en préstamo del "Information Service" de Estados Unidos, del "British Council" y de organismos nacionales análogos, que cuentan con una gran selección, especialmente de las películas realizadas por el "British Productivity Council". Las de la "Society for the Advancement of Management", que fueron tomadas para enseñar a los especialistas en estudio de tiempos los métodos de valoración del desempeño del obrero, son sumamente útiles, aunque no esenciales, pues existen otros medios para ilustrar esas técnicas.

El centro necesitará una biblioteca básica y tendrá que prever que habrá de abonarse a cierto número de revistas técnicas y especializadas en dirección de empresas. Una suma de mil dólares bastará para formar una biblioteca básica adecuada con fines de enseñanza, a la que podrán agregarse más obras a medida que se disponga de fondos. La O.I.T. ha establecido listas de los libros pertinentes para formar dichas bibliotecas y las facilitará a los interesados que las soliciten.

8. FINANCIAMIENTO DEL CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD.

El financiamiento del centro nacional de productividad es siempre uno de los problemas capitales, aunque su costo anual quedará compensado de sobra por los beneficios que reportará a la economía del país si realmente cumple su propósito.

Al principio, casi siempre hay que financiarlo con subsidios del gobierno y constituir su personal con funcionarios retribuidos como si fueran empleados de un ministerio. La experiencia ha demostrado que este sistema tiene sus desventajas porque es probable que no se puedan encontrar funcionarios (inclusive un director) suficientemente competentes para realizar una obra provechosa si no se les ofrece un sueldo muy superior al pagado en los servicios del Estado, y esa disparidad puede despertar graves rivalidades entre los empleados que trabajan en otras secciones del mismo ministerio. Es éste un argumento de peso para que el gobierno preste su apoyo financiero asignando anualmente al centro una suma alzada que se utilizará según disponga su consejo.

Es de esperar que los industriales apoyen al centro desde sus comienzos. En los primeros tiempos podrán solicitarse contribuciones ex gratia de las empresas más importantes y con mayor sentido de solidaridad social, pero a medida que se amplíen los cursos y los demás servicios del centro, es decir, cuando el centro comience a poder dar algo a cambio del apoyo financiero, se podrá instituir un sistema normal de suscripciones. La suma suscrita podría variar quizá según el número de obreros y empleados de la empresa suscriptora. Los cursos suelen ser una de las principales fuentes de ingresos. Es posible que los de información o publicidad se den gratuitamente en las primeras fases de desarrollo, pero en los de formación deberán cobrarse matrículas. Por lo general resulta posible cobrar matrículas bastante elevadas si los cursos son buenos, y es mucho más probable que las empresas saquen partido de la formación adquirida por su personal si han tenido que pagarla que si no les ha costado nada.

Otra fuente de ingresos es la venta de publicaciones, incluida la revista del centro, que puede financiarse con los anuncios que consiga, siempre que esté bien presentada. (Si no está bien presentada, más vale no publicarla.)

El financiamiento del centro en sus primeros tiempos tal vez imponga al director un trabajo agobiador, pero en ese caso es natural que solicite la ayuda de los miembros de su consejo para que hagan uso de su influencia personal con los industriales y directores de empresas nacionalizadas, a fin de que presten su apoyo financiero y moral y se interesen positivamente en el centro participando en sus actividades y pronunciando conferencias.

9. CONCLUSIÓN.

En las páginas precedentes se ha presentado un proyecto muy general de centro pequeño de productividad apropiado para un país

en vías de industrialización. La estructura orgánica que se sugiere le permitirá ir creciendo hasta adquirir considerable importancia sin tener que ser modificado, e incluso le da la posibilidad de extender su acción especializándola para determinadas industrias si fuere necesario.

Quizá deba señalarse que ningún centro de productividad tendrá probabilidades de éxito a menos que cuente con el apoyo decidido de los círculos oficiales más elevados. Además será sumamente importante que lo ayuden activamente tanto los empleadores como los sindicatos. También es importante que sus funcionarios sean las personas más competentes que se puedan hallar, desde el director hasta el último empleado, y que se les paguen sueldos equivalentes, por lo menos, a los que podrían ganar en una empresa privada. Si no se cumplen estas condiciones, será difícil que el centro atraiga a los industriales y, en cambio, es probable que tropiece con cierta resistencia entre los trabajadores, y seguramente sólo encontrará personal de segundo orden o perderá rápidamente los funcionarios eficientes, que lo abandonarán por una empresa.

El centro de productividad, si cuenta con el apoyo necesario, está en condiciones de realizar una inmensa labor para su país y llegará a ser un poderoso factor para aumentar la productividad y la eficiencia, no sólo en la industria, sino en la administración pública, la agricultura y seguramente en otros sectores de la vida nacional.

