

SINTESIS BIBLIOGRAFICA

LA EFICACIA EN EL TRABAJO ADMINISTRATIVO

35.06

Resumen del libro del mismo título por Elmer V. Grillo, editado por «Entreprise Moderne D'Edition», Paris, 1966, pp. 323.

1. Introducción: El problema del control de los gastos de oficina

Lo que caracteriza actualmente a las modernas empresas, cualquiera que sea su importancia, es el trabajo administrativo necesario a su funcionamiento. Un aluvión de documentos e informes detallados parece ser la característica de nuestros tiempos. La razón de ello puede ser que los directores de empresa desean estar cada vez mejor informados, tendiendo a obtener ante todo las informaciones precisas para ejecutar sus tareas y tomar sus decisiones. No hay duda de que los documentos escritos son esenciales para las modernas empresas, pero surge de inmediato, en relación a ello, el problema de si este trabajo administrativo, al primar sobre toda otra actividad, llega a ser excesivo.

Ya existen sociedades y empresas dedicadas a estudiar el problema de un trabajo administrativo excesivo; se ha llegado, a través de diversos estudios, a demostrar que, en ocasiones, ciertos empleados, a través de su jornada de trabajo, no suministran a la empresa más de un 50 por 100 de rendimiento. Y junto a esto, el predominio de informaciones y documentación sobre la marcha de la empresa oscurecía incluso su conocimiento exacto.

Desde el momento en que ya existen empresas dedicadas al estudio racional del verdadero rendimiento y costes del trabajo administrativo y de su programación, únicamente queda por determinar si el funcionamiento de estas oficinas se revela como eficaz o no en el sentido de averiguar si el empleado utiliza su tiempo de una manera racional.

2. La necesidad de equilibrar el coste y el valor del trabajo administrativo

2.1 EL PROBLEMA

Una de las tareas más difíciles para un director de empresa consiste en valorar objetivamente su propio trabajo. En efecto, siempre existe tendencia a manifestar, para consigo mismo, bien una gran severidad, o bien una indulgencia exagerada. Pero existe, sin embargo, como una constante, la responsabilidad de asegurar para su oficina una organización óptima y un trabajo eficaz. En todo caso existen las funciones que inexcusablemente han de cumplirse cada día, y aquellas otras que lo son para un futuro. Las primeras son actividades esenciales que deben realizarse obligatoriamente, si la organización desea continuar actuando su actividad sobre una base eficaz. Las otras, las previsibles para un futuro más o menos próximo, son aquellas que consisten en tareas de investigación, observación y análisis, cuyo efecto, por consiguiente, no será rentable hasta pasados unos años acaso, al haber cristalizado esas funciones en un cambio o cambios que puedan resultar rentables, a su vez, para las empresas.

Pero unas y otras es posible que no se actúen eficazmente, o a lo menos, tan eficazmente como fuera deseable. Es al jefe de oficina al que incumbe, en suma, la responsabilidad de asegurar en cada instante y para cada función, de cualquier rango que sea, que su cumplimiento sea racional y, sobre todo, evitar que aquellas funciones esenciales no engrosen, por rutina o dejación, el grupo de aquellas cuyos efectos sólo serán rentables en un futuro.

2.2 APROXIMACIONES POSIBLES

Dos modos o formas existen para aproximarse a la problemática de la relación, coste-valor del trabajo administrativo.

La primera consiste en verificar de un modo exhaustivo cada fase de las actividades de oficina, examinando los procedimientos, las instrucciones diversas, las condiciones materiales y los controles de calidad y de servicios. De todos estos factores el jefe de oficina elegirá suspicazmente para llevar a cabo su verificación, aquellos que por su influencia particular en el funcionamiento de la oficina puedan dar idea clara del funcionamiento del servicio.

Otro modo supone una aproximación mucho más general a fin de juzgar si el trabajo que se actúa es realmente rentable para la sociedad. Puede ser el sistema más valioso porque siempre es preferible antes de observar detalladamente cada problema específico tener una visión de conjunto de todas las operaciones.

2.3 RELACIÓN COSTE-VALOR

¿Qué podemos entender por esta relación coste-valor del trabajo administrativo? Supone, ante todo, una interrogación expresiva del examen del valor intrínseco y de la finalidad de cada operación para llegar a considerar la posibilidad de conseguir el mismo objetivo con un gasto menor, sin sacrificar en modo alguno un resultado final. El camino fundamental supone determinar los objetivos principales o la finalidad de cada actividad para traducir a términos monetarios su coste de ejecución. Pero la noción de valor no es clara y es imposible de determinar si no es en relación con otras activi-

dades. Y ello, porque el valor depende, esencialmente, de la determinación del gasto monetario disponible para obtener un resultado racional incidente sobre otros dominios de la actividad, tales como el servicio al público, relaciones públicas y moral de los empleados. Las principales etapas de un adecuado análisis de valor son las siguientes:

a) Determinación de los principales objetivos, actividades y fines de la oficina.

b) Establecer el costo de la realización de estas actividades.

c) Comparar estos costos con los correspondientes a otras posibles actividades para conseguir los mismos fines.

d) Establecer el costo en función de la exactitud solicitada y compararle con su rendimiento.

A continuación, y en relación a lo anterior, establecer el mayor número posible de cuestiones, como son las siguientes, para verificar su oportunidad:

a) ¿Es posible eliminar el propio fin de la actividad a considerar?

b) ¿En todo caso, es superior su coste a su posible rendimiento?

c) ¿Existe, para su logro, otro medio válido más eficaz o menos costoso?

La principal dificultad de este procedimiento reside en la elección de los propios objetivos y actividades, dada la gran dificultad de realizar la crítica de un trabajo propio. No obstante, el sistema de preguntarse a sí mismo el sentido válido de su actividad, si se realiza honestamente, es de resultados fundamentales. Un director de empresa debe cambiar sus actos y no confinarlos nunca en la rutina diaria. Debe pensar siempre en otras posibilidades exentas de las dificultades y objeciones

que aparecen de inmediato como respuesta al examen sincero de una actividad propia y debe dar cabida siempre a cambios necesarios e ideas nuevas.

2.4 EJEMPLOS PRÁCTICOS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN COSTE-VALOR

2.4.1 *Servicio de control bancario*

Las empresas que posean una actividad geográficamente dispersa, con numerosos locales de venta, deben de prever un proceso por el cual el líquido recibido en cada sucursal pueda depositarse y contabilizarse en su sede central. Así ocurre con las sociedades petrolíferas, de alimentación o similares. El procedimiento a adoptar por estas sociedades debe permitir a los bancos locales la contabilización de los líquidos depositados por cada sucursal de venta. Una sociedad que utilizara tal procedimiento habría creado en su sede un servicio central, cuya función sería controlar las operaciones bancarias de todas sus filiales. Y cuando la dirección decidiera analizar las operaciones de este servicio central, la finalidad del análisis sería la determinación de los objetivos del servicio y de su utilidad para la empresa. Y del conjunto de las apreciaciones se obtendría una visión acerca de la utilidad que el servicio depara a la empresa.

2.4.2 *Servicio de registro*

Es otro ejemplo que puede ilustrar acerca de la relación coste-valor que su existencia impone. Un servi-

cio de registro es responsable de la preparación de una serie de informes periódicos y de estadísticas especiales para los departamentos de la empresa. La actividad de tal servicio se caracteriza por la preparación de informes a menudo complejos, que exigen funcionarios de gran competencia y de elevado salario. Desgraciadamente la mayoría de estos informes resultan virtualmente inútiles para sus destinatarios. Y ello porque o se refieren a situaciones ya superadas por la empresa cuando se ha concluido el propio informe, o bien porque la exigencia desmesurada del responsable del servicio hace que aquella ejecución avejente y haga inútil el propio informe. De ahí la necesidad de analizar los informes al efecto de determinar si su coste, que generalmente es elevado, supera o no su rendimiento o eficacia.

3. Control de dirección sobre el trabajo administrativo de las oficinas

3.1 EL PROBLEMA

Nos hallamos ahora ante el problema de una visión más concreta, pero más amplia también, a los efectos de reflexionar sobre una vía de actuación completamente diferente para atender una finalidad necesaria, en base a la observación de los elementos y servicios existentes.

3.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CONTROL DE DIRECCIÓN

La mayoría de las sociedades y empresas verifican 2 lo menos una vez por año sus cuentas para asegurarse

de su exactitud o para determinar posibles rectificaciones. Un inventario periódico de activos (instalaciones, equipo, material y utillaje) es también una práctica usual. El mismo género de inventario es aplicable al trabajo administrativo, lo cual es la finalidad de un control de dirección de oficinas, que se realiza en dos tiempos. Ante todo, debe existir una encuesta general para investigar y localizar los problemas superiores de la dirección y de su actividad. Esta primera operación suministrará una demostración adecuada del trabajo realizado, pero dista mucho de ser exhaustiva. Por consiguiente, si se comprueba que un problema importante necesita una investigación más detallada, se selecciona para un ulterior estudio. Después, una segunda etapa se dedica a estudiar más detalladamente los problemas a la búsqueda de sus soluciones.

En la primera etapa se investiga y analiza tan rápido como sea posible hechos y datos provenientes de diversas fuentes. Esto comprende el examen de los organigramas, la verificación de la estructura de las oficinas, el nivel y envergadura de las actividades, las posibilidades de promoción, la línea jerárquica, la correspondencia y los informes concernientes a los problemas de dirección ya pasados, las estadísticas de producción, los defectos y las reclamaciones, los informes periódicos suministrados por la oficina o servicio y similares. Se examinan también las estadísticas relativas al personal que puedan ilustrar acerca del clima psicológico de aquél.

En los servicios más importantes se suele preguntar a los responsables sobre diversos puntos a los efectos de recibir sugerencias sobre los cambios y mejoras que se puedan repor-

tar a las actividades del servicio. Resulta así que el control de dirección es un medio de averiguar si la política de dirección es aplicable o no y de determinar si el trabajo efectuado es correcto y eficaz, pudiéndose considerar también las modificaciones apropiadas.

Las oficinas o servicios menos importantes tienen, sin embargo, en esencia, idénticos problemas de dirección que las superiores. Evidentemente, los problemas específicos pueden presentar un interés diferente en las pequeñas oficinas a causa de los contactos personales estrechos entre el director y sus empleados, así como del conocimiento de numerosos detalles mínimos de cada operación. Sin embargo, estas diferencias son superficiales y el director de una pequeña oficina debe tener consciencia de la verdadera naturaleza de su trabajo de dirección y de sus problemas, idénticos que los de una gran organización. En suma, un control de dirección es igualmente aplicable a una pequeña organización que a una de mayor envergadura.

Los modelos para llevar a cabo este sistema de control se basan en relaciones de preguntas y respuestas, con las que se logran sistemas para controlar las diversas fases de las organizaciones en ocho sentidos virtuales:

- a) Organización general.
- b) Control de la producción y del personal.
- c) Programación.
- d) Control de calidad.
- e) Personal.
- f) Formación.
- g) Procesos.
- h) Equipos.

4. Medida del trabajo

4.1 SU NECESIDAD

La cuestión fundamental es conocer cuánto tiempo es necesario y cuáles son los gastos de personal para realizar todo el trabajo de una oficina. El director de aquélla debe disponer de los medios de conocimiento para llegar a una solución en este sentido, los cuales se pueden resumir en el sistema de la «medida del trabajo».

4.2 LAS BASES DE LA MEDIDA DEL TRABAJO

Todo plan de medida del trabajo debe hacerse siguiendo un esquema básico. Ante todo es necesario analizar la actividad de la oficina, registrando ordenadamente las observaciones obtenidas. Seguidamente debe llegarse a un acuerdo acerca del tiempo establecido para las tareas u operaciones principales de trabajo durante el análisis. Finalmente, debe llegarse a un sistema de informes de manera que periódicamente, una vez por semana o una vez por mes, el director pueda recibir un informe acerca de la producción real y el tiempo invertido, y realizar la comparación con los tiempos antes establecidos.

Es evidente, no obstante, que no todos los tipos de trabajo son medibles por las técnicas corrientes. El trabajo que no es rutinario es difícil que pueda incluirse en un programa de medida, si bien existen normas a la medida para la medición de estos tipos de trabajo.

En muchos despachos donde el trabajo no es realmente repetitivo en

una gran proporción, un estudio de medida del trabajo puede, no obstante, ser válido estableciendo un análisis del modo mediante el cual el trabajo se realiza, estableciendo posibles cambios que puedan adoptarse para su mejora.

En suma, cabe preguntarse por la naturaleza del trabajo, susceptible de medirse a través de un programa ponderado de norma. Para ser medible, el trabajo debe tener ciertas características. Debe producirse regularmente y ejecutarse de un modo uniforme. Debe ser de envergadura en cuanto al volumen, ocupando un número elevado de agentes, y, finalmente, se deben obtener descripciones de ese trabajo, claramente definibles y sujetas a exacta verificación. Así, por ejemplo, un documento, una carta o una factura.

4.3 TÉCNICAS DE MEDIDA DEL TRABAJO

Las técnicas de medida del trabajo ocupan dos grupos fundamentales; las estadísticas y las técnicas de cronometraje. De estas dos categorías, las técnicas estadísticas son las más fáciles y las menos costosas de actuar. Ejemplo de ellas son las normas basadas en estimaciones fiables o en registros históricos, así como la utilización de la observación continuada. Estas técnicas tienen una característica común: no necesitan de técnicas, de departamentos de estudios ni de estudio de tiempos, pudiendo ser utilizadas directamente por la mayoría de los jefes de oficinas.

Por lo que se refiere a las técnicas de cronometraje, son suficientemente conocidas. Su aprendizaje, no obstante, precisa tiempo y un gasto re-

lativamente considerable. Pero son imprescindibles si se tiene necesidad de una gran precisión, como ocurre cuando han de utilizarse para determinar los salarios o primas individuales.

5. Control de calidad en las oficinas

5.1 LA NECESIDAD DE EQUILIBRAR LA CALIDAD Y EL COSTE

Todo jefe de oficina exige de su personal una precisión perfecta en cuanto a la calidad de su trabajo, sobre todo cuando se trata de llegar a las complicadas cifras de una contabilidad financiera. No obstante, es en este ámbito donde más errores pueden producirse. En la práctica es cierto que ninguna oficina puede afirmar que jamás comete un solo error. La frecuencia de las faltas dependerá, por supuesto, de la naturaleza de la operación y de la idea preconcebida del concepto de error. Puede citarse como ejemplo una oficina en que para analizar la precisión de su correspondencia afirmaba que error no equivalía simplemente a una falta gramatical, sino que se extendía la idea a factores tales como la claridad y la economía de palabras. Se ha podido establecer una clasificación de errores teniendo en cuenta la repetición o redundancia, el uso incorrecto de las palabras, la mala construcción gramatical, la imprecisión del texto, la omisión de las palabras, los arcaísmos o el empleo de palabras polisilábicas.

En todo caso, la idea de control de calidad deriva de la voluntad de establecer un equilibrio entre el tiempo empleado en dicho control del re-

sultado del trabajo administrativo y su costo, teniéndose en cuenta, por otra parte, los beneficios que ello puede deparar.

5.2 LAS TRES PARTES DE UN PROGRAMA DE CONTROL DE CALIDAD

El control completo de la calidad de un trabajo supone tres acciones diferentes, cuyo objetivo es mantener un nivel aceptable y realista de precisión a un coste razonable.

La primera acción consiste en apreciar el tiempo en todas las operaciones que se controlan, lo que significa examinar cada demanda de verificación del trabajo, estableciendo una comparación con el riesgo que supondría para el resultado final la supresión del control.

La segunda acción consiste en solicitar a cada responsable que verifique cada día, al azar, uno de los trabajos de sus subordinados, registrando los resultados. Tal procedimiento tiende a mejorar la precisión, toda vez que todo agente mejorará su actuación ante la posibilidad de que sea la suya la elegida por el responsable del servicio.

La tercera acción supone un examen formal de la calidad del trabajo de la oficina en cuestión. Se controla estadísticamente las operaciones, a fin de determinar la tendencia y el nivel de la calidad del trabajo ejecutado. Este examen es de un valor indudable, porque atrae de inmediato la atención del director de empresa sobre los errores más sobresalientes.

5.3 LAS OPERACIONES DE CONTROL

El paso inicial en todo programa equilibrado de control de calidad del

trabajo escrito es determinar la importancia de las verificaciones y los resultados obtenidos para determinar si las operaciones de control son adecuadas y suponen la supresión de bastantes errores como para continuar utilizándolo. La finalidad supone únicamente obtener datos generales sobre los resultados de los controles por diversos medios. Considerando los resultados, será la dirección de empresa la que decida sobre la oportunidad de las operaciones de control. Si se encuentran algunos errores en las propias operaciones de control, o bien, si el tiempo empleado en ejecutarlas es exhaustivo a causa del volumen del trabajo, podrán suprimirse. Pero siempre es esencial tomar en consideración los resultados finales.

6. Programación del trabajo de oficina

6.1 NECESIDAD DE EQUILIBRAR LA RÁPIDA EJECUCIÓN Y EL COSTE

El objetivo fundamental de toda dirección de empresa supone no ocupar un número de personas superior al absolutamente necesario, teniendo en cuenta el volumen de trabajo que razonablemente puedan ejecutar. Como se sabe, la parte esencial de los gastos de oficina comprende los salarios y otros costes en relación con los empleados. Así, pues, el objetivo principal del director de empresa ha de ser el obtener los costes de producción más bajos trabajando con un número mínimo de personas. Para ello es necesario una previa programación del trabajo.

6.2 LAS BASES DE LA PROGRAMACIÓN DEL TRABAJO

Una buena programación tiene su comienzo cuando el director de empresa conoce perfectamente el tiempo necesario para realizar el trabajo del cual es responsable. Un director debe tener cierta idea del carácter del trabajo, a fin de poder realizar el programa de modo que resulte adecuado cuando su naturaleza sea variable en cuanto al volumen y en cuanto a los diversos tipos de actividad. Debe, si ello es posible, comenzar estableciendo tiempos *standard* básicos. Estas técnicas se basan sobre determinadas normas, que permiten establecer y determinar la importancia del personal requerido para hacer frente a los diversos volúmenes de trabajo. Debe configurar unas tablas de personal para establecer el personal necesario en cada puesto, según los diversos volúmenes de trabajo. Tales tablas de personal prestan una información que permite equilibrar el trabajo, afectando el número correcto de agentes en cada puesto de trabajo.

En cuanto disponga de estas informaciones, el director de empresa habrá de realizar las fluctuaciones de su trabajo, para determinar su fisonomía y, en seguida, tratar de disminuir esas variaciones, mediante un cambio de método, de procesos o de programación. Por ejemplo, existen oficinas en las que el trabajo es de mayor envergadura e importancia ciertos días de la semana. En otros medios, el trabajo se caracteriza por ciclos mensuales que suponen límites que provocan alzas o bajas en el desarrollo del mes. En todo caso, la norma no será aumentar el personal en esos ciclos, o en esos días en que el trabajo supone ma-

yor envergadura, sino que es preferible dirigir la actividad mesuradamente hasta obtener una media adecuada a cargo de un personal fijo.

6.3 FLUCTUACIONES DEL VOLUMEN DE TRABAJO

Antes de reorganizar la programación y modificar los métodos es conveniente examinar la naturaleza del trabajo mismo y determinar las razones a que puedan obedecer sus fluctuaciones. Es muy normal que las oficinas vean aumentar el trabajo en días como el lunes, a causa del correo acumulado, existiendo, en cambio, días, como los viernes, en que el trabajo es de escaso volumen. Si se puede controlar y equilibrar ese trabajo tan desigual, determinando el efectivo necesario, se reducirán los costes por horas extraordinarias y el personal mismo mejorará de moral al no verse exhaustivamente presionado por un excesivo volumen de trabajo.

7. Un medio de control de las operaciones de oficina: El presupuesto

7.1 DEFINICIÓN DE UN PRESUPUESTO

Un presupuesto es el medio de planificación global para la empresa, bajo la hipótesis básica de una persona que se responsabiliza de todo lo que concierne a su sector, frente a la dirección. Se trata, por tanto, de un plan de actividades con arreglo al cual se puede ordenar la actividad para el año siguiente, al haberse determinado los trabajos que es necesario realizar, según el nivel o envergadura de cada uno de ellos.

7.2 ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DE UN PRESUPUESTO

La preparación de un presupuesto lleva consigo cierto número de etapas. Ante todo, la dirección discute las perspectivas para definir la política de la empresa al respecto para el año futuro. A continuación, cada jefe de departamento prepara el presupuesto de su propio sector, guiado por las hipótesis y políticas de la dirección. Después, los diversos presupuestos se someten a quien se responsabiliza de la preparación del presupuesto global. Este puede ser una persona especialmente afectada a este trabajo, el propio tesorero, o bien un comité. Posteriormente, tras una discusión entre los jefes de los departamentos, se convoca una reunión general para un examen final de cada presupuesto individual y obtener la aprobación de la dirección. Por último, los presupuestos individuales aprobados se distribuyen entre los jefes de los departamentos.

7.3 CARACTERÍSTICAS DE UN PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los gastos son de tres tipos: sueldos de los empleados, materias primas y equipo. En todas las oficinas el papel y los muebles suponen las materias primas del despacho, no constituyendo un gasto de envergadura, ya que son, realmente, los salarios y las cargas sociales, que representan una media de un 70 por 100 de los gastos globales de funcionamiento. Y, sin embargo, no es posible controlar el rendimiento en relación con el nivel de cada sueldo, y solamente teniendo en cuenta el tiempo de trabajo en relación con el sueldo

que supone es posible hallar una medida de control relativa.

7.4 POSICIONES PARA ESTABLECER EL PRESUPUESTO DE UNA OFICINA

Varios modos existen en relación con el establecimiento de gastos administrativos.

En primer lugar, una primera aproximación puede depender de la posibilidad de medir o no el trabajo de la oficina. Si este es rutinario y repetitivo es posible basar el presupuesto sobre normas de medida de trabajo. En caso contrario se puede establecer un presupuesto en base a simples proyectos.

En segundo lugar, el establecimiento del presupuesto puede depender de la decisión de establecerlo para los costos de los empleados, incluyéndose así, por extensión, los demás gastos. Ciertos directores controlan únicamente el tiempo de sus subordinados, estimando que esto constituye la parte esencial del problema. No obstante, otros desean una relación completa de todos los gastos posibles, lo que constituye, sin duda, un punto de vista más globalizado.

8. Medida del trabajo de dirección y del personal dirigente

8.1 CONTROL DEL EMPLEO DEL TIEMPO DE LOS SUPERVISORES Y DIRECTORES DE OFICINA

Es preciso, ante todo, determinar aquello en lo que consiste la actividad de un supervisor o director. Evidentemente, no será lo mismo en toda sociedad. Sin embargo, siempre existirá un denominador común caracterizante.

8.2 ACTUACIONES DE UN SUPERVISOR DE DESPACHO

Un estudio definitivo supone las siguientes tareas para el supervisor:

- a) Programación del trabajo.
- b) Mantenimiento de un aceptable rendimiento de los empleados.
- c) Mantenimiento de las normas de calidad.
- d) Aprobación y puesta en marcha de nuevos procesos y métodos.
- e) Asegurar la buena instalación y equipo.
- f) Mantenimiento de los costos más bajos en las operaciones.
- g) Proposiciones constructivas a los superiores.
- h) Mantenimiento de la moral y disciplina.
- i) Formación de los empleados.
- j) Selección de empleados.
- k) Proposición de traslados y aumentos de sueldo.
- l) Información a los empleados de la política de la sociedad.

En base a estas tareas y controlando la actividad del supervisor es como es posible llegar a un resultado en cuanto al rendimiento de los informes en los que su actividad se concentra.

8.3 EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE DIRECCION

Supone éste un problema variable por el propio carácter del trabajo de dirección. Algunos directores entienden que su actividad supone un arte no medible, por tanto, en base a normas a ello dirigidas. Cada trabajo de director, en efecto, es diverso, único,

sometido a mutaciones constantes, sometido asimismo a procesos autodidactas.

Por ello, la medida del trabajo de dirección sólo será posible en este caso a través de la evaluación de los valores personales, la permanencia en el trabajo y la apreciación de la capacidad individual.

9. Organización de las oficinas

Existen diferentes modos de organizar el trabajo en un centro importante. Se puede seguir el criterio de la clientela, de la gama de producción o de los sectores geográficos o de atribuciones. En una unidad de investigación, por ejemplo, se puede organizar el trabajo según los diversos sectores de conocimiento.

No obstante, la elección de uno u otro criterio viene influida por diversos factores. Así, pueden primar las necesidades de los clientes o incluso de las demás unidades de trabajo de la propia sociedad. También puede organizarse el trabajo siguiendo el grado de especialización individual. También, otro criterio puede ser la organización en base a nuevos programas de producción de la sociedad. Finalmente, otro modo de organización puede ser un cambio de actividad motivado por la necesidad de recompensar a determinadas personas por el celo que han puesto en su actividad, motivando ello un nuevo modo de distribución de trabajo.

Junto a todo ello la organización del trabajo depende también del carácter de la empresa, según sea el cual los medios de distribución laboral variarán en uno u otro su puesto.—GABRIEL GREINER VERDEJO.