

SEGUNDA PARTE

LOS PROBLEMAS DE HOY

El método de escritura única: simplificación de las operaciones de emisión de una póliza

La oficina de organización tiene por misión el estudiar y aplicar los métodos más eficientes. Una de las más fecundas puestas en acción desde hace algunos años, y que todavía tiene actualidad, es el llamado método de la "escritura única", con repetición de documentos múltiples mediante el duplicador al alcohol. La dactilógrafa establece un "master" (cliché), por medio de una máquina ordinaria de escribir provista de una cinta especial. Por medio de este "master" se sacan, en el duplicador, copias totales o parciales expresamente adaptadas para la finalidad a que se las destine y a la utilización que de ellas ha de hacerse.

El método anterior

Antes de entrar en detalles, es necesario recordar cuáles son los documentos a confeccionar en el momento de la emisión de un contrato:

- La póliza destinada al cliente y las copias destinadas al "dossier", al agente y al inspector,
- Las fichas de repertorio (alfabética y numérica),
- El primer recibo, llamado "recibo de contado",
- El borderó de comisión para el agente,
- Una copia de esta última pieza destinada a la contabilidad,
- Una copia del documento básico destinado al Servicio Mecanográfico, de acuerdo con la cual éste establece las fichas perforadas para el libramiento de sucesivos recibos, así como las fichas perforadas utilizadas en los trabajos estadísticos,
- Una copia del documento básico para el Servicio de Reaseguros.

Subrayamos que la póliza está constituida por una cubierta, "Con-

diciones generales”, a la cual queda adjunta una hoja de “Condiciones particulares”; solamente esta hoja, “Condiciones particulares”, se redacta completamente con la máquina de escribir.

¿Cómo se desarrollaba el trabajo en la práctica antes de la introducción del sistema de la escritura única? El preparador establecía las bases técnicas del contrato y llenaba un impreso, en el que recogía esos elementos: Provista de este documento, en ocasiones muy elemental, la dactilógrafa estaba encargada de poner en limpio el conjunto de las operaciones ulteriores, y establecía sucesivamente:

- En un primer trabajo de escritura, la póliza y sus copias,
- En un segundo trabajo de escritura, el recibo, el borderó y su copia,
- En una tercera escritura, las fichas de repertorio,
- En una cuarta escritura, el documento básico destinado al Servicio Mecanográfico.

— Algunos documentos suplementarios eran establecidos a mano. La dactilógrafa se esforzaba en tomar fielmente los elementos indicados por el preparador, de trasladarlos al lugar correspondiente sobre cada uno de los documentos, tomando personalmente las disposiciones propias del caso cuando las indicaciones no podían encajar en los lugares reservados para ellas sobre los documentos, lo que conducía frecuentemente a abreviaturas perjudiciales. En resumen, que la dactilógrafa está encargada de la ultimación de todos estos documentos, y se encontraba frecuentemente con lamentables improvisaciones.

Los contratos, particularmente en Accidentes, presentaban y presentan aún numerosas particularidades, y algunas veces debían ser establecidos un cierto número de documentos suplementarios, principalmente cuando se trataba de Seguros sometidos al control del Estado (certificado de Seguro, etc.).

Terminados estos documentos, era preciso verificarlos, efectuando la comprobación de cada una de las inscripciones.

Resultaba de todo esto que una buena parte de la responsabilidad del trabajo administrativo reposaba sobre la dactilógrafa y que la del preparador se encontraba aminorada. Los riesgos de olvido y de error, los peligros de trasapelamiento de documentos, la obligación de repetir múltiples inscripciones (el número y la dirección eran dactilografiados cuatro o cinco veces), las exigencias de la comprobación de estas mismas inscripciones, la dilución de la responsabilidad, constituían múltiples inconvenientes, que se trataron de remediar por la reorganización, que fué lograda por la aparición del duplicador de alcohol en el mercado.

El método de la escritura única

Presenta éste las características prácticas siguientes: el "master" se establece con sencillez, la tirada de las copias escritas o parciales es inmediata y puede hacerse con precisión.

¿Cómo se presenta el nuevo documento básico? El propósito perseguido es:

— Reunir todos los datos que figuran sobre la póliza, el recibo, sus copias y el documento básico S. M., en un solo "master".

— Agrupar estos elementos de tal suerte que se pueda, por una selección superficial, obtener sucesivamente los documentos deseados, no representando la confección de cada uno de los cuales más que una vuelta de la manivela del duplicador.

A tal fin, después de haber elegido un punto de contacto común entre todos los elementos a obtener, por ejemplo, el ángulo superior izquierdo, se determinan, en principio, los datos que deben encontrarse en todos estos documentos y, en particular, sobre los más pequeños: estos datos serán escritos en la parte alta y a la izquierda del "master". Se determina seguidamente los que deben encontrarse sobre los formularios de formato inmediatamente mayor; éstos son colocados, sea en la zona determinada anteriormente, sea inmediatamente a la derecha o debajo de esta zona. Se procede igualmente, separándose progresivamente del ángulo superior izquierdo, con los datos que no interesan más que en un número más reducido de documentos. A título de ilustración de lo que precede, tenemos la realización del documento básico utilizado para la emisión de pólizas para automóviles en LA ROYALE BELGE (ver esquema número 5):

— En la parte superior del documento base se disponen los elementos de identificación y de clasificación, así como las codificaciones útiles al Servicio Mecanográfico.

— Debajo, a la izquierda, el nombre y la dirección del tomador del Seguro, el efecto inicial, el vencimiento del contrato y el vencimiento de las sucesivas primas.

— Viene en seguida una zona horizontal que contiene, a la vez, la enunciación de los riesgos cubiertos, así como de las primas correspondientes a ellos. Una parte de esta zona está consagrada a la prima fija, y otra parte, a la prima de vencimientos sucesivos.

— Sigue la descripción del vehículo.

— Por fin, un espacio en blanco destinado a recibir, en su caso, la inscripción de cláusulas particulares.

A la derecha del gran trazo vertical, el número y la dirección del agente, la nomenclatura del documento que acompaña la póliza, el importe del débito y del crédito del agente.

La reproducción de la parte que figura a la izquierda y por debajo del ángulo A, da las fichas de repertorio; la de la superficie que figura a la izquierda y por debajo del ángulo B, conduce a los recibos; la definida por el ángulo C, concierne al borderó de remesa, que da los detalles relativos al recibo, así como el débito y el crédito del agente. La parte izquierda del gran trazo vertical constituye la póliza, de la que se sacan tres copias. Una copia de la totalidad del documento va al Servicio Mecanográfico; otra, sobre papel fuerte, constituye la ficha de "matrícula" del servicio de emisión. Conviene observar que los elementos a perforar en las fichas libramiento de recibos y estadística de producción, figuran en estos documentos en el orden que más convenga a la perforación.

Es preciso no olvidar que cada documento contiene indicaciones superfluas; el arte estriba precisamente en disponer las informaciones de tal manera que predomine lo esencial; es preciso también revestir cada impreso de un aspecto adecuado, a fin de paliar sus defectos.

Observaciones

Los formatos utilizados son submúltiplos de un formato base. El formato del documento póliza es la mitad de la hoja de preparación; el recibo y el borderó son iguales a la mitad del documento póliza; las fichas son la cuarta parte del documento póliza.

Ejecución práctica

¿Cómo se desarrollan las operaciones en la práctica? El preparador cumplimenta el documento base; la dactilógrafa traspassa los datos que figuran en él sobre un cliché; para hacer esto, reproduce estrictamente los elementos inscritos, en el documento de preparación; después de la comprobación, el cliché pasa a un multiplicador, del que se sacan sucesivamente diversas copias, invirtiendo alrededor de dos segundos en la impresión de cada una de ellas. Después de la duplicación, interviene el encargado de grapear; reparte los diversos documentos entre los casilleros de los diversos servicios destinatarios y confecciona la póliza propiamente dicha, cosiendo dentro de una cubierta de "Condiciones generales" la hoja obtenida, así como, en su caso, los otros documentos que sean precisos.

A la derecha del gran trazo vertical, el número y la dirección del agente, la nomenclatura del documento que acompaña la póliza, el importe del débito y del crédito del agente.

La reproducción de la parte que figura a la izquierda y por debajo del ángulo A, da las fichas de repertorio; la de la superficie que figura a la izquierda y por debajo del ángulo B, conduce a los recibos; la definida por el ángulo C, concierne al borderó de remesa, que da los detalles relativos al recibo, así como el débito y el crédito del agente. La parte izquierda del gran trazo vertical constituye la póliza, de la que se sacan tres copias. Una copia de la totalidad del documento va al Servicio Mecanográfico; otra, sobre papel fuerte, constituye la ficha de "matrícula" del servicio de emisión. Conviene observar que los elementos a perforar en las fichas libramiento de recibos y estadística de producción, figuran en estos documentos en el orden que más convenga a la perforación.

Es preciso no olvidar que cada documento contiene indicaciones superfluas; el arte estriba precisamente en disponer las informaciones de tal manera que predomine lo esencial; es preciso también revestir cada impreso de un aspecto adecuado, a fin de paliar sus defectos.

Observaciones

Los formatos utilizados son submúltiplos de un formato base. El formato del documento póliza es la mitad de la hoja de preparación; el recibo y el borderó son iguales a la mitad del documento póliza; las fichas son la cuarta parte del documento póliza.

Ejecución práctica

¿Cómo se desarrollan las operaciones en la práctica? El preparador cumplimenta el documento base; la dactilógrafa traspa los datos que figuran en él sobre un cliché; para hacer esto, reproduce estrictamente los elementos inscritos, en el documento de preparación; después de la comprobación, el cliché pasa a un multiplicador, del que se sacan sucesivamente diversas copias, invirtiendo alrededor de dos segundos en la impresión de cada una de ellas. Después de la duplicación, interviene el encargado de grapear; reparte los diversos documentos entre los casilleros de los diversos servicios destinatarios y confecciona la póliza propiamente dicha, cosiendo dentro de una cubierta de "Condiciones generales" la hoja obtenida, así como, en su caso, los otros documentos que sean precisos.

El documento base comprende cuatro páginas, de las que solamente las tres primeras nos interesan. La preparación comienza por la segunda página, que contiene el cuadro de los cálculos que conducen a la tarificación; efectuada ésta, el preparador confecciona la tercera página; en seguida pasa a la primera, en la que da sus instrucciones:

— A la dactilógrafa: Normalmente no hay instrucciones particulares que darle más que cuando es preciso confeccionar documentos especiales, tales como, por ejemplo, el certificado de Seguro en las ramas Automóvil controladas;

— Al equipo multicopista: enumeración de los documentos de la serie estandarizada a establecer normalmente; el preparador marca un 0 en la casilla en la que, eventualmente, no debe ser establecida. Indica la mención 1 en la casilla de los que excepcionalmente deben ser establecidos en suplementos, tales como, por ejemplo, una ficha "Rappel" que permite recordar el vencimiento de un recibo cuando el cobro del primer recibo se hace por la Compañía, etc.

— Al lugar del grapeado: el preparador concreta aquí los documentos especiales que conviene adjuntar a la póliza; por ejemplo, la cláusula "pre-impresa" solicitada por un determinado corredor.

— Por último, figura la dirección a que tiene que ser expedida.

En conclusión, el preparador es completamente responsable de toda la trayectoria de ejecución que va desde la preparación de una póliza hasta su expedición. La póliza emitida es esencialmente su trabajo, todas las otras personas que se encuentran en la cadena tienen que limitarse a ejecutar estrictamente las instrucciones dadas por aquél; el preparador es también totalmente responsable de la confección y de la ejecución.

Hemos preparado el trabajo de emisión de las pólizas para su adaptación ulterior a un automatismo más completo: fuera del trabajo del preparador, las operaciones subsiguientes son susceptibles de mecanización.

Conviene subrayar la desaparición del trabajo de repetición ejecutado anteriormente para la emisión de cada contrato. Como acabáis de ver, es el empleo del multiplicador con selección de superficies a reproducir lo que ha permitido alcanzar este resultado; es preciso agregar que al someter a prueba el estudio inicial, el documento base fué objeto de un riguroso examen, de manera que no figuren en él más que los detalles estrictamente necesarios.

El mismo sistema es utilizado por el servicio emisión-gestión de los Seguros individuales sobre la Vida. Hemos incorporado incluso

al documento base una zona reservada a la aplicación del Reaseguro. El conjunto de documentos múltiples comprende de manera especial una ficha de Reaseguro y un atestado destinado al controlador de las contribuciones. Se puede observar igualmente en el reverso el trazo de la línea de ejecución que permite localizar un "dossier" en la cadena de trabajo.

Las fichas perforadas: Integración de las operaciones de gestión

Por lo que concierne a la utilización de las máquinas de fichas perforadas, me limitaré a hablar de la emisión de recibos, concediendo siempre prioridad al aspecto administrativo de estos problemas.

Se trata de confeccionar los recibos, los borderós (que son unos estadios en los que figuran las comisiones del agente), los avisos de vencimiento, los recordatorios de vencimiento y la tramitación de otros aspectos contables.

En la práctica, a causa de la organización de las agencias, las Sociedades belgas tienen establecidas dos formas de cobro:

— La forma denominada "Compañía", por la cual la Sociedad se encarga por sí misma de presentar al cliente un aviso anunciándole el vencimiento de la prima, y de entregarle el recibo una vez efectuado el pago en la caja de aquélla, en su cuenta de cheques postales o en su cuenta bancaria;

— La forma de cobro denominada "Agente", que es la normal, según la cual al agente le es cargado en cuenta el recibo, que luego presenta al cliente para su pago.

En el segundo caso, establecemos únicamente el recibo y su extracto de cuenta denominado "borderó". En el otro caso, se establece además el aviso de vencimiento y los recordatorios de este vencimiento.

¿Cómo se procede en la práctica? El Servicio Mecanográfico establece, para todo nuevo negocio, una ficha "Nombre", que comprende igualmente la prima total y la comisión, así como una ficha "Dirección". Estas fichas son manejadas por el Servicio Mecanográfico. Existe una tercera ficha, denominada ficha de "Control", que da las directrices de la prima (ej.: en Auto: prima R. C., prima Daños, prima Robo...). Esta ficha es creada y manejada por el servicio que la emite. Cada uno de estos servicios (Emisión-Gestión y Servicio Mecanográfico) tienen su fichero al día, llevando a él diariamente las modificaciones prescritas por los documentos básicos. Al final del mes,

antes de la emisión de los recibos, los dos ficheros, el del Servicio Mecanográfico y el del Servicio de Emisión, son confrontados (en el interclasificador).

De hecho, el fichero de control llevado en el Servicio de Emisión reemplaza un antiguo registro, denominado "Registro de vencimientos", en el cual se procuraba anteriormente el tener al día el estado de vencimientos, vencimiento por vencimiento, de las primas a plazo. El nuevo sistema, de fichero en lugar de registro, se ha comprobado que es mucho más ágil y preciso.

Pero, ¿por qué llevar un fichero de control? Es porque con su ausencia, la no emisión de un recibo o la inexactitud de los datos de él, escapaban a toda investigación sistemática, dejando que, en tal caso, fuese la reclamación del agente o del cliente la que pudiese atraer la atención sobre su error o su olvido.

LA ROYALE BELGE emite por término medio en cada mes, de 25 a 30.000 recibos, de los cuales la mitad son de cobro por "Compañía". Hasta estos últimos meses, los recibos y el aviso de vencimiento, así como los recordatorios de vencimiento, eran impresos sobre "papel". Recientemente, el recibo ha sido presentado sobre la forma de una ficha perforada, al igual que el recordatorio de vencimiento; el aviso de vencimiento ha conservado su forma antigua: es decir, un documento "papel" combinado con un boletín de pago postal.

¿Cuáles son las ventajas de la nueva presentación? Resaltemos de antemano que el ciclo de libramiento de recibos no termina en el momento en que se acaba la impresión de esos recibos y la ejecución de las anotaciones contables correspondientes. Prosigue durante largas semanas todavía, puesto que estas operaciones no se acaban más que después del pago del recibo y remesa de aquél al cliente. Entre el instante de la emisión del recibo y el de la remesa al cliente, se produce una serie de operaciones que no estaban mecanizadas anteriormente, porque los documentos que originaban (recibos, aviso de vencimiento y recordatorio) no eran susceptibles de ser tratados por máquinas para los efectos de su presentación.

El recibo

La presentación del recibo bajo forma de ficha perforada permite mecanizar las operaciones siguientes:

- Clasificación de los recibos a cobrar directamente por la "Compañía" en un fichero único por número de póliza (clasificadoras);
- Inventario mecánico de los recibos en cartera (tabuladora);

— Selección mecánica de los recordatorios a enviar; para una fecha dada, por ejemplo, el 15 del mes que sigue al del vencimiento, los recordatorios a expedir son separados de la clasificación general, mediante la intervención de la clasificadora;

— Reproducción posible del recibo en las fichas "Aviso" de cualquier género, destinadas al servicio o a los agentes y que llevan a su conocimiento una modificación en el destino del recibo.

Ejemplos

1) Es reglamentario no presentar el recibo nuevo al cobro mientras el precedente esté impagado. La ejecución de esta medida comprende tres fases:

a) Extracción, del fichero de los recibos en expectativa de pago, de aquellos correspondientes a pólizas para las que un nuevo recibo ha sido emitido;

b) Extracción, del lote de recibos nuevos, de los que deben quedar retenidos;

c) Aviso al agente de esta retención.

Las fases a) y b) se hacen por la clasificadora; la fase c), con la reproductora: confeccionar un "aviso de retención" mediante las fichas retiradas; este aviso de retención queda unido al borderó.

2) Puede suceder igualmente que el recibo que acaba de ser establecido es objeto de una decisión de anulación (seguido de un apéndice). Este recibo nuevo figura, no obstante, en el borderó del agente; para corregir esta inclusión, reemplazamos el recibo por un "aviso de anulación", que es una ficha perforada establecida mecánicamente conforme al recibo retirado.

3) La situación de precontencioso.—Cuando después de un plazo determinado un recibo no es pagado, avisamos al servicio de Emisión-Gestión, que inicia las gestiones apropiadas a fin de conseguir el pago. Este aviso dado al servicio se llama "aviso de situación de precontencioso". Está constituido por una ficha perforada obtenida mecánicamente de la ficha recibo que figura en el fichero general de los recibos en expectativa de pago. Si más tarde este recibo es pagado, establecemos, también por vía mecánica, una ficha denominada "detención del pre-contencioso", que anuncia el pago al servicio de Gestión.

El aviso de vencimiento

Simultáneamente, el aviso de vencimiento ha sido modificado, a fin de permitirnos suprimir el envío de los recibos que no han de ser remitidos al cliente más que cuando éste lo solicite expresamente y sólo al principio del mes que siga a la fecha del pago. El aviso de vencimiento comprende dos partes:

— El aviso propiamente dicho, proporcionando todos los detalles relativos al pago (identificación de la póliza, prima, vencimiento, etcétera).

— El boletín de pago. En este boletín, además del nombre y de la dirección del destinatario, escribimos, mediante la tabuladora, la suma a pagar y nuestra referencia; nosotros encontramos estos datos en el aviso de crédito que el servicio de Cuentas de Cheques postales nos envía después del pago. A consecuencia del pago en la oficina postal, el aviso, acompañado de su talón, en el cual se haya puesto el sello, en tinta, del correo, sirve de recibo. Lo mismo sucede si este aviso va acompañado de cualquier prueba de pago: "recibo" de caja, aviso de adeudo del Banco, etc.

Cuando el recibo nos es pedido por el cliente, diferimos la expedición hasta el comienzo del mes que sigue al del pago, porque deseamos utilizar los recibos al final de cada mes para hacer la atribución de las comisiones relativas a las primas pagadas. Esta atribución de comisiones se hace por el paso de la ficha por la tabuladora e impresión, por esta máquina, de un borderó de comisiones.

Hemos acabado así la mecanización de un conjunto de operaciones que comienzan con la confección del recibo y que terminan en el momento de la remesa de éste al cliente. Se trata con ello de la integración total de la gestión de los recibos en un conjunto de operaciones mecánicas.

Si yo he hablado de estas disposiciones particulares que se presentan en LA ROYALE BELGE, es porque estoy convencido de que esta organización está conformada a la evolución normal del perfeccionamiento del libramiento de recibos. Constituye también, a mi modo de ver, un ejemplo de las posibilidades de las fichas perforadas en cuanto a la gestión pura. Ilustra, en fin, acerca de que esta reglamentación en cuanto a que jamás se puede tratar aisladamente un problema de organización. Es preciso, por el contrario, examinar, como constitutivas de un todo, el conjunto de las operaciones de las que el problema en cuestión no es frecuentemente más que una parte.

Esto quiere decir que en el caso presente no es preciso ejecutar solamente el "libramiento de los recibos" en fichas perforadas, sino también la gestión de los recibos y su cobro.

La clasificación de los "dossiers-póliza": Un ejemplo de economías importantes realizadas en un sector modesto

La organización racional de esta clasificación no ha requerido el empleo de mucha tinta. Los jefes, en efecto, no se han preocupado nada. Se trata de un trabajo de carácter, sobre todo, manual que se desarrolla generalmente en la obscuridad. Y, por tanto, una mala organización de esta clasificación puede engendrar pérdidas considerables de dinero, por consecuencia de importantes dificultades de búsqueda y de remesas de los "dossier" a sus sitios, de la conservación de documentos inútiles en el archivo, de desplazamientos exagerados del personal destinado al archivo y de malas condiciones de conservación de los documentos.

En el momento en que LA ROYALE BELGE ha reformado su domicilio social, se ha encontrado en la obligación de reconstruir los locales que deben guardar clasificados 200.000 "dossiers-póliza" ("dossier" Accidentes e Incendios, excluidos los de Vida).

He aquí los estudios que ha sido necesario efectuar:

1.º) Determinación del volumen total del archivo clasificado. Los locales a construir podían albergar un máximo de 1.000 empleados, de los que más de la mitad se ocupaban de la rama Accidentes e Incendios. Por medio de comparaciones, llegamos a la conclusión de que era previso prever un emplazamiento para 400.000 "dossiers", no comprendiendo los de Vida, o sea el doble del volumen que había por el momento.

2.º) Reducción del grosor de los "dossiers".—Las estadísticas han permitido determinar el grosor medio de los "dossiers" a archivar: 6,93 mm., lo que parece mucho. Pero se observó que la cubierta del "dossier" era de cartón muy fuerte y presentaba un supergrosor aumentado por los pliegues, ojetes metálicos y un corchete. El cartón fuerte fué reemplazado por cartón delgado muy fuerte ("kraft"); los múltiples pliegues desaparecieron, al mismo tiempo que los ojetes, y se pensó en un corchete extraplano. Esta modificación redujo el grosor medio del "dossier" a 3,74 mm., o sea una reducción del 46 por 100 del volumen a almacenar.

Cifremos en francos belgas esta economía:

Un mueble con cuatro cajones puede contener en total 2,68 m. de clasificadores y cuesta alrededor de 3.000 francos.

Para colocar 400.000 "dossiers" de 3,74 mm., es preciso invertir en muebles: $(0,374 : 268) \times 3.000 \times 400.000 = 1.670.000$ francos, lo que supone una economía de $(46 : 54) \times 1.670.000 = 1.420.000$ francos. A esta reducción de los gastos de primera instalación hay que agregar la economía de superficie, de alumbrado, de calefacción y de personal.

3.º) Depuración de los "dossiers".—Se apreció también que los "dossiers" contienen numerosas piezas sin valor, que se las conservaba solamente porque nadie se atrevía a tomar sobre sí la responsabilidad de destruirlas. Un estudio efectuado con los servicios que habían de utilizarlos y el consejero jurídico, permitió redactar una instrucción relativa a la destrucción sistemática de las piezas prescritas. A los juristas que nos reprocharon alguna vez el no encontrar una prueba escrita concerniente a un hecho muy antiguo, les respondimos con un razonamiento de hombre de negocios ("business-man"): "Si usted hubiese encontrado la pieza, usted habría ganado x francos; ello supone que deberíamos haber conservado T toneladas de archivos durante n años, necesitando un desembolso de y francos (y es sucesivamente igual a $10x$, $20x$... $100x$). Hemos hecho, pues, bien en no conservarlos."

4.º) Elección del mejor mueble.—Se pensó a continuación en mueble más eficiente, habida cuenta de la fatiga del personal, de la conservación, de la visibilidad, del aspecto, del precio por unidad útil de archivo, del precio por centímetro útil del grosor de los "dossiers", de la mejor utilización de la superficie disponible. Seguidamente se efectuaron ensayos y se tomó la decisión de adquirir muebles de cuatro cajones, de fabricación belga.

5.º) Organización del archivo.—Nuestras pólizas llevan un número de siete cifras, de las que la cifra de los millones indica la naturaleza del Seguro: 5, Seguro Individual; 6, Seguro Auto, etc.; a cada millón fué reservado un grupo de cien muebles, capaces de contener, sobre la base del nuevo grosor de 3,74 mm. por "dossier", 72.000 "dossiers". La clasificación fué efectuada con base de las últimas cifras. A este efecto, descompusimos el número de las pólizas (6.722.610) en tres series de índices de clasificación:

- Las dos primeras cifras (10): índice primario,
- Las dos cifras siguientes (26): índice secundario,
- El tercer grupo (72): índice terciario.

Todos los "dossiers" que tienen el mismo índice primario son colocados en un mismo mueble, y son clasificados en este mueble conforme al orden de los índices secundarios: el primer cajón contiene los índices de 00 a 24; el segundo, de 25 a 49; el tercero, de 50 a 74, y el último, de 75 a 99. El contenido de cada cajón queda dividido por guías en cinco subdivisiones, que son: para el primer cajón: de 00.a 04, de 05 a 09, de 10 a 14, de 15 a 19, de 20 a 24, y así sucesivamente. El esquema de la clasificación es, pues, el siguiente:

00 00	...	00 23	00 24	00 25	...	00 99
25 00	...	25 23	25 24	25 25	...	25 99
50 00	...	50 23	50 24	50 25	...	50 99
75 00	...	75 23	75 24	75 25	...	75 99

El "dossier" 6.72.26.10 se encuentra en la sexta fila (6.000.000), undécimo mueble (índice primario + 1), segundo cajón a partir del más alto (índice secundario), entre los índices 25 y 30); entre éstos se encuentran, al máximo, $(72.000 : 100) \times 20 = 36$ "dossiers". El "dossier" buscado queda situado hacia el comienzo de este lote; el número de "dossiers" que pueden llevar el número 26 es, como máximo: $(70 : 100) \times 100 = 8$ "dossiers". Estos ocho "dossiers" son clasificados, si así lo requiere la necesidad, por índice terciario.

Prácticamente, sin leer nada más que el número del "dossier" pedido, el sacador de "dossiers" que ejecuta este trabajo durante toda la jornada, se sitúa automáticamente, por un acto de reflexión rápida, ante el mueble deseado, abre el cajón de que se trate y mete la mano sobre un lote de diez "dossiers", entre los cuales se encuentra necesariamente el número pedido. Esta operación es tanto más "ciega" cuanto que toda la hilera (5, 6, 7...) de muebles está dispuesta e indicada de la misma manera.

¿Cuáles son las ventajas de la clasificación sobre la base de las últimas cifras?:

— Estando numeradas las pólizas conforme a su orden de emisión, según la serie natural de los números, cada mueble contiene un "dossier" de cada centena de números; por otra parte, los "dossiers" extraídos de la formación durante un cierto período, se reparten igualmente entre los cien índices primarios; de ello resulta que los "dossiers" están igualmente repartidos por edad entre todos

los muebles y entre todos los cajones. De donde se desprende la ocupación uniforme de aquéllos; todos son cumplimentados en el 6/10, por ejemplo.

— Seguridad en la colocación de cada "dossier" y posibilidad de sintetizar la búsqueda y las reclasificaciones. No es, pues, necesario rectificar periódicamente el conjunto de la clasificación, como sucede cuando se clasifica según los números enteros.

En síntesis: fijeza del emplazamiento, ocupación uniforme de todas las secciones de clasificación (los cajones) y sistematización de la búsqueda.

6.º) Organización de la pre-clasificación.—Al volver el "dossier" a su sitio de clasificación, al final de la jornada, evidentemente que no es aconsejable ir colocando en su lugar los "dossiers", uno a uno, conforme vayan llegando: el empleado debería recorrer kilómetros para alinear una centena de piezas; se podría pensar en dejarlos acumular durante un período bastante largo, al término del cual serían alineados previamente según el número del orden de su clasificación. Pero puede suceder que un "dossier" devuelto por un servicio sea solicitado al día siguiente e incluso una hora después de su devolución. ¿Cómo volverlo a encontrar si no ha sido colocado en su sitio inmediatamente? El problema ha sido resuelto instalando una sala de pre-clasificación, equipada de mesas móviles montadas sobre rodamientos a bolas; cada mesa comprende varias centenas de laminillas numeradas en el mismo orden que el de los muebles de cuatro cajones. Los "dossiers" reexpedidos son clasificados detrás de estas laminillas a medida de su regreso. Cuando las mesas de pre-clasificación están enteramente ocupadas, después de cuarenta y ocho horas, por ejemplo, los "dossiers" son remitidos a su sitio en los cajones, empleando para ello un tiempo mínimo. Además, si un "dossier" vuelto a solicitar a los archivos está ausente de su sitio habitual, puede ser fácilmente encontrado sobre las mesas de pre-clasificación.

La contabilidad: el servicio considerable de las máquinas

La contabilidad, órgano de visión de la Empresa, tiene por objeto analizar la situación activa y pasiva, así como la evolución de esta situación en el curso del año.

En una apreciación inicial, la contabilidad es esencialmente un *problema de clasificación* de los movimientos de valores; las rúbricas

de la clasificación reciben el nombre de cuentas; el conjunto de estas cuentas constituye lo que se denomina "el plan contable".

En los planes contables modernos, las cuentas están generalmente numeradas y ordenadas según la clasificación decimal ideológica, que permite obtener sistemas progresivos. La imputación contable de un movimiento de valor queda reducido, por ello, a una codificación. Bien es verdad que se efectúa según reglas muy estrictas, que son normalmente consignadas en anexos al plan contable.

Nosotros llevamos nuestra contabilidad mediante máquinas de fichas perforadas, lo que nos permite aumentar considerablemente el número de cuentas y, por consecuencia, la potencia del órgano de visión que es la contabilidad.

El plan contable de LA ROYALE BELGE tiene unas 1.600 cuentas. En particular, hay 450 cuentas de explotación para el Seguro Automóvil, y 620 cuentas de explotación para el Seguro Vida, y sus accesorias.

Yo querría mostraros cómo esta contabilidad es casi automática, permitiendo, en todo, el control y la corrección de los errores materiales. Tomemos, por ejemplo, la regularización de tres siniestros Vida y otros tres siniestros Auto, pagados, los unos, por la caja y, los otros, por la cuenta de cheques postales:

a) Operaciones manuales:

Se lleva un cierto número de diarios elementales, donde figuran los datos mínimos: fechas, conceptos e importes. Estos son las puertas de entrada de la contabilidad. Los diarios son en número de unos 30. La orden de pago o el vale de pago es la pieza contable justificativa; queda codificada por los servicios contables y después transmitida al Servicio Mecanográfico (ver anexo 1). Este perfora una ficha por línea codificada; esta ficha contiene: la fecha, el número del diario, el número del asiento, el número de la cuenta deudora, el número de la cuenta acreedora y el importe.

b) Operaciones mecánicas:

1) Verificaciones.

Al final de cada mes, todas las fichas son clasificadas por diario y por número del asiento, y se hace una lista de control: para cada diario, el total del diario manual debe ser igual al total de los importes obtenidos en la tabuladora.

2) Primera síntesis: el diario sintético del mes.

Se agrupan mecánicamente las fichas asentadas relativas al mismo diario, a la misma cuenta acreditada y a la misma cuenta adeudada.

En la tabuladora se escribe seguidamente el diario sintético (ver anexo 2). Simultáneamente, la reproductora conectada perfora una ficha por cada línea de ese diario.

3) Segunda síntesis: el Libro Mayor.

El "Libro Mayor" es el libro de las cuentas donde figuran los detalles de los movimientos que han afectado a cada cuenta. Los asientos que se llevan a él son siempre asientos globales; podemos, no obstante, detallarlos por medio de los diarios manuales, "a través" del diario sintético.

La ficha "diario sintético" es desdoblada por medio de la reproductora: una ficha, relativa a la cuenta acreditada, y otra, referente a la cuenta adeudada.

Estas son las fichas de "inscripción en las cuentas"; hay, pues, una ficha para la totalidad de los débitos consignados, en una cuenta, provenientes de un determinado diario; otra ficha, para el conjunto de los créditos.

Fusionadas con las fichas de saldos del mes precedente, son clasificadas por cuenta y por diario y tabuladas para obtener el Libro Mayor recapitulativo del mes.

La máquina establece el nuevo saldo y el total de los débitos y créditos. Estos elementos se perforan en una ficha recapitulativa por cuenta: estas son las fichas "nuevos saldos".

4) Tercera síntesis: el balance.

El balance constituye la revelación de los saldos de todas las cuentas, así como del *total* de sus débitos y sus créditos. Constituye el resumen de la situación activa y pasiva de la Sociedad, a reserva de determinados reajustes. Esto es esencialmente misión de la dirección.

Cuando hay que efectuar una corrección, se hace una nueva impresión del balance total por medio de las máquinas, en menos de veinte minutos.

En resumen:

Cuatro etapas, de las cuales tres, síntesis, nos conducen a través del Libro Mayor, instrumento de análisis, y al "balance", órgano de visión.

1.ª etapa: los diarios manuales, puertas de entrada,

2.ª etapa: el diario sintético, reagrupación preparatoria para el Libro Mayor; débito y crédito por cada diario para dos cuentas determinadas,

3.^a etapa: Libro Mayor: detalle de los movimientos por cuenta y por diario, y nuevos saldos,

4.^a etapa: Balance: el saldo de cada cuenta.

Yo he querido demostraros que:

— trazado el plan contable,

— y establecidas las normas de funcionamiento,

la contabilidad tiene un carácter elemental mecánico e incluso automático; por lo menos en lo que concierne a esta primera parte, que es, de hecho, la teneduría de libros; la segunda parte de la contabilidad comprende los comentarios que debe sacar a la luz y la significación de las cifras así acumuladas. Es la verdadera contabilidad que subsistirá, siempre, creo yo, como patrimonio del hombre. Pero el hombre se podrá consagrar mejor a ella si queda descargado de las preocupaciones de la ejecución material de la misma: esta es la finalidad de toda la mecanización.

Calificación y formación: la primacía del hombre

Acabamos de hablar del hombre, y ello no ha sido por azar. El ser humano debe constituir el eje de nuestra preocupación: la Empresa está hecha por él y debe respetar su primacía.

No puede tratarse, como afirman algunos espíritus mezquinos, de adaptar el hombre a la máquina, sino, por el contrario, es preciso enseñar al hombre a servirse lo mejor posible de la máquina, a fin de aligerar sus cargas materiales.

No hay ningún verdadero progreso material sin el paralelo progreso del hombre; mecanizando la contabilidad, hemos liberado al ejecutante de las tareas de segundo orden; los trabajos que le sean confiados en adelante son de un orden más elevado (codificación, empleo de máquinas de fichas perforadas, verificación del balance...), y debemos instruirle en ellas, elevándole. Introduciendo el multiplicador al alcohol, le hemos librado de los dactilógrafos, muchos de los cuales han quedado convertidos en preparadores; ha faltado enseñarles esta nueva función y resaltar su responsabilidad y, por consiguiente, su personalidad.

Los ejemplos, en este orden de cosas, abundan: a medida que se desarrolla la mecanización, las tareas inferiores desaparecen y los empleados se elevan tanto más en la jerarquía intelectual.

Esto plantea problemas, no solamente de formación, a los cuales debemos consagrarnos tanto más ampliamente cuanto más queramos

simplificar ventajosamente, sino también problemas de remuneración, problemas psicológicos de relaciones humanas en el interior de la Empresa, así como problemas de calificación de funciones.

Evidentemente que yo no puedo desarrollar estas diversas cuestiones, por lo que me limitará a decir algunas palabras acerca de la calificación y de la formación que están al orden del día en Bélgica.

La calificación de funciones

La persona mejor calificada para ejercer una función será la que reúna las diferentes cualidades y aptitudes necesarias para la buena ejecución del trabajo requerido.

El estudio de la calificación de funciones comprende diversas fases:

1.^a) Con base del organigrama, trazar la lista de las funciones existentes;

2.^a) Descomponer cada función en tareas elementales (el "job analysis") repertorizadas y claramente definidas;

3.^a) Elegir criterios comunes que sirvan de base de comparación para todas las funciones. Distinguir entre los criterios de orden intelectual (concentración, enjuiciamiento, cultura general, etc.), los criterios temperamentales (sociabilidad, conciencia profesional, espíritu de decisión, etc.) y los criterios físicos. Los criterios elegidos deben ser comprensibles por el empleado, definibles sin ambigüedad, identificables en sus diversos grados en las múltiples funciones;

4.^a) Partiendo de las tareas elementales, determinar el grado de exigencia de cada uno de los criterios en cada función: no basta con decir que tal tarea exige tal cualidad, sino también en qué grado debe estar adquirida esta cualidad.

El conjunto de este trabajo es largo y delicado. Debe ser realizado en colaboración con los jefes jerárquicos y los ejecutantes.

Conduce a una *monografía* de las funciones: es una descripción de las tareas que componen cada función, con la indicación de los grados de aptitud a alcanzar dentro de una serie fija a los criterios.

Esta herramienta es de una gran utilidad; facilita notablemente:

- La selección en el reclutamiento;
- La adaptación de los antiguos.

En una y otra operación, el servicio de personal (o de selección), con la ayuda de "tests" y de exámenes, podrá dilucidar las cualidades de los candidatos, compararlos con las aptitudes precisadas en las

monografías, y de encaminar así a los candidatos o al empleado hacia la función que le esté más indicada.

— La política de formación y de promoción.

Cuando se dibuja la posibilidad de una promoción, seleccionar el empleado más apto para ocupar este nuevo puesto, después de haber completado eventualmente su formación en los criterios para los cuales se acusa una insuficiencia.

En resumen, la clasificación de las funciones permite:

- Establecer una jerarquía de funciones,
- Precisar los baremos de remuneración,
- Repartir lo mejor posible las fuerzas disponibles,
- Reclutar los empleados más aptos,
- Adaptar lo mejor posible a los antiguos,
- Seguir una política de formación,
- Estimular al empleado, haciéndole conocer sus deficiencias.

La formación

El momento en que el automatismo se anuncia como una nueva revolución es la ocasión de preparar los cuadros y los ejecutantes para las tareas y las responsabilidades nuevas del mañana.

El jefe de la Empresa debe ofrecer a sus subordinados los medios para desarrollar sus conocimientos y formar su personalidad.

La expansión económica no queda solamente limitada por la insuficiencia de capital o de equipos técnicos, sino también por la ausencia o la insuficiencia de cuadros convenientemente formados.

La única cosa que no se improvisa son los cuadros: son precisos muchos años antes de que estén perfectamente preparados.

Los métodos aplicables en el seno de la Empresa deben ofrecer la oportunidad de "integrar" (vincular) lo mejor posible el empleado a su Empresa, desarrollar el espíritu de equipo y el espíritu de cuerpo. Los métodos siguientes son aplicados en Bélgica con resultados satisfactorios:

- Curso de perfeccionamiento en el arte de mandar, en el arte de instruir, en el arte de simplificar el trabajo,
- Constitución de diversos grupos de discusión,
- Estudio en colectividad de los problemas de las relaciones humanas,
- Estudio colectivo de los problemas de organización,
- Constitución de reuniones de información.

Los medios exteriores de la Empresa comprenden:

— Los seminarios universitarios, abiertos a todos los elementos de valía,

— Los estudios universitarios complementarios u otros de rango superior,

— Las misiones de estudios o de negocios,

— Los intercambios de información entre las Empresas,

— Los estudios e investigaciones efectuados en el seno de la Unión Profesional.

Esta lista no queda cerrada; para completarla, bastará, sin duda, que tengamos la voluntad de participar en el esfuerzo necesario para garantizar a nuestra Empresa más prosperidad en un clima social más feliz.

CONTABILIDAD

Datos:

- (1) Un siniestro Vida de 100.000 francos pagado por Caja el 7-2-1956.
- (2) Un siniestro Auto de 40.000 francos pagado por Caja el 7-2-1956.
- (3) Un siniestro Vida de 20.000 francos pagado por C. C. P. el 8-2-1956.
- (4) Un siniestro Vida de 7.000 francos pagado por Caja el 8-2-1956.
- (5) Un siniestro Auto de 800 francos pagado por C. C. P. el 9-2-1956.
- (6) Un siniestro Auto de 65 francos pagado por C. C. P. el 10-2-1956.

Diario de Caja (núm. 1)

Asit.* N.*	Fecha	Orden de pago n.*	Concepto	Importe del desembolso
1	7/2/1956	10	Siniestro Vida. Dupont.	100.000
2		28	Siniestro Auto. Carpentier.	40.000
3	8/2/1956	47	Siniestro Vida. Durour.	7.000
				<u>147.000</u>

Diario de las C. C. P. (núm. 2)

Asit.* n.*	Fecha	Orden de pago n.*	Concepto	Importe del desembolso
1	8/2/1956	31	Siniestro Vida. Merlin.	20.000
2	9/2/1956	52	Siniestro Auto. Parein.	800
3	10/2/1956	64	Siniestro Auto. Ruwt.	65
				<u>20.865</u>

*Disposición de la zona inferior de las seis órdenes de pago = Disposición de las seis fichas del "asiento" en la Contabilidad general.
Una sola línea a rellenar por orden de pago.*

Fecha	Referencia		N.º de la cuenta adeudada	N.º de la cuenta acreditada	Importe
	N.º diario	N.º del asiento			
070256	01	00001	20	10	100.000
070256	01	00002	30	10	40.000
080256	01	00003	20	10	7.000
080256	02	00001	20	11	20.000
080256	02	00002	30	11	800
100256	02	00003	30	11	65

SCHEMA 5

ELEMENTS D'IDENTIFICATION ET DE CLASSEMENT			
NOM ET ADRESSE	USAGE DU VEHICULE		AGENT
PRISE D'EFFET			
ECHÉANCES			
PRIMES AU COMPTANT		A	B
			COMMISSION AU COMPTANT
PRIMES A TERME			COMMISSION A TERME
			C
DESCRIPTION DU VEHICULE			
CLAUSES PARTICULIERES			