



DOCUMENTACION BIBLIOGRÁFICA

BIBLIOGRAFIA

1

PRINCIPIOS GENERALES DE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA 65.011

La delimitación de campo tan interesante como el de la organización, racionalización, etc. nos lleva a resumir la obra de Georges de Leener titulada «Traité des principes généraux de l'organisation» (dos tomos, Bruselas, 1953), verdadero paradigma de lo que un estudio de la organización debe ser.

CAPITULO I.—LA NOCION DE LA ORGANIZACION

El concepto de la organización aparece en el siglo XIX. Guilbaut, en su «Tratado de Economía industrial», aparecido en 1887, asignaba a la organización una acción particular, asimilándola a un conjunto de medios apropiados para la realización de ciertos fines, y Taylor, en 1880, define la organización científica del trabajo como la ciencia de las relaciones que median entre los diferentes factores de la producción, y especialmente entre el hombre y su instrumental.

El concepto de organización se extiende enormemente después de la primera guerra mundial. La industria, el comercio, la banca, el transporte y la Administración pública condujeron a la consagración de la técnica de la organización en el mundo entero.

1. ORGANIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN

La distinción entre ambos conceptos es clara. La organización se propone constituir las partes de un conjunto y asignar una función a cada una de ellas, a fin de obtener un resultado determinado. La esfera de la racionalización se extiende a medidas de todas clases, inspiradas por la consideración de los resultados de un examen crítico y razonado de una situación o proceso cualquiera.

2. ORGANIZACIÓN Y TÉCNICA

Una cosa es la perfección de la técnica y otra muy distinta las condiciones de aplicación de la misma. Los obreros que están encargados del tendido de

una vía férrea, por ejemplo, proceden, siguiendo modalidades técnicas, a la introducción de grava bajo los travesaños; pero es de la organización de la que depende la constitución de los equipos, así como la determinación de la distancia que los obreros deben recorrer para ponerse a cubierto a la hora de la comida o en la eventualidad de accidentes climatológicos pasajeros.

3. FINES DE LA ORGANIZACIÓN

En las empresas privadas se confunden generalmente con los aumentos del rendimiento. En la Administración pública, la organización persigue, entre otros, los objetivos siguientes: la economía del personal, tratando de conseguir la distribución racional del mismo; la economía del material y del utillaje; la eficacia y celeridad, etc.

CAP. II. — REGLAS GENERALES DE LA ORGANIZACION

Las más relevantes son las que a continuación se expresan:

1. IDENTIFICACIÓN

Consiste en la determinación exacta de las características de las cosas o hechos objeto de examen, de modo que se logre, en cada caso, una delimitación precisa de los mismos. Para que la identificación sea fácil deben utilizarse los medios que manifiesten con evidencia la identidad de cada cosa o de cada hecho. Los procedimientos más extendidos de identificación metódica consisten en el empleo de diferencias de color, forma, símbolos, números de orden, etc.

2. SISTEMATIZACIÓN

Consiste esta regla en fijar un orden y en establecer condiciones de sucesión racional, a las que someter todas las operaciones o intervenciones implicadas en el mercado de una empresa o en el funcionamiento de una administración. Puede aplicarse tanto a la distribución de trabajo en una fábrica, como a la delimitación de responsabilidades entre los jefes del servicio administrativo. Los defectos en la sistematización son causa de irregularidades no imputables a los agentes. El uso de la sistematización evita confusiones, aligera el ejercicio del control, suprime el riesgo de errores producidos a causa de la falta de instrucciones suficientes, etc. Para lograr que la sistematización cumpla las finalidades perseguidas, es preciso que se concrete en un conjunto de disposiciones y de definiciones que constituyen las reglamentaciones.

3. CONTROL

La sistematización se refiere a lo que se debe hacer y el control a la comprobación de lo que ha sido hecho. Complementa, así, la labor sistema-

tizadora. Sin él, aquélla peligraría y sus resultados permanecerían ignorados o mal conocidos. El control se compone de un conjunto de disposiciones metódicas aplicadas a la vigilancia de todas las funciones y de todas las actividades que se realizan en una empresa o en una administración. Los mejores medios de control están constituidos por procedimientos automáticos o semi-automáticos. Es esencial que el control no se limite a la comprobación de los hechos y de sus irregularidades sino que se dirija a descubrir las causas de éstas y que trate de eliminarlas. El control pone de relieve los más mínimos defectos cometidos y la responsabilidad de sus causantes. El control debe completarse con la revisión, que consiste en exámenes periódicos y metódicos de los hechos y cosas objetos del control; con la confrontación que supone la comparación entre documentos distintos relativos al objeto de un control, y con la comparación según la cual los datos que afectan a los hechos controlados deben ser considerados paralelamente para una más fácil contrastación.

4. FRACCIONAMIENTO DE ATRIBUCIONES Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

La organización implica necesariamente una distribución de las atribuciones entre todos los miembros del personal de la empresa o de la administración de que se trate. Cada atribución debe ser delimitada con la máxima precisión posible. De no ser así se pueden presentar anomalías, tales como conflictos de competencia, abusos de autoridad, irregularidades en las prestaciones individuales e indisciplina general. Las responsabilidades se adscriben a cada atribución, de modo que un ejercicio insatisfactorio de ésta refleja instantáneamente quién haya sido el autor de la irregularidad. De este modo las negligencias en el servicio se reducen al mínimo.

5. CONCENTRACIÓN DE ACTIVIDADES DEL MISMO ORDEN

Las actividades realizadas en una empresa o administración deben ser agrupadas y clasificadas de acuerdo con un criterio ordenador, a fin de lograr una conjunción armónica de funciones y subordinar siempre las de rango inferior a las más importantes. Pero es necesaria cierta flexibilidad en la puesta en práctica de estos procedimientos, en pro de la coordinación de las actividades y de la introducción de variaciones, cuando las exigencias lo requieran.

6. PREVISIÓN

Tiene por objeto reducir la aleatoriedad, conforme a uno de los objetivos fundamentales de la organización, disponiendo todas las medidas necesarias para evitar los casos fortuitos y permitir la más rápida vuelta a las condiciones normales.

7. NORMALIZACIÓN Y STANDARDIZACIÓN

Una y otra son bases generales de la organización. La primera es una simplificación y pretende eliminar todo aquello que pueda calificarse de superfluo, cualitativa o cuantitativamente; la «standardización» supone una contrastación que se aplica para fijar las características mecánicas o físicas de un producto y, muy especialmente, el proceso de su fabricación.

El auge de ambas ha sido tal que ha justificado la creación de las llamadas «oficinas de standards», que responden a la importancia de aquellas reglas de organización. Sus atribuciones abarcan el examen preciso para la fijación de «standards» o modificación de los existentes.

CAP. III. — LOS METODOS AUXILIARES DE LA ORGANIZACION

La organización precisa del concurso de múltiples procedimientos y dispositivos materiales secundarios, los cuales constituyen los métodos auxiliares. Entre estos métodos se encuentran los procedimientos de identificación, de inscripción, de multiplicación, de registro, de clasificación, de escrutinio; sistema de listas y tabulación; procedimientos representativos, integrados por los medios de comprensión del conjunto, tablas numéricas, gráficos, diagramas de estimación y de previsión, dispositivos materiales de realización de diagramas, etc.

CAP. IV. — LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LA ORGANIZACION DEL PERSONAL

1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

En toda administración existen una serie de funciones. Entre ellas, la función técnica, la comercial, la financiera, la función de seguridad, la de contabilidad y, sobre todo, la administrativa. La función administrativa se sobrepone a todas las demás, y en cierto modo las complementa; en la dirección o administración de una empresa es la función más importante. La importancia de la función administrativa varía sensiblemente con relación a ciertas circunstancias, siendo más relevante cuanto menos condicionen a la empresa motivos de orden comercial. Por ello su importancia es mucho mayor en los servicios públicos que en la mayor parte de las empresas industriales.

Consustancial a la función administrativa es la idea de la jerarquía. Se puede decir que en la escala jerárquica del cuerpo social de una empresa, todo agente está administrado por el que le precede y a su vez él administra a aquel que le sigue. El establecimiento de una jerarquía es una necesidad que deriva de la observancia de las reglas del fraccionamiento de atribuciones, de subordinación y de unidad de mando, según la cual, desde el jefe hasta el último

de los que integran la mano de obra, todos deben recibir órdenes de un jefe único y supremo. Hay diversos tipos de jerarquía: militar, funcional, etc., pero todas estas posibles modalidades de aquélla, reúnen los requisitos siguientes:

- a) Las funciones deben ser diferenciadas para evitar contradicciones.
- b) Se deben separar debidamente, en previsión de posibles colisiones.
- c) Cada miembro de la escala jerárquica debe depender solamente de un jefe.
- d) En cada esfera se recomienda que cada jefe jerárquico tenga relaciones con cuatro o cinco subordinados, a lo sumo.
- e) El número de escalones jerárquicos debe reducirse al mínimo, procurando que exista una compatibilidad entre los efectivos numéricos del personal y las necesidades que implica la diferenciación de atribuciones.

2. CUADROS DE PERSONAL

Para su representación se suelen constituir determinadas tablas que reciben el nombre de organigramas. Tienen generalmente la forma de una pirámide integrada por peldaños sucesivos a los que corresponden los diversos grados jerárquicos. Todo organigrama se completa con el establecimiento de listas detalladas de las funciones previstas. Se determina para cada una de ellas sus particularidades; también, en la medida de lo posible, deben añadirse al gráfico los nombres de las personas propuestas para desempeñar las diversas funciones, al menos en lo que respecta a los estratos superiores de la jerarquía. Se obtienen, así, tablas verdaderamente completas del personal.

Para la buena marcha de las relaciones entre el personal y los directivos es preciso observar los principios siguientes:

a) El *ejercicio del mando* debe reunir las condiciones precisas para la obtención de resultados óptimos; entre ellas, la previsión ocupa un primer lugar. Se ha llegado a decir, en este sentido, que administrar es prever.

b) La *disciplina* es la contrapartida de la autoridad y significa sumisión voluntaria al mando. Es un estado del espíritu que dispone a los subordinados a conformarse con las órdenes de sus superiores, al cumplimiento mejor de sus funciones y a respetar a sus jefes. El ejemplo de éstos tiene un valor primordial.

c) Ha de procurarse la *unidad de dirección*, puesto que uno de los mayores peligros es que el mando sea incierto e inconstante. Por ello la escuela de Fayol ha formulado el principio de unidad de dirección como regla administrativa fundamental; se enuncia del modo siguiente: «Un solo programa para un conjunto de operaciones sobre el mismo fin. Esta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos.»

d) Las *reuniones y comisiones de personal* ofrecen al jefe de la empresa o administración posibilidades para afirmar su autoridad, exponer las directrices seguidas en las diversas actividades, comprobar si éstas han sido comprendidas correctamente y si son convenientemente ejecutadas.

e) Las *funciones del secretariado* son de orden secundario, a pesar del gran papel que deben jugar.

f) La *práctica de informes* es de gran interés para las relaciones entre los subordinados y los jefes. Pueden ser orales o escritos, pero, en todo caso, para asegurar su eficacia es preciso establecer un sistema de control que normalice la recepción y la acogida de los informes.

g) Es fundamental la *sistematización general de comunicaciones*, las cuales se dividen en interiores y exteriores. En todas ellas se ha generalizado el empleo de formularios. Las comunicaciones que se no amolden a este requisito formal, no son admitidas por la empresa o administración correspondiente.

h) Debe establecerse un *servicio de estadística*. Los datos obtenidos por este servicio se representarán en gráficos para orientación de la dirección de la empresa.

CAP. V. — LA ORGANIZACION DEL EMPLEO

1. ESTABILIDAD DEL EMPLEO

La inestabilidad del empleo afecta principalmente al rendimiento de las prestaciones de trabajo. La rotación del personal viene dada por una fracción en la que el numerador se expresa por el número de obreros distintos ocupados en el curso de un año, y el denominador por el número medio de obreros que la empresa ha ocupado durante ese año. Una gran rotación produce desventajas para la empresa y para los obreros.

2. DISPOSICIONES GENERALES DE LA SISTEMATIZACIÓN Y DEL CONTROL DEL EMPLEO

No es posible una organización metódica del empleo, en ausencia de indicaciones precisas sobre la naturaleza de los puestos de trabajo. La existencia de un cuadro de personal según los principios expuestos en el capítulo cuarto facilita mucho un reclutamiento sistemático, particularmente en lo que concierne a la elección de los que deben ejercer funciones más o menos cualificadas.

3. SISTEMATIZACIÓN DE LA SELECCIÓN

La organización racional del personal de una empresa o administración exige la adopción de reglas de reclutamiento trazadas por la directiva según

sus circunstancias particulares. Los «tests» tienen una gran significación en este punto, si bien su inconveniente consiste en la elección del modelo que, una vez contestado, refleje la realidad.

4. CONDICIONES DE RENDIMIENTO DEL EMPLEO

Están en función directa con las normas de organización general, y sobre todo con las condiciones que rigen las prestaciones de trabajo. Son de tener en cuenta los factores psicológicos del rendimiento, que ejercen una gran influencia sobre los resultados de los trabajos musculares. El rendimiento en éstos se aprecia considerando la relación que existe entre el trabajo efectivo y la energía interna que el organismo vivo ha consumido para producir el trabajo. Las condiciones psicológicas de este rendimiento están en íntima relación con las manifestaciones de la fatiga; esta última depende del gasto de energía puesto en juego. Entre los factores físicos del rendimiento, de gran significación igualmente, figuran la composición del aire, la temperatura, la humedad, el alumbrado, los ruidos, etc. Por último, entre los factores morales están el interés del obrero en el trabajo, la influencia de la responsabilidad, las posibilidades de ascenso, los influjos colectivos, etc.

5. MEDIDAS GENERALES Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Es fundamental que el personal se mueva en un clima de confianza. Es ventajoso para los superiores tratar de comprender a sus subordinados en todas sus reivindicaciones y expresar, con franqueza, la posición que ellos deben adoptar ante las reclamaciones de los obreros y empleados, en orden a la defensa de los interesados que representan.

El ambiente moral del trabajo se basa principalmente en la existencia de un espíritu de colaboración, el cual se facilita a través de todas las disposiciones de organización del trabajo que aproxima a los directivos y a los subordinados. Los contramaestres tradicionales eran malos intermediarios entre los jefes y los empleados o trabajadores. Su insuficiencia, a este respecto, ha motivado la creación en las grandes empresas americanas, de funciones especiales de jefe de empleo («Employment managers»), cuya misión ha sido la de reemplazar al patrono en las relaciones con los obreros e inculcar en éstos el espíritu de comprensión y consideración necesarios para la buena marcha de la explotación.

6. MEDIOS APROPIADOS PARA LA OBTENCIÓN DE UN RENDIMIENTO MÁXIMO

El conocimiento de las influencias que inciden sobre la fatiga, suministra elementos para la racionalización de las condiciones materiales de trabajo, en vista de la obtención del máximo rendimiento. Es preciso seleccionar cada uno de los instrumentos de trabajo, en atención a la materia que se desea

elaborar; la posición más favorable de éstos y la distancia entre ellos y la materia que debe ser trabajada. En los locales debe tenerse muy en cuenta la atmósfera, la temperatura, la luz y los ruidos.

7. ATRIBUCIÓN SISTEMÁTICA DE LAS TAREAS

Es aconsejable que las diferentes tareas que deban realizarse en una empresa o administración se atribuyan con carácter sistemático, de modo que se logre una continuidad en las actividades. Como condiciones accesorias de la atribución de tareas figuran la reducción de las mismas a la unidad, su «standardización», los ajustes de salarios, la clasificación de los empleados y el control de la ejecución de las tareas.

8. COORDINACIÓN DE LAS TAREAS

Medida ésta que es indispensable para permitir a los agentes responsables de su ejecución actual de conformidad con las condiciones prescritas. Lo más importante es considerar el volumen global de las operaciones en que consiste una tarea; el conjunto de operaciones será diferenciado de acuerdo con las reglas de fraccionamiento de atribuciones y de uniformización de las actividades. Esta descomposición tiene la ventaja de facilitar la «standardización» de todas las tareas.

Un aspecto esencial de la coordinación de tareas es el equilibrio en el trabajo de equipos, para desterrar los tiempos muertos de alguno de los trabajadores que integran el equipo de que se trate. El llamado trabajo en cadena reporta innumerables ventajas, siendo su objeto la coordinación de tareas. Entre las ventajas se cuentan el rendimiento favorable del obrero influido por la cadencia y el ritmo impuestos; la velocidad de la cadena, la simplificación de la organización, y muy particularmente el control de la producción, la reducción del «stock» inmovilizado y la disminución de la fatiga.

9. CONTROL DE LAS PRESTACIONES DEL TRABAJO

El control de las horas de trabajo es una necesidad absoluta, en donde la remuneración del personal se funda directamente en el tiempo de trabajo prestado. Los antiguos procedimientos de control, sobre entradas y salidas de personal, son actualmente inadecuados. Ahora se emplean los métodos mecánicos o automáticos, tales como los relojes registradores, fichas individuales, hojas colectivas, dispositivos gráficos de registro, etc.

10. DOCTRINAS Y SISTEMAS DE EMPLEO

El «taylorismo» es probablemente la doctrina que más difusión ha alcanzado, con Taylor, Gilbreth, Gantt, Thompson, etc. Las primeras intervenciones

de Taylor se remontan a los años 1880-1885. Tienden al mejoramiento racional de las condiciones de rendimiento de trabajo humano, por diversos métodos. El «fordismo» lleva consigo el cronometraje de todos los movimientos en vista de la determinación del fraccionamiento de cada trabajo, pero en conjunto no individualmente como el «taylorismo». Uno de los procedimientos característicos del «fordismo» es la organización del trabajo en cadena. Los principios fundamentales del «taylorismo» renacen con el método Bedeaux. Ya no se mide el trabajo ni en tiempo ni en dinero sino en unidades denominadas Bedeaux y representadas por la abreviatura Bx. Un Bx. es la cantidad normal de trabajo prestada en un minuto.

CAP. VI. — LA ORGANIZACION DEL UTILLAJE

La cuestión fundamental es obtener del utillaje el máximo rendimiento con el mínimo desgaste, a través de medidas que regulen la composición, la disposición, el empleo y la conservación de aquél. A la utilización del utillaje se refieren las cuestiones de la economía espacial y la de reducción de lo aleatorio. Ambas son, al mismo tiempo, objetivos principales de la organización.

La maquinaria constituye el aspecto material de la organización. Su empleo debe ser racionalizado, así como bien estudiado el problema de las condiciones en que las máquinas deben ser manejadas. Debe establecerse, además, un sistema de revisión periódica, incluso en la ausencia de circunstancias que justificarían los trabajos de conservación.

CAP. VII. — ORGANIZACION DE MATERIAS

El estudio sobre la organización de materias, comprende organización de almacenes, regulación de los «stocks», inventarios permanentes, desdoblamiento de registros, control directo de las existencias, inventarios, estadísticas sobre el movimiento de materias, organización de su entrada y salida.

No existe empresa industrial en la cual no sean necesarias materias para ser elaboradas, o en la cual éstas no sean directamente producidas. El orden que regula la circulación de tales materias no es casual. Implica la observación de reglas y de disposiciones particulares. Uno de los aspectos principales de la organización de materias es la aplicación de las técnicas de gestión de los «stocks».

CAP. VIII. — ORGANIZACION DE LA EJECUCION

En toda empresa, y especialmente en las de tipo industrial, los servicios de producción constituyen el engranaje más importante. El objetivo principal

de la organización de la producción viene constituido por la distribución de los trabajos. Las directrices básicas vienen determinadas por la obtención de un máximo de eficiencia en el utillaje y en el personal.

CAP. IX. — ORGANIZACION FINANCIERA DE LA EMPRESA

Los objetivos de la organización financiera de la empresa se refieren a las condiciones generales del empleo de capitales, métodos de control presupuestario, papel de los precios de coste, composición de dichos precios, condiciones particulares de su determinación, precios de coste globales y unitarios, presupuestos de los mismos y su utilización, etc.

CAP. X. — CONCLUSIONES

1. OBJETO DE LAS CONCLUSIONES

Se refieren a los resultados obtenidos, y sobre todo a aquellos que pueden conseguirse en el futuro, a las condiciones para la aplicación práctica de los principios de la organización y a las dificultades que se oponen al intento.

2. RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

Han sobrepasado las previsiones más optimistas. Se ha conseguido, especialmente, aumentar los rendimientos económicos de las empresas que han puesto en ejecución tales métodos de organización; se ha mejorado la técnica de los procesos productivos; la productividad ha crecido sensiblemente; se ha observado una mayor facilidad en la dirección, tanto en el campo de la empresa como en el de la administración y se ha reducido el factor aleatorio.

3. CRÍTICAS DE LAS TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Las técnicas de organización han sido objeto de diversas críticas, entre ellas, las más importantes achacan a estas técnicas incremento de la burocracia y del papeleo y la supresión de las iniciativas individuales, porque el hombre queda reducido a simple autómeta.

Estas críticas han sido formuladas, en su mayoría, por organizaciones obreras, siempre opuestas a la práctica de tales métodos, si bien, paulatinamente estas organizaciones han cambiado de opinión y pretenden ahora relaciones más íntimas entre la dirección y los trabajadores.

4. DIFICULTADES DE LA ORGANIZACIÓN

La introducción de métodos organizativos es más difícil en una empresa ya existente que su instauración en una nueva empresa. Las dificultades de

introducción de la organización tiene diversos rasgos comunes en las empresas privadas y en las instituciones públicas; no obstante, las diferencias entre ambas son en este punto, muy sensibles. Los jefes de las últimas no tienen la facultad de disponer de los miembros de su personal con la misma independencia que en las primeras; especialmente teniendo en cuenta los derechos de los funcionarios a la estabilidad de empleo y a los privilegios que les reconocen sus estatutos. Por otra parte el valor de los resultados de las Administraciones públicas no es susceptible en general, cálculo desde el punto de vista del rendimiento financiero, siendo éste el objetivo principal de las empresas privadas. En consecuencia, la organización en la Administración es aún más dificultosa que en la empresa privada.

5. OPOSICIÓN A LA ORGANIZACIÓN

El personal de casi todas las empresas suele ser refractario a los cambios que modifiquen la situación habitual de la misma. Se sienten amenazados por la ejecución de planes de organización que les obligarán a variar su comportamiento en el ejercicio de sus atribuciones. Su actitud es la manifestación de una especie de instinto de defensa personal. Además, en muchas ocasiones la práctica de la organización conduce a supresiones de empleos, cuando menos momentáneas, en especial en los grados intermedios de la escala jerárquica.

6. CONDICIONES PERSONALES PARA EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN

Los valores personales son necesarios para el éxito de las técnicas de organización, tales como el entusiasmo, el espíritu de orden, el don de la observación, la capacidad de síntesis, el poder de retentiva, la tenacidad y la voluntad.

En todo caso el organizador debe resignarse con ir obteniendo resultados progresivos, hasta llegar a una meta satisfactoria. El optimismo es necesario tanto en lo referente a la confianza del organizador en su propia acción, como en las relaciones con terceros.

7. PREVENCIÓN DE LA OPOSICIÓN

El organizador debe prever los posibles defectos que serán objeto de crítica por los que defiendan el «statu quo» de la empresa o administración y procurar superarlos desde el principio; un método eficaz para conseguirlo consiste en solicitar el concurso de los subordinados, ya que, por muy experimentado que el organizador sea, no tiene jamás la posibilidad de conocer por sí mismo todos los detalles del funcionamiento del centro que se trate de organizar. Las normas habituales deben ser sometidas, si es necesario, a

cambios lentos y cuidados, pues la variación radical de los mismos puede traer consigo consecuencias perjudiciales.

8. PREPARACIÓN MINUCIOSA

Es preciso estudiar todos los factores al detalle, considerando, especialmente, los peligros anejos a la burocracia y al papeleo, reduciendo al mínimo los documentos necesarios para el proceso organizativo y teniendo en cuenta el grado de preparación de los agentes que han de ejecutar las órdenes.

9. POSIBILIDADES SOCIALES

La técnica de la organización refleja que el orden deseable para el bienestar de la humanidad no es posible sin el ejercicio de la autoridad, a la que aquélla suministra la más perfecta justificación.

La organización contribuye a valorar en todas sus dimensiones al individuo. La diferenciación de los valores individuales está sometida a la necesidad de ajustar las delimitaciones de atribuciones a las posibilidades personales y a la elección de los titulares más aptos para cada función o para cada empleo.

Ciertamente las influencias morales de la organización tienen un extenso alcance social, estabiliza los empleos, reduciendo la aleatoriedad.

Por último suprime o atenúa la organización, los antagonismos sociales entre los empleados y obreros con sus jefes y empresarios.

LUIS ENRIQUE DE LA VILLA