SA
Ferrovial

Manual 621

MANUAL CONTRA EL DESPILFARRO

Edicion. Julio 1962

MANUAL 621 CONTRA EL DESPILFARRO

<u>I - FILOSOFIA DEL DESPILFARRO</u>	1. Que es el despilfarro
	2. Formas de despilfarro
	3. Consecuencias del despilfarro
	4. La organización, mejor arma contra el despilfarro
<u>II - EL DESPILFARRO EN LOS MATERIALES Y SERVICIOS</u>	5. Las compras
	6. Los Almacenes
	7. Recuperaciones
	8. La contratación de servicios
	9. El control de los servicios
<u>III - EL DESPILFARRO EN LA MAQUINARIA</u>	10. El exceso de equipo
	11. El rendimiento de la maquinaria
	12. La conservación de la maquinaria
	13. Los repuestos de la maquinaria
	14. La maquinaria alquilada
<u>IV - EL DESPILFARRO EN EL TRABAJO</u>	15. Consideraciones generales
	16. El organigrama de la Obra
	17. El despilfarro de autoridad
	18. La preparación del trabajo
	19. El despilfarro de personal
	20. Las "horas extraordinarias"
	21. Los viajes, idas y venidas
	22. El despilfarro de pensamiento
<u>V - LA COOPERACION DEL PERSONAL</u>	23. El personal superior y de mando
	24. El personal subalterno y obrero
	25. Las sugerencias del personal.
-

MANUAL 621 CONTRA EL DESPILFARRO

INTRODUCCION. FINES DE ESTE MANUAL

Este Manual no pretende ser un catálogo completo de todas las formas de despilfarro, ni un recetario de remedios contra el mismo.

Desgraciadamente el Despilfarro es un dragón de siete cabezas que se infiltran por todas partes. La vigilancia contra el mismo ha de ser constante y alerta, por esto, más que recetas o remedios, es un estado de ánimo lo que hace falta para luchar con eficacia contra ese devorador de las Empresas.

No solamente se malgastan y despilfarran materiales: también el despilfarro alcanza a otras muchas cosas menos fáciles de ver, pero de gran importancia: tiempo, trabajo, utilización de maquinaria, autoridad, etc. Este Manual aspira a despertar esta inquietud entre el personal directivo de la Empresa, presentándole en breve panorama algunas consideraciones generales sobre el tema, y una descripción de las formas más importantes de despilfarro.

Con esta base, y la colaboración y sugerencias del personal, podremos iniciar esta lucha con éxito, y dentro de unos meses hacer una edición más completa que utilice las experiencias recogidas.

Cualquier comunicación sobre el tema será bien acogida. Remítanla a la Oficina Central bajo la referencia 621. Mil gracias.

I - FILOSOFÍA DEL DESPILFARRO

1. ¿Que es el despilfarro

El despilfarro es UNA PERDIDA que no se recupera, y que a nadie beneficia y a todos perjudica. Ya sean materiales, tiempo, trabajo o energía, se pierden las más de las veces por falta de organización o negligencia, sin que esta pérdida -que perjudica a la Empresa y a su personal- produzca regularmente el menor beneficio a nadie.

2. Formas de despilfarro

Son múltiples y variadas: pueden despilfarrarse MATERIALES, por compras defectuosas, por almacenaje deficiente, por pérdidas y derroches, por falta de recuperación; SERVICIOS, por mala contratación, por control defectuoso; MAQUINARIA, por exceso de equipo, por mala utilización o conservación, por pérdidas en sus horas de trabajo posible; TRABAJO, por falta de preparación, por realizar tareas inútiles, por exceso de personal, por horas extraordinarias innecesarias, por idas y venidas, viajes sin control ni coordinación. Y hay algo más, muy importante: no hay despilfarro pequeño, pues una misma forma se repite muchas veces y tiende siempre a aumentar, por lo que pronto adquiere caracteres de importancia.

3. Consecuencias del despilfarro

El despilfarro corroe, y en casos graves, anula y aún sobrepasa a los beneficios de la obra mejor estudiada. Esto coloca a la Empresa entonces en

desfavorables condiciones frente a la competencia, e imposibilita toda mejora y satisfacción del personal. "Donde no hay harina todo es mohina". En nuestra industria, donde los márgenes son siempre estrechos, y la competencia muy dura, el despilfarro puede producir daños muy graves.

4. La organización, mejor arma contra el despilfarro

Con un personal celoso y competente, la negligencia es rara y ocasional y por ello no ha de generar mucho despilfarro. Pero si la organización es deficiente; aún no habiendo negligencia se producirá el despilfarro, que las más de las veces pasará inadvertido. Una buena organización es el mejor arma contra el despilfarro, pues no dejará rincones oscuros donde pueda aquel disimularse. Inversamente, una buena organización hace casi imposible la existencia de negligencias, ya que éstas son pronto puestas de manifiesto y a la luz del día.

II - EL DESPILFARRO EN LOS MATERIALES Y SERVICIOS

5. Las compras

Capítulo importantísimo, en el que pueden producirse muchas formas de despilfarro. Antes de pasar un pedido, compruebe:

- que no se tiene ya en existencia en el almacén de la obra
- que el material pedido corresponde exactamente a la necesidad que ha de cubrirse
- que la calidad es la requerida: muchas veces es despilfarro el comprar una calidad inadecuada "por que es más barato" y encontrarse con que se ha tirado el dinero, por que lo comprado no sirve.

- que se ha seleccionado bien el proveedor, mediante peticiones de oferta a diversos proveedores, cuando el caso lo requiere (ver Manual 602).
- que se han obtenido las condiciones más favorables en descuentos, portes francos, forma de pago y otras ventajas, que hay que pedir siempre, y siempre con interés, no en forma rutinaria.

No pidan cantidades excesivas. Un buen fichero de almacén evitará el tener existencias infladas, lo cual es perjudicial porque:

- el dinero invertido cuesta intereses y gastos, que recargan inutilmente el coste de la obra.
- las mercancías y efectos se deterioran y estropean con el tiempo, por mermas, oxidación, pérdidas y roturas, descomposición, obsolescencia.

En la recepción de las mercancías pueden producirse despilfarros. Comprueben siempre a la llegada de un pedido que:

- la mercancía corresponde a la clase y calidad convenida.
- no haya piezas o partes deterioradas o rotas.
- la cantidad corresponde a la que figura en el albarán de entrega o factura.

Las reclamaciones al proveedor o al transportista han de hacerse sobre la marcha, pues una demora en las mismas las hace las más de las veces inoperantes.

También se produce despilfarro cuando las compras no se hacen a tiempo. Un tajo, una máquina, pueden quedar paralizados por falta de algún material o pieza que no se pidió a tiempo. Se perderán muchos jornales, se trastornará la buena marcha de la obra, y en definitiva, por falta de algún material o elemento, inclusive de poco coste, los perjuicios producidos son importantísimos.

Todos estos despilfarros pueden evitarse con:

- un conocimiento preciso y anticipado de las necesidades de la obra.
- una buena selección de proveedores y un trato aquilatado con los mismos.
- un almacén bien ordenado, y con su fichero de existencias llevado puntualmente al día.
- una recepción cuidadosa de los materiales y efectos pedidos.

Puede interesar, para materiales de escaso valor y de fácil conservación, el hacer para los mismos un solo pedido al año, evitando así atención y trabajo burocrático repetidos para cosas de poca monta.

6. Los Almacenes

Que quiere decir "Almacén"? Las palabras vienen del vocablo árabe "Al - Majzen", que quiere decir "EL TESORO". Esto es ya una definición completa, y todo un programa.

Una simple ojeada al "Resumen de Inventario", Mod. 138 de una obra, nos permitirá comprobar que el total importe de la subcuenta - 200 de "Almacenes" alcanza siempre a cifras elevadas. Es un "tesoro" que custodia y administra la obra, y como tal ha de ser tratado.

El Almacén es una "Caja", y al almacenero, un cajero. En lugar de manejar dinero, maneja bienes - que han costado dinero - y cuya pérdida o despilfarro se traduce en pérdidas de dinero. A ningún cajero se le ocurriría el tener billetes desparramados en cualquier forma, o tirados por los suelos, o mezclados con papeles viejos y sucios. El Almacenero debe obrar pues como un Cajero cuidadoso, y tener presente que sus billetes son los bienes y efectos que guarda en esa Caja que es el Almacén.

A continuación resumimos varios consejos que les ayudarán a administrar correctamente los almacenes, se trata de normas comprobadas y eficaces que han sido estudiadas por expertos en la materia. Estando ligados los almacenes íntimamente con las compras, algunas de éstas normas pueden ser reiteración de lo expuesto en el epígrafe anterior, no obstante las consignamos para mejor comodidad.

- Orden y limpieza. Un almacén desordenado o sucio es signo infalible de una mala administración, y es fuente segura de desperdicios.
- Una sola planta. Los almacenes en dos plantas son incómodos, aumentan los gastos de manutención, y dificultan la buena ordenación y clasificación.
- Estanterías adaptables. Aún siendo algo más caras, son preferibles, pues permiten realizar combinaciones de espacio y separación según las necesidades.
- Etiquetas cambiables. No poner inscripciones fijas en las estanterías, sino portaetiquetas que permitan el cambiar la cartulina siempre que haga falta.
- Clasificación. Salvo en almacenes de poco volumen, la clasificación "ideológica" general no es la más conveniente. Hay que distinguir cuatro categorías de efectos almacenados, según su destino, y agruparlos de forma que los de más frecuente uso estén separados de los restantes. Estas categorías son:

STOCK NORMAL - Efectos de uso corriente y frecuente, que por lo tanto forman el núcleo principal de almacén al que se le dará preferencia en disposición y comodidad de empleo.

STOCK DE TRANSITO - Elementos que se destinan a un trabajo concreto y cuyas existencias no se renovarían una vez realizado aquel. Por ejemplo: piezas y elementos de una nueva máquina o instalación en montaje.

STOCK DE SEGURIDAD - Piezas y elementos que se tienen en previsión de una posible avería, que puede no producirse nunca o tardar muchos meses en producirse. Por ejemplo: rodamientos de una machacadora, cigüeñal de un motor.

STOCK RECUPERADO - Piezas y elementos usados procedentes de una reparación, y que admiten su aprovechamiento una vez reparados, después de lo cual pasarán al Stock recuperado, que debe de estar separado del de piezas nuevas.

STOCK A EXTINGUIR - Efectos que por cualquier razón ya no son de utilidad ninguna en la obra, y han de ser retirados del almacén para su envío donde hagan falta, o para su liquidación.

STOCK DE CHATARRAS - Piezas y efectos a desechar, y que periódicamente serán vendidos al trapero o chatarrero.

- Nada de cosas inútiles. El simple exámen del apartado anterior pone de manifiesto que en el almacén no deben de conservarse cosas inútiles. Estas cuestan dinero, ocupan sitio, dan trabajo, y no rinden ningún servicio.

- Nada de rincones sucios, que aparte de muchos otros inconvenientes, tienen el del peligro de incendio.

- Focos cajones. Cuando se reciban expediciones, abrir los cajones y clasificar su contenido. Los cajones en los almacenes se prestan al batiburrillo y mezcolanza de cosas, cuando están abiertos, y a suponer existencias tal vez inexistentes, cuando están cerrados.

- Estiba racional. Utilizar los lugares más cómodos para los materiales de más frecuente uso. Colocar los líquidos, recipientes, etc., (que pueden romperse o derramarse y manchar lo que hay debajo) en las partes bajas. Tener en cuenta la naturaleza del material almacenado, por ejemplo: Las piezas de goma o de plástico han de colocarse lejos de la luz solar, en sitios frescos y donde no haya corriente de aire. Los sacos de cemento, en lugar seco y bien apilados para evitar roturas, etc, etc.

- Manipulación facilitada. Tengan a mano los accesorios que puedan facilitar la manipulación de los materiales almacenados: cestos para el porteo a brazo, carretillas de mano, escabeles para llegar a las estanterías altas, tenazas cortantes para cortar cables, bombas para trasegar líquidos, una lámpara portátil con su alambrado protector y cable largo, para alumbrar cualquier rincón o estante. Etc., etc.

- Nomenclatura normalizada. Utilice siempre la nomenclatura y referencias normalizadas de la Empresa, y haga que coincida rigurosamente en etiquetas y fichas.

- Fichero exacto y al día. Lleve cuidadosamente el fichero modelo.

57 ya que es el fundamento administrativo del Almacén. Observe las prescripciones relativas al "precio medio". Vigile los "stocks mínimos" para renovar los pedidos a tiempo, habida cuenta de los plazos de entrega en cada caso.

- Inventario. La palabra "inventario" viene del vocable latino "invenire" que quiere decir "encontrar". Es decir, que el inventario es la relación de las cosas "que se han encontrado", y no de las que, en base a fichas o papeles, se supone que "deben estar". El recuento y comprobación física son pues indispensables.

Aproveche los momentos del inventario para hacer una limpieza y reorganización general del almacén, partiendo remozados para una nueva temporada.

7. Recuperaciones

Se han llevado materiales a un tajo: han sobrado algunos. No es raro verlos tirados por los alrededores días y días, con lo cual se echarán a perder, o los sustraerán, etc. Devuelvan a tiempo a los almacenes los materiales so-
brantes.

Se ha efectuado una reparación en una máquina: sobran piezas usadas que - han sido sustituidas por nuevas. Las piezas usadas pueden en muchas ocasiones ser objeto de una revisión y reparación posterior, que las haga útiles para un futuro repuesto. No deben conservarse estropeadas: hay que pro-
ceder a su reparación - si ella es posible - sobre la marcha, e ingresarlas luego en el stock de piezas recuperadas.

La recuperación solo debe extenderse a aquéllo que sea realmente útil y - valga la pena. El conservar trastos viejos e inútiles es costoso y contrapro-
ducente, cuanto no sea susceptible de reparación o uso debe pasar al stock de chatarra y liquidarse como tal.

8. La contratación de servicios

Los servicios tienen a veces gran importancia económica. Todo cuanto se ha dicho en el epígrafe 5. Compras, puede aplicarse a este renglón. Entre los más importantes, citaremos:

- Los transportes. Elijan para cada expedición el medio más económico, y como tal no se entienda siempre "el más barato", sino aquél que resulta más adecuado a las circunstancias del caso.

Por ejemplo: Imaginemos que una cantera, cuya facturación diaria es de 15.000,- pesetas se paraliza por avería de una pieza — de una machacadora. Esta pieza hay que mandarla a Madrid al taller de la casa constructora para su urgente reparación. La pieza solamente pesa unos cientos de kilos, y su transporte por agencia, o por f. c., g. v., costará 300,- ó 400,- pesetas, pero posiblemente tardará 3 ó 4 días como mínimo. El transporte más económico será el fletar un camión exprefeso para esta pieza. El camión irá tres cuartos vacío, y costará dos ó tres mil pesetas más que el transporte por agencia, pero se ganarán dos ó tres días en el tiempo del transporte, lo cual significa dos ó tres días más de producción, esto es, treinta mil ó cuarenta y cinco mil pesetas — más de ingreso, contra un gasto suplementario de dos mil a tres mil pesetas!

Quando se trate de transportes regulares y fijos, por ejemplo los de personal que va y viene a la obra, los demateriales dentro de la obra, etc., conviene aquilatar mucho en los precios y condiciones, ya que el ahorro que hagamos al día, nos lo encontraremos multiplicado por 300 al cabo del año. ¡Prueben a echar la cuenta!

En los transportes por f. c. infórmense de las tarifas, que son variadísimas y dispares. Cuando puede llegarse a "vagón completo" es ventajoso, pues el transporte es más rápido y directo, bastando el hacerlo en "pequeña velocidad" con la consiguiente economía.

- La energía eléctrica. En las obras donde se consuma mucha energía eléctrica, vale la pena de estudiar cuidadosamente la tarificación. Antes de contratar, consulten a su Ingeniero Encargado, para que les indique la Tarifa más favorable y las diversas modalidades de contratación, elección de potencia, de contadores, etc.
- Los talleres mecánicos. Además del taller de la obra, es casi siempre necesario acudir a los servicios de talleres locales. Elijan cuidadosamente éstos, y tengan presente que también aquí --

muchas veces no será más económico "el más barato" sino aquél que realice el trabajo con mayor garantía y rapidez. ¡Convengan de antemano los presupuestos o las tarifas!

9. El control de los servicios

El control de los servicios debe llevarse con arreglo a los mismos principios y con el mismo cuidado que el de los materiales. Deben comprobarse cada vez, y firmar cada vez los vales correspondientes, evitando así que posteriormente puedan presentarnos facturas de difícil verificación: las facturas no serán sino la relación de vales firmados y aceptados. En los trabajos que se hagan por Administración, por ejemplo personal de talleres o empresas extrañas que vienen a realizar montajes o reparaciones a la obra, hay que llevar cuenta diaria de las horas trabajadas, y de los materiales que haya aportado, firmando los vales correspondientes, de esta forma se evitarán discusiones en las facturas por dichos trabajos.

Análogamente, cuando utilicen los servicios en los propios establecimientos de terceros, como por ejemplo, talleres mecánicos, hoteles o fondas, etc. apliquen siempre el mismo principio de comprobación y firma de vales.

Es una forma muy corriente de despilfarro la que proviene del defectuoso control de los servicios, pues ello da lugar a que con frecuencia se paguen facturas infladas o excesivas.

III - EL DESPILFARRO EN LA MAQUINARIA

10.- El exceso de equipo

Son muchas las obras de la Empresa en las que el empleo de la maquinaria,

bien propia, bien alquilada, representa un renglón muy importante del coste. Y esto sucederá cada vez más, pues la técnica moderna va ampliando el campo en que la mecanización es ventajosa. Pero la maquinaria es algo muy costoso, y los despilfarros de la misma revestirán siempre gran importancia. Téngase presente que el coste del trabajo de una máquina se compone de los siguientes sumandos:

- Salarios y sus cargas del operador
- Interés del capital invertido en la máquina
- Amortización "fija", trabaje o no la máquina, ya que aún cuando no trabaje, se envejece y estropea por el simple paso del tiempo.
- Amortización por hora de trabajo
- Conservación, reparaciones, repuestos
- Consumos de carburante, energía, lubricantes, etc.

Si la máquina está ociosa por falta de tajo no existirá el gasto de las tres últimas partidas, pero subsistirá siempre el de las tres primeras, y en pura pérdida, ya que la máquina cuesta ese dinero y no produce trabajo alguno. Por ello, un primer despilfarro a evitar es el del exceso de equipo. Salvo circunstancias excepcionales o justificadas, la maquinaria ha de tener una proporción de horas de trabajo sobre las disponibles importante; si no es así, costará muy cara; demasiado cara.

11. El rendimiento de la maquinaria.

La máquina está trabajando: cada hora de trabajo tiene un coste fijo que viene determinado por los sumandos indicados en el epígrafe anterior. Pero durante esta hora de trabajo, la máquina puede efectuar trabajos muy distintos,

13.-

y el verdadero coste no será el coste bruto por hora; sino dicho coste dividido por las unidades de trabajo producidas.

Cuanto mayor sea el número de unidades producidas será menor el de coste.

Por ejemplo: Supongamos que una pala excavadora cuesta - en total - 400,00 pesetas por hora de trabajo. Si durante ese tiempo ha cargado cuarenta metros cúbicos nos resultará el metro cúbico a 10,- pesetas. Pero si solo ha cargado 25 m³., el coste por metro cúbico será de 16,- pesetas, o sea 6,- pesetas más, que al cabo del día son 1.200,- pesetas, y al cabo del año: 360.000,00 pesetas; fabuloso despilfarro!

Por ello; tengan la máquina a punto, vigilen su rendimiento, estudien cuidadosamente las instrucciones de empleo y de funcionamiento, cosa que muchas veces no se hace, contentándose con un manejo rutinario que tal vez ignora las mejores posibilidades de la máquina.

12.- La conservación de la maquinaria

Una máquina mal conservada: a) tendrá un mal rendimiento, b) tendrá frecuentes averías, que se traduce en paralizaciones, c) necesitará de reparaciones largas y costosas, mucho más costosas que lo que hubiera supuesto el gasto de una buena conservación.

Las máquinas rara vez ejecutan un trabajo aislado e independiente del resto de la obra. A veces, como pasa en las canteras, la avería de cualquier máquina basta para paralizar el conjunto de la instalación y de la obra, ya que se trata de una producción continua en la que cualquier avería tiene grandes repercusiones. Cuando estas cosas suceden, los perjuicios y despilfarros son siempre de gran importancia.

Por lo tanto: Cumplan rigurosamente las instrucciones de conservación de las máquinas. Tengan al día las revisiones, los engrases, los cambios de piezas de consumo - antes de que se rompa - consulten diariamente los cuadros de conservación que deben estar fijados bien a la vista.

En esta materia, como en tantas otras, el orden y la previsión inteligente hacen milagros. Hay que acordarse de Santa Bárbara antes de que truene!

13. Los repuestos de la maquinaria

Hay que disponer en el almacén de obra de aquellos repuestos de consumo periódico (inclusive elementos de consumo) así como de aquellas piezas que según el estudio técnico de cada máquina conviene disponer para hacer frente a una emergencia. Por las mismas razones del epígrafe anterior, revisen frecuentemente las existencias de repuestos en almacenes, y pidan con tiempo los precisos para reposición.

Las piezas que se retiren de las máquinas al poner repuestos nuevos, podrán muchas veces ser utilizadas de nuevo tras una reparación. Labor que debe realizarse sin demora. No conserven piezas inútiles o estropeadas!. Arréglenlas si ello es posible, o liquídenlas como chatarra.

14. La maquinaria alquilada

Con frecuencia se utilizan en las obras máquinas alquiladas a terceros, lo más frecuente al Parque del MOP. Aquí pueden producirse varias formas de despilfarro:

- a) Por escasa utilización. En los contratos de alquiler figura normalmente un mínimo de horas de utilización mensual, que hay que pa-

gar de todas formas las trabaje o no la máquina. Si lo trabajado en realidad es, por ejemplo, la mitad del mínimo, quiere decirse que el alquiler nos ha costado EL DOBLE de lo presupuestado!. Si la máquina no es necesaria o se utiliza poco devuélvala!. Si quiere conservarla en vistas a una utilización posterior prevista gestione con el proveedor unas condiciones especiales, que reduzcan el coste de la paralización, ello es posible muchas veces.

- b) Por mala programación del trabajo. Evite que la máquina llegue antes de tiempo a la obra y esté parada inútilmente esperando a tener su tajo!. Avise con la antelación suficiente para cuando hayan de retirarla, evitando así que la máquina permanezca ociosa en la obra varios días después de terminado su trabajo, esperando que vengan por ella!. En ambos casos se producirá un despilfarro absurdo.
- c) Por administración negligente. No controlando las horas realmente trabajadas o las pérdidas por averías - que han de descontarse de las facturas por alquiler - y no comprobando los partes y vales correspondientes, que han de servir luego de base para la formación de las facturas. Análogamente, falta de control, y constancia en los partes y vales, de las piezas o reparaciones prestadas por nuestros talleres de obra, y que habrán de facturarse al Parque MOP o Empresa que corresponda.

El alquiler de maquinaria supone siempre un renglón de volúmen económico considerable, y los despilfarros se contarán por miles de duros, veáse pues la atención que merece.

IV - EL DESPILFARRO EN EL TRABAJO

15. Consideraciones generales

"El tiempo es oro". Ha pensado Vd. alguna vez lo que de verdad significa este lugar común?. En las obras el significado es clarísimo: El tiempo se mide en miles de pesetas y de duros, que se acumulan inexorablemente sobre las fichas de coste.

Es corriente leer en las crónicas cinematográficas "Cada hora -

de rodaje de esta película vale 125.000,- pesetas. El retraso de dos horas de la famosa estrella B.B. en acudir al Estudio, ha costado 250.000,- pesetas a la productora" En las obras sucede lo mismo, cada hora de "rodaje" de la obra vale muchos miles de pesetas. Todo tiempo, o trabajo mal empleados supone un despilfarro que rápidamente puede convertirse en cuantioso. Hay que hacer las cosas "Con el menor trabajo posible". Esto no es una recomendación a la vagancia, sino un principio económico fundamental. Por vía de ejemplo: *¿El trabajo que está haciendo Fulano, es necesario y útil?. ¿Qué finalidad tiene? ¿Podría hacerlo con un método mejor? *En determinado tajo hay 10 peones. ¿No podría hacerse el mismo trabajo con ocho ó nueve solamente?.

Otro principio importante, el de "Subsidiariedad", que aplicado a este caso — podemos enunciar así: "No hagas el trabajo que pueda ser realizado por uno de tus subordinados". Esta clase de despilfarro tiene dos vertientes: a) Mientras hace Vd. el trabajo de su subordinado, no hace el suyo propio, que es más importante, y b) su subordinado se despreocupará de su propio trabajo, y perderá el sentido de responsabilidad, acostumbrándose a que le den las cosas hechas.

16. El organigrama de la obra

Para evitar despilfarros de trabajo, empiece por arriba. Tenga al día y bien claro el organigrama de su obra o Departamento. Que cada cual sepa cuales son sus funciones, sus obligaciones y su responsabilidad.

17. El despilfarro de autoridad

Este despilfarro - invisible - es de los más dañinos, pues repercute en los más variados aspectos de la marcha de una obra o de un Departamento, y disminuye la productividad con un efecto económico que se medirá siempre en cantidades muy elevadas. Citaremos algunas de sus más frecuentes formas:

- Autoritarismo. Órdenes tajantes e inapelables, amenazas de sanciones, etc. La autoridad del jefe queda de hecho devaluada, y la disciplina se relajará.
- Demagogia o debilidad. Se deja hacer, se deja incumplir las órdenes sin la menor observación o medida.
- Favoritismo. Un jefe parcial será mal obedecido y poco estimado.
- Regaños y reproches ante testigos. Error fatal, que mata cualquier efecto positivo, y rebaja la autoridad.
- Sanciones mal justificadas. No sancione sin antes examinar el asunto a fondo y sin meditar cual será su parte de culpa en el error cometido.
- No atender demandas y peticiones justificadas. La negativa como sistema devalúa la autoridad.
- Contraórdenes. A veces son indispensables. Pero redúzcanlas al mínimo. Recuerden el conocido esquema: orden + contraorden = desorden.

18. La preparación del trabajo

La finalidad de la Empresa es: hacer obras, prestar servicios. Al término de nuestros esfuerzos nos encontrarremos con que hemos renovado tantos kilómetros de vía, producido tantos metros cúbicos de balasto, o tantas toneladas de hormigón. Nos pagarán por ello y de este dinero vivimos cuantos trabajamos en la Empresa. Hay que hacer, pues, el trabajo, pero importa -

mucho como se haga. ! una sencilla descomposición nos pondrá de manifiesto unos cuantos puntos esenciales.

- Definir el trabajo. Que es lo que hay que hacer, donde, y en cuanto tiempo. Esto, que parece elemental es a veces muy difícil de saber. Analicen el trabajo propuesto y pidan antes de empezarlo los datos y precisiones que falten.

- Como se va a hacer el trabajo. Esta fase es importantísima. Que método o sistema se va a emplear. Qué clase de maquinaria y medios necesitarán. Cuándo y donde. Qué clase de personal necesitarán, cuándo y donde. Programación en el tiempo de la obra. Previsión de incidencias y dificultades; Qué remedios tendrán a mano si se presentan.

Todo el tiempo que pasen en esta fase, lo recuperarán con creces en las siguientes.

- Preparar medios y personal. Una vez decidida la fase anterior han de preparar la maquinaria y medios necesarios, los materiales precisos, el personal de todas clases ejecutor. Se producen muchos despilfarros en el trabajo, por que este no se empieza, -- o se interrumpe, porque falta ésto u lo otro, o porque no ha venido Zutano.

- Ejecución del trabajo. Esta ha de hacerse con arreglo al plan. Si ello no es posible, es que el plan estaba mal hecho. Si hacen falta mas medios o personal de lo previsto, el hecho es muy grave, -- pues el coste se verá aumentado y probablemente el beneficio esperado se convertirá en pérdida!

- Control del trabajo efectuado. Se han cumplido las previsiones -- en calidad, cantidad y plaza de ejecución? Toda desviación importante señala un despilfarro, o una imprevisión, que es tal vez la peor forma del despilfarro.

A veces no se puede hacer tanta preparación, la urgencia manda. Pero

esto es "a veces", y no "siempre". Los trabajos improvisados o mal estudiados, cuestan siempre más dinero. Redúzcanlos al mínimo posible!

Cuanto hemos dicho más arriba, puede aplicarse a toda clase de trabajos,

inclusive al administrativo y burocrático, que no lo olviden -- también --

cuesta mucho dinero. Antes de despachar un asunto en su despacho; o en el de su interlocutor:

- Entérese bien del mismo. Fida los antecedentes.
- Si es importante o complejo, haga un pequeño guión o programa anotando los puntos principales.
- Reúna los documentos y datos necesarios para su estudio o resolución.

19. El despilfarro del personal

"Donde comen tres, comen cuatro". Esto lo podríamos volver del revés y decir: "Lo que están haciendo cuatro lo pueden hacer tres". Verdades ambas "entre ciertos límites". Pero estamos siempre fuera de estos límites? Fiénselo, y contesten a sí mismos pensando en casos concretos y que conozcan bien.

Hay siempre una cierta tendencia natural a "cubrirse", a tener personal de sobra. Esto, naturalmente, ha de ser evaluado por cada Jefe responsable, que ha de juzgar las necesidades que tiene la obra. Señalemos no obstante algunas causas del despilfarro:

- Personal indefinido. Está "para ayudar". Anda de un lado para otro, sin función ni cometido concreto y cuanto tiempo pierde!
- Personal recomendado. En realidad no hacía falta, pero se le ha tomado porque viene recomendado de Fulanito, o es pariente de Zutanita, que trabaja en la obra.
- Personal "cola de obra". Las necesidades de personal han disminuido pero por inercia continúa haciendo "trabajos de conservación", se tardará en despedirle.

20. Las horas extraordinarias

Como su nombre lo indica, no son normales, sino que deben ser una excepción. Pero a veces, son más corrientes y ordinarias, que las propias "horas ordinarias" Puede darse el caso de que ello convenga por diversas razones (escasez de personal, puntas de trabajo, etc.) pero tengan siempre presente que las horas extraordinarias son doblemente caras:

- porque han de abonarse con un recargo de hasta 40%
- porque el rendimiento del personal en las mismas es siempre inferior al de las horas ordinarias.

Cuando han implantado horas extraordinarias por alguna razón concreta, se acuerdan de volver a la jornada normal cuando desaparece aquella razón?.

21. Los viajes, idas y venidas

"Vaya Vd. a la ciudad y tráigame", "Suba esto al camión y llevenlo a". Se oyen estas o parecidas órdenes, y tal vez una hora después, volvemos a oír las otra vez. ¿Es que no las cumplieron?. No señor, lo que sucede es que cuando ha salido Fulano, o se ha marchado el camión, viene alguien más con alguna nueva necesidad, que -naturalmente- es siempre "urgente".

Economicen viajes; idas y venidas, sistematizándolos en lo posible, y haciendo saber a todos los interesados que, por ejemplo, los lunes, miércoles y viernes, sale Fulano para hacer encargos en la ciudad, o que un camión marchará mañana a las 17 horas con destino a tal sitio. Cada cual podrá preparar con tiempo sus recados o envíos, y los viajes "extraordinarios" se reducirán a las verdaderas urgencias e imprevistos, cuyo número

verán disminuir considerablemente.

En el interior de la obra puede asimismo evitarse numerosos viajes y manipulaciones sin más que observar un poco de orden y método. Por ejemplo: llevar las cosas directamente desde el Almacén al lugar de empleo, sin estaciones o almacenajes intermedios. Y emplear para ello los medios adecuados: Una pieza que es llevada penosamente entre dos hombres puede ser llevada comodamente por un solo empleando..... una carretilla.

22. El despilfarro de pensamiento

Esto interesa especialmente a los mandos. Y es de mayor importancia, ya que un despilfarro "de mando, o de pensamiento" repercute en todos los escalones inferiores, y se multiplica considerablemente. Las breves consideraciones que siguen definen lo que puede entenderse por "despilfarro de pensamiento", y la medida reposada de las mismas llevará a cada cual a las conclusiones más prácticas para remediarlo.

Orden en el pensamiento

- Vaya de lo sencillo a lo complicado. Analice primero los elementos de un problema. No decida nada sin conocer los perfectamente antes.

Trazar un plan

- Antes de hacer algo estudie cual será el método mejor. Prepare los datos y documentos que necesitará para ello. Vaya al nudo del asunto y no se disperse en detalles de poca monta. Si el trabajo es importante, o ha de durar varios días, prepare el plan por escrito. Si un método dá resultado, empléelo en lo sucesivo para los mismos trabajos y no lo modifique o cambie sin razón de peso.

Termine la tarea iniciada

- Cuando un trabajo se ha empezado, no lo deje hasta rematarlo satisfactoriamente. Los trabajos que se toman y se dejan, cuestan el doble de tiempo, esfuerzo, y dinero.

Ayude a la mala memoria

- Anote los datos importantes y téngalos bien clasificados, para que los encuentre sin vacilar tan pronto los necesite.

Orden en el archivo

- Siga la nomenclatura y normas de archivo de la Empresa, y apréndala bien: Si la domina le facilitará su trabajo mucho. Tenga el archivo, papeles y notas al día, cuando no utilice un papel archívelo, que allí lo encontrará cuando vuelva a necesitarlo, o podrá encontrarlo otro a quién haga falta. No trabaje con sistemas "particulares" de archivo: Vd. podrá entenderlos pero los demás no; el sistema ha de ser igual para todos: El de la Empresa.

Sistematice la información

- Observando los dos puntos anteriores, cualquier asunto podrá ser reconstruido en cualquier momento -- sin esfuerzos penosos de memoria, -- que cuando falla nos dejan en mala situación: Ni rastro de lo que pasó.

Pocas palabras bastan

- al buen entendedor. No sea excesivamente prólijo y detallado. No exponga antecedentes si el interlocutor ya conoce el asunto. Vaya a lo concreto y preciso y evite repeticiones. Se sorprenderá del tiempo que así se ahorra y de lo más claras que quedan las cosas.

No mezcle los asuntos

- Primero trate de uno, y solo cuando se ha terminado, empiece con otro. Una breve pausa o descanso entre los dos, incluso comentando un hecho intrascendente, dejará las mentes

Sepa escuchar

más despejadas y evitará confusiones.

- y no esté Vd. pensando en lo que va a decir, en lugar de enterarse de lo que dice el otro. Si ha llamado Vd. a un subordinado para escuchar su informe. . . . cuide de dejarle hablar, en lugar de hacerlo Vd. , tal vez sobre cosas ajenas al tema, o en digresiones poco útiles.

A todos nos gusta que nos escuchen , pero el jefe que no sepa escuchar , - perderá prestigio ante sus subordinados.

Sea preciso

- Las órdenes han de ser precisas, completas, claras, y breves (no decimos "secas"). Se trata de ver la cuestión en su conjunto, y de exponerla brevemente; entonces no hará falta que le pidan aclaraciones.

Diga lo que sepa

- Cuando observe algo u obtenga un resultado favorable como consecuencia de sus investigaciones o nuevos métodos comuníquelo a los demás para que esta experiencia aproveche a todos.

Reuniendo así el saber de muchos , - se facilitará el trabajo de todos.

V - LA COOPERACION DEL PERSONAL

23. El personal superior y de mando

Aquí está la clave de la Empresa, no solo en la lucha contra el despilfarro , - sino en todas las actividades. Por ello, si el personal superior y de mando - no empieza por dar el ejemplo y luchar contra el despilfarro propio, y el de sus subordinados, difícilmente se conseguirá nada en los escalones inferiores.

Medita cada cual sobre este hecho incuestionable, y sobre la responsabilidad -

que en consecuencia le alcanza.

24. El personal subalterno y obrero

Para conseguir su cooperación hace falta: a) enseñarle lo que es el despilfarro, y los perjuicios que ocasiona, b) explicarle en cada caso lo que hay que hacer para evitarlo, c) hacerle sentir que ello es importante, que su colaboración es indispensable, que no se trata de criticarle, sino de mejorar el trabajo en beneficio de todos.

En una palabra: obtener una colaboración franca y decidida. En esta materia, más aún que en otras, poco se conseguirá con órdenes, notas de servicio, regaños o broncas. La mejor manera es explicar al personal las distintas formas de despilfarro, en general, y luego, poco a poco, irle interesando en los casos concretos, primero de otros, y luego de los suyos propios.

25. Las sugerencias del personal

Tal vez sea este el mejor sistema para obtener la colaboración del personal en los despilfarros conocidos, sin contar con las ideas que las sugerencias pueden aportar.

En efecto, el pedir al personal su opinión y sus ideas, es hacerle consciente de la importancia y aprecio en que se le tiene.

Y en la práctica, más de una de las ideas que proporcione serán útiles, y ello debido a estas razones: lo que un jefe solo verá cinco minutos al día, el subalterno lo tiene delante de sí ocho o diez horas diarias. No es de extrañar que pueda ver cosas que el jefe no ha visto. Como un jefe tiene muchos subordinados por lo general lo que no se le ocurra a uno podrá ocurrírsele a otro; entre

muchos no es raro que pueda haber uno que tenga una feliz idea. Y esta idea, bien aprovechada, podrá multiplicarse en toda la obra, y tal vez en toda la Empresa, y ello supondrá un ahorro de gran consideración, pues muchos poquitos hacen un total importante.

Hay que animar al personal a que haga sugerencias y observaciones, escuchar las todas, no echar ninguna en saco roto, y cuando una sea aprovechable, recompensar al autor mediante una prima, un ascenso, etc., y hacerlo público en el tablón de anuncios del Centro.

Para evitar que el personal se retraiga, tengan presente los siguientes avisos:

- No esperen a que vengán a ofrecerle las sugerencias. Recorran periódicamente el personal a sus órdenes, y pregúntenle si no se le ocurre algo, indiquenle qué lo piense, y que dentro de unos días volverá usted.
- Ayude a los tímidos. Convénzales de que nadie "se va a reír de ellos", de que toda sugerencia será bien recibida, valgo o no valga, lo que vale es la voluntad.
- Aseguren formalmente - y cumplánlo - que si una sugerencia pone de relieve algo que se hacía mal, y que con ello se corrije, no será castigado el responsable por su equivocación o falta de celo. Con ello evitaremos el que, por compañerismo, no se pongan de manifiesto muchas cosas que pueden remediarse. El que hace una sugerencia no ha de tener jamás complejo de "chivato".
- Consiga la colaboración de los jefes inmediatos del personal. Este no querrá hacer sugerencias si sabe que con ello se disgusta su jefe, o aparece de "criticón" impertinente. Cuiden de que las gratificaciones o premios sean cursados al personal a través de su jefe inmediato.
- Convenzan al personal -y cumplánlo - de que nadie será despedido a consecuencia de una economía lograda por las sugerencias. Si llega el caso, reorganicen la plantilla de otra manera.
- Inculquen a todos de que las sugerencias son inacabables. Que el hecho

de que en un sector determinado se haya llevado a efecto alguna, no quiere decir que no queden otras muchas por descubrir.

- Si el personal tiene dificultades de expresión, ayúdénle cuanto sea preciso. Lo que importa no es saber escribir o explicar bien la sugerencia, sino la idea que haya detrás de unas explicaciones tal vez poco felices.
- Las sugerencias no deben consistir necesariamente en señalar hechos, y dar soluciones. Si se dan las soluciones, mejor, pero el simple hecho de indicar que algo no va bien y que necesita una solución, es ya muy suficiente, pues es el comienzo necesario para poner remedio a las cosas.

Para obtener sugerencias, vea a continuación algunas ideas que pueden ser de utilidad:

- ¿Para que sirve el trabajo que hace? ¿Qué cosas del mismo tal vez no sirvan para nada y puedan suprimirse?
 - ¿Como se combina su trabajo con el de otros? ¿No podían simplificarse, o suprimirse algunas etapas?. ¿No está tal vez su trabajo duplicado con el de otro?
 - ¿Si tuviese Vd. que pagar de su bolsillo lo que está haciendo, no encontraría tal vez el medio de hacerlo más deprisa, o de economizar material, o de emplear uno más económico? Reflexionen acerca de esto
 - No hay economías pequeñas. Tal vez podamos ahorrar unos cientos de pesetas con la mejora del trabajo que usted hace, pero esto, multiplicado por más de mil obreros que tiene la empresa, si en cada uno de ellos se logra una mejora, son cientos de miles de pesetas.
 - Sepan el precio de las cosas. Por ejemplo: que vale el aceite lubricante. Si al año gastamos dos millones de pesetas en aceites, un 10% de economía representa 200.000,- pesetas en ese solo renglón.
-

Ahora que se ha terminado este Manual esperamos sus sugerencias! Enviéⁿlas a la Oficina Central, referencia 621-E , para que podamos mejorar las sucesivas ediciones del mismo. Mil gracias por su cooperación.