

MANUAL
123 CONTRA EL
6 DESPILFARRO

Edición conmemorativa
del 60º aniversario de Ferrovial.

El "Manual 621 Contra el Despilfarro" fue editado originalmente en 1962

INDICE

Prólogo de Rafael del Pino.....	pág. 5
Los Manuales de Ferrovial	pág. 7
Rafael del Pino y Moreno, el fundador de Ferrovial	pág. 9
España y Ferrovial en los 60.....	pág. 11
Manual 621 Contra el Despilfarro.....	pág. 13
Ferrovial, hoy	pág. 49

PROLOGO

En 1962, a los diez años de su fundación, Ferrovial contaba con 500 personas en plantilla y facturaba al año 126 millones de pesetas, cifra equivalente a 25 millones de euros en términos constantes.

Fue entonces cuando el fundador de la empresa, Rafael del Pino y Moreno, encargó el *Manual 621 contra el despilfarro* que tiene usted en sus manos, uno de los manuales de procedimientos que la empresa publicó durante la primera mitad de los años 60. Con ellos se dotó a todos los empleados de Ferrovial de criterios uniformes para la correcta administración de los recursos a su disposición, tanto materiales como humanos.

Este 'Manual contra el despilfarro' bien podría llamarse 'Manual del talento, la eficiencia y la innovación'

En una España en la que todavía los libros de gestión empresarial brillaban por su ausencia y la mayoría de las empresas aún no habían implantado este tipo de iniciativas para normalizar sus procedimientos, estas páginas fueron una guía interna insustituible. También obtuvieron un considerable eco fuera de la compañía, ya que al

poco tiempo otras empresas e instituciones publicaron manuales inspirados en los de Ferrovial.

Ha pasado medio siglo desde entonces y este pequeño libro sigue teniendo vigencia. Quizás porque sus párrafos destilan sentido común, este manual condensa mucho del conocimiento esencial e imperecedero necesario para una gestión empresarial de calidad.

Además de su llamativo nombre, sus expresiones arcaizantes y su contabilidad en pesetas y duros, en estas páginas el lector encontrará muchos de los conceptos actuales relativos a gestión de inventarios, dirección de proyectos y empleo del tiempo.

Si reformuláramos el título en términos positivos, este *Manual contra el despilfarro* bien podría llamarse *Manual de gestión del talento, la eficiencia y la innovación*.

Gestión del talento porque alienta a los directivos a motivar a los empleados, potenciar sus habilidades específicas y reconocer sus esfuerzos de forma justa; eficiencia porque indica cómo cumplir los objetivos al menor coste posible mediante la optimización de toda la cadena; innovación porque establece mecanismos para la mejora continua en todas las actividades y promueve la participación de todos para conseguir este objetivo.

Talento, eficiencia e innovación son precisamente las cualidades que han guiado a Ferrovial en estos 60 años. Forman parte del ADN de la empresa y son en buena medida responsables de su continua transformación hasta convertirse en uno de los líderes globales de infraestructuras y servicios, con 70.000 empleados y presencia en 15 países.

Si hoy Ferrovial gestiona varios de los más valiosos activos privados de transporte del mundo, si es un referente global en ingeniería e innovación, en ciudades inteligentes, en mantenimiento de infraestructuras y si es una organización comprometida con la sociedad y el medioambiente, es porque seguimos poniendo en práctica las enseñanzas de este manual.

Volvemos a editar estas páginas para compartir un fragmento de la historia de Ferrovial y rendir homenaje a la visión de sus fundadores.

Rafael del Pino Calvo-Sotelo

Presidente

LOS DE MANUALES DE FERROVIAL

En 1958, después de seis años dedicado al sector ferroviario, Rafael del Pino decide ampliar el negocio de Ferrovial y dar el salto a la construcción. Se trataba de una actividad que el ingeniero, siempre realista y prudente, era consciente de no conocer bien aún, y por ello buscó dotarse de las herramientas necesarias para entrar en el negocio con éxito.

Una de estas herramientas era garantizar una perfecta organización a todos los niveles. Como bien expresan las páginas de este mismo Manual, “una buena organización es el mejor arma contra el despilfarro, pues no dejará rincones oscuros donde pueda aquel disimularse. Hace casi imposible la existencia de negligencias, ya que éstas son pronto puestas de manifiesto y a la luz del día”.

Para cumplir este propósito, en los años 60 del Pino encargó a Ramón González de Amezúa, también fundador de la empresa, la redacción de una serie de pequeñas guías que sirvieran para armonizar los procedimientos a seguir en cada tarea y puesto de trabajo.

Así nacieron los Manuales de Ferrovial. Entre 1960 y 1965 se publicaron cerca de 40 distintos, versados en todo tipo de cuestiones: los hubo dedicados a la contabilidad, al pago de las nóminas, al manejo de maquinaria, a la gestión de personal o a la redacción de impresos y su clasificación... No hubo prácticamente actividad en la empresa que no llevara asociada su manual correspondiente.

Para asegurar que eran de fácil asimilación para todos, los manuales eran breves y sencillos en su redacción. Se imprimieron en ediciones muy rudimentarias, a razón de unos 150 ejemplares por volumen para asegurar que al menos cada centro de trabajo (por aquel entonces eran unos 100 en toda España) contaba con un ejemplar. Así, aquellos empleados que necesitaban recurrir a ellos sabían que se hallaban en los característicos archiveros metálicos que había en cada obra y oficina de Ferrovial.

Para que fueran aún más fáciles de encontrar, todos los manuales tenían como epígrafe el número 6, seguido del número de volumen por su orden de publicación. De este modo, quien necesitara consultar alguno de ellos sabía que siempre estaban archivados en los ficheros correspondientes al apartado 6.

Y funcionaron: durante aquellos años, los manuales sirvieron de referencia obligada para cada empleado en todo lo que hacía. Quien trabajaba en Ferrovial sabía que los impresos podían ser de tres colores, y que si, por ejemplo, recibía uno azul, sabía que tras leerlo podía destruir el documento, mientras que si era verde lo debía archivar. O quien llegara nuevo a una obra sabía exactamente dónde encontrar cada objeto en el almacén, ya que todos los inventarios se clasificaban de idéntica manera en cada centro de trabajo.

Hoy en día estos manuales de procedimientos son práctica habitual en las empresas, pero entonces eran escasas las compañías en España que los tenían, y que los seguían con la constancia y dedicación de Ferrovial.

Los Manuales de Ferrovial gozaron de cierta notoriedad en el sector. Varias empresas se inspiraron en ellos y adoptaron prácticas similares. El propio Ministerio de Obras Públicas de entonces solicitó permiso para adaptar varios de estos libros.

Los Manuales de Ferrovial gozaron de cierta notoriedad e inspiraron a otras empresas del sector

Ferrovial dejó de producir estos manuales internos en 1965, cuando decidió externalizar el servicio a una consultora que aplicó estándares internacionales para la normalización de procedimientos.

Hoy estos libros son una curiosidad que sirve para ilustrar cómo Ferrovial forjó desde sus primeros años el carácter singular e innovador que sigue caracterizando a la empresa.

Y un buen ejemplo de ello es este Manual 621 “Contra el despilfarro”.

Como indica su epígrafe numérico, este libro fue el vigesimoprimer volumen de la serie. Se escribió y distribuyó en 1962 para maximizar las capacidades, tanto materiales como humanas, en todos los ámbitos de Ferrovial. Y para ello, es preciso luchar contra el despilfarro, ese “dragón de siete cabezas que se infiltra por todas partes”, como dice el manual.

La singularidad de este libro es que su contenido no se refiere a una cuestión técnica precisa —como la contabilidad o el mantenimiento de la maquinaria—, sino que aplica el concepto de despilfarro a múltiples esferas: desde la gestión del almacén hasta la dirección de personal.

Y por ello, en sus páginas quedan condensadas muchos principios básicos para la administración óptima de los recursos que hoy aparecen en los libros de *management* y se enseñan en las escuelas de negocio.

RAFAEL DEL PINO Y MORENO, EL FUNDADOR DE FERROVIAL

La historia de Ferrovial no se puede entender sin la figura de Rafael del Pino y Moreno, su fundador y presidente durante cinco de las seis décadas que tiene la empresa.

Nacido en Madrid el 10 de noviembre de 1920 en una familia con larga tradición de ingenieros, desde muy joven adquirió uno de sus rasgos más distintivos: el espíritu de esfuerzo y de superación. El Colegio del Pilar, donde cursó el bachillerato hasta 1936, el Ejército en el que se alistó en las circunstancias de la Guerra Civil, y finalmente la Escuela de Caminos en la que hizo la carrera entre 1941 y 1947, forjaron su personalidad y su ética del trabajo. “No llegaremos a ningún sitio sin tratar de superarnos para alcanzar los objetivos”, solía decir.

Tras su formación, del Pino trabajó en el negocio ferroviario. Después de cinco años en esa actividad, viajó a Francia, Alemania y Austria para conocer nuevos materiales, tecnologías y maneras de gestionar. Regresó a España con la convicción de que tenía que crear una nueva empresa, con los avances que había aprendido fuera de nuestras fronteras para mejorar la productividad.

Así fue como, con 32 años de edad, del Pino fundó Ferrovial. Partió de una idea, la de gestionar su propio trabajo, y de una oportunidad, la que le brindaba un contrato con Renfe para cajear traviesas durante un año. Para lanzarse a la aventura, contó con el apoyo de familiares directos y algún amigo, que aportaron un millón de pesetas como capital inicial (equivalentes a 300.000 euros de hoy).

Rafael del Pino no fue un emprendedor tecnológico como los que hoy proliferan, pero se parece mucho a ellos, porque prosperó a base de iniciativa, creatividad, método, riesgo medido y visión. Una visión que le llevó a Venezuela en 1954 y, sobre todo, a construir carreteras en Libia en 1978, cuando nadie en el sector estaba mirando fuera de España. Este gran proyecto en el exterior representa los primeros pasos de la exitosa senda internacional emprendida desde entonces por Ferrovial.

Del Pino tenía muy claro que uno de los factores decisivos en las empresas y en la vida es “conocer las posibilidades de las personas, que son superiores a lo que parece a primera vista, y acertar a colocar a la perso-

na adecuada en el sitio adecuado". Por ello, tenía una capacidad única para formar y dirigir equipos, otra de las claves del éxito de Ferrovial.

Su desvelo permanente por las personas, el talento y la organización del trabajo fue más allá de Ferrovial y se tradujo en numerosos proyectos que buscaban mejorar la sociedad y defender la libertad empresarial. Así, fue uno de los promotores de la Asociación para el Progreso de la Dirección, del Círculo de Empresarios y del Instituto de la Empresa Familiar, entre otras muchas iniciativas sociales.

En el año 2000, cuando anunció a la Junta General de Ferrovial que se retiraba del Consejo que había presidido durante más de un tercio de siglo, comentó, con sentido del humor, que dejaba Ferrovial en buenas manos (las de su hijo, Rafael del Pino Calvo-Sotelo y del equipo directivo del Grupo) porque tenía una buena oferta para ocupar su tiempo antes de cumplir ochenta.

Rafael del Pino
prosperó a base de
iniciativa, creatividad,
método, riesgo medi-
do y visión

Todos entendieron que se trataba de la Fundación que lleva su nombre, a la que fijó el encargo de "contribuir a la mejora de los conocimientos de los dirigentes españoles para que puedan desarrollar con éxito sus iniciativas y sus capacidades". En pocos años la Fundación Rafael del Pino, que se ha confirmado como una de

las más activas e influyentes, es la obra que redondea la biografía de uno de los empresarios más destacados de España.

En una semblanza que elaboró sobre él la historiadora Mercedes Cabrera, cita entre los principales rasgos de Rafael del Pino los de "trabajador incansable, reservado, que descende a los más pequeños detalles, y dirige con mano firme". Todo esto le definía, y mucho más: su capacidad para liderar y asumir riesgos, su preocupación por la innovación, su obsesión por la independencia financiera, por reinvertir los beneficios y por vigilar la liquidez, y también su firme y constante militancia en la austeridad.

Estos principios siguen constituyendo la esencia de Ferrovial hoy, 60 años después de su creación. Son la impronta que su fundador, con el ejemplo, ha legado a la empresa.

ESPAÑA Y FERROVIAL EN LOS 60

El Manual 621 “Contra el despilfarro” fue escrito y distribuido a principios de los años sesenta. España iniciaba entonces una nueva estrategia económica para salir del atraso, plasmada en el “Plan de Estabilización” aprobado por el Gobierno en 1959 que introducía mercado y libertad en la economía y cotización para la peseta que propiciara el comercio exterior. Punto final a dos décadas de autarquía, para proporcionar a las empresas españolas margen de maniobra para adquirir materias primas, tecnología y financiación. Apertura de una brecha a la modernización y la prosperidad.

Al nuevo modelo le llamaron “desarrollismo” que propició a los españoles uno de los periodos más intensos y prolongados de crecimiento económico e impulso a las clases medias. El sector industrial fue uno de los motores, especialmente por la instalación en España de compañías multinacionales. Entre 1960 y 1973 la producción industrial española aumentó un 10% anual acumulativo, con notables mejoras de productividad. Creció la construcción, obra pública y edificación, que presentaban notables carencias, y los servicios, especialmente el turismo, convertido en uno de los más importantes por su aportación al PIB.

Desde el punto de vista demográfico fue una etapa de cambios profundos, de trasvase de más de tres millones de personas del campo y el sector agrario a las ciudades, a la industria y los servicios. De crecimiento de la población (de 30,5 millones a 34 durante la década de los sesenta), y emigración de dos millones de españoles a Europa y América que trasladaron rentas que limitaron el déficit de pagos. Y emergencia de una clase media que demanda bienes de consumo, incluidos los coches. El “Seat 600” se convierte en icono social, pero también el título de propiedad de una vivienda. Entre 1961 y 1975 la renta per cápita española creció más del 6% anual acumulativo, una tasa que duplicaba la media europea y permitía acortar la distancia con los vecinos del norte.

FERROVIAL, ADELANTADA A SU TIEMPO

Ferrovial fue constituida a finales de 1952, con sede en un ático de la calle Moreto de Madrid, junto a El Prado y Atocha, con una visión anticipada de cómo ser empresario. Desde las primeras obras el fundador, Rafael del Pino y Moreno, apostó por la eficiencia, la calidad y la innovación. Importó de

Alemania máquinas, cajeadoras de traviesas, clavadoras y bateadoras, que mejoraban la productividad con reducción de costes y mejora de la calidad. Primeras de una serie de innovaciones tecnológicas, pero también de modelos de gestión, motivación e implicación de los profesionales, que van a caracterizar a Ferrovial desde entonces. Se reflejó especialmente en las obras de los enlaces ferroviarios de Madrid, cuando tendieron “30 kilómetros de vía en 30 días”, para asombro del contratista, de los técnicos de Renfe, que calificaron definitivamente a Ferrovial como un contratista fiable. Ferrovial fue una de las primeras empresas españolas –junto con Telefónica— que incorporó los primeros ordenadores. También introdujo desde entonces horarios flexibles y vales de comida para sus empleados.

La década de los 60, cuando se publicó este manual, fue decisiva para Ferrovial

A principios de los sesenta Ferrovial tenía más de 500 empleados en nómina, con los que ampliar la base de su actividad en la red de ferroviaria a las obras hidráulicas y las carreteras. Y a finales de la década, en 1968, un hito decisivo, la autopista Bilbao-Behobia,

que requería despliegue técnico para la obra y capacidad financiera para la inversión comprometida.

La explotación de la Bilbao-Behobia, además de construirla y mantenerla, suponía ampliar el perímetro de las actividades de Ferrovial, a un sector novedoso, de futuro, con requerimientos específicos y habilidades que había que aprender y experimentar. También suponía trabajar con socios internacionales como los que acompañaron a Ferrovial en el ambicioso objetivo de la autopista vasca.

Y a finales de la década Ferrovial se plantea explorar las oportunidades de los mercados internacionales, especialmente en el norte de África, Oriente Próximo e Hispanoamérica, donde concursó en proyectos de obra civil, tanto carreteras como ferrocarriles.

El carácter de Ferrovial, que va a ser constante a lo largo de sus sesenta años de vida, es el resultado de la voluntad y la experiencia de aquellos comienzos, cuando Ferrovial era una casa familiar donde se conocían todos.

Fernando González Urbaneja
Periodista

MANUAL

CONTRA EL DESPILFARRO

I - FILOSOFÍA DEL DESPILFARRO

1. Qué es el despilfarro
2. Formas de despilfarro
3. Consecuencias del despilfarro
4. La organización, mejor arma contra el despilfarro

II - EL DESPILFARRO EN LOS MATERIALES Y SERVICIOS

5. Las compras
6. Los almacenes
7. Recuperaciones
8. La contratación de servicios
9. El control de los servicios

III - EL DESPILFARRO EN LA MAQUINARIA

10. El exceso de equipo
11. El rendimiento de la maquinaria
12. La conservación de la maquina
13. Los repuestos de la maquinaria
14. La maquinaria alquilada

IV - EL DESPILFARRO EN EL TRABAJO

15. Consideraciones generales
16. El organigrama de la obra
17. El despilfarro de autoridad
18. La preparación del trabajo
19. El despilfarro de personal
20. Las "horas extraordinarias"
21. Los viajes, idas y venidas
22. El despilfarro de pensamiento

V - LA COOPERACIÓN DEL PERSONAL

23. El personal superior y de mando
24. El personal subalterno y obrero
25. Las sugerencias del personal

INTRODUCCIÓN. FINES DE ESTE MANUAL.

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

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

No solamente se malgastan y despilfarran materiales: también el despilfarro alcanza a muchas cosas menos fáciles de ver, pero de gran importancia: tiempo, trabajo, utilización de maquinaria, autoridad, etc.

Este manual aspira a despertar esta inquietud entre el personal directivo de la Empresa, presentándole en breve panorama algunas consideraciones generales sobre el tema, y una descripción de las formas más importantes del despilfarro.

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

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

Mil gracias.

I.

**FILOSOFIA DEL
DESPILFARRO**

1

¿QUE ES EL DESPILFARRO ?

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

2

FORMAS DESPILFARRO

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

3

CONSECUENCIAS DEL DESPILFARRO

El despilfarro corroe, y en casos graves, anula y aún sobrepasa a los beneficios de la obra mejor estudiada. Esto coloca a la Empresa entonces en desfavorables condiciones frente a la competencia, e imposibilita toda mejora y satisfacción del personal. "Donde no hay harina todo es mohína".

En nuestra industria, donde los márgenes son siempre estrechos, y la competencia muy dura, el despilfarro puede producir daños muy graves.

4

LA ORGANIZACION, LA MEJOR ARMA CONTRA EL DESPILFARRO

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

II.

EL **DESPILFARRO**
EN **MATERIALES**
LOS **SERVICIOS**
Y

5

LAS

COMPRAS



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

- Que no se tiene ya en existencia en el almacén de la obra.
- Que el material pedido corresponde exactamente a la necesidad que ha de cubrirse.
- Que la calidad es la requerida: muchas veces es despilfarro el comprar una calidad inadecuada “porque es más barato” y encontrarse con que se ha tirado el dinero, porque lo comprado no sirve.
- Que se ha seleccionado bien el proveedor, mediante peticiones de oferta a diversos proveedores, cuando el caso lo requiere (ver Manual 602).
- Que se han obtenido las condiciones más favorables en descuentos, portes francos, forma de pago y otras ventajas, que hay que pedir siempre, y siempre con interés, no en forma rutinaria.

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

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

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

- La mercancía corresponde a la clase y calidad convenida.
- No hay piezas o partes deterioradas o rotas.

- La cantidad corresponde a la que figura en el albarán de entrega o factura.

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

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

Todos estos despilfarros pueden evitarse con:

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

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

6

LOS ALMACENES



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

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

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

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

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

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

STOCK DE TRÁNSITO – Elementos que se destinan a un trabajo concreto y cuyas existencias no se renovarán una vez realizado aquel. Por ejemplo: piezas y elementos de una nueva maquinaria o instalación en montaje.

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

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

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

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

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

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

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

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

- Manipulación facilitada. Tenga a mano los accesorios que puedan facilitar la manipulación de los materiales almacenados: cestos para el porteo a brazo, carretillas de mano, escabeles para llegar a las estanterías altas, tenazas cortantes para cortar cables, bombas para trasegar líquidos, una

lámpara portátil con su alambrado protector y cable largo, para alumbrar cualquier rincón o estante, etc.

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

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

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

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

7

RECUPERACIONES

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

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

La recuperación sólo debe extenderse a aquello que sea realmente útil y valga la pena. El conservar trastos viejos e inútiles es costoso y contraproducente, cuando no sea susceptible de reparación o uso debe pasar al stock de chatarra y liquidarse como tal.

8

LA CONTRATACION DE SERVICIOS

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

- Los transportes. Elija para cada expedición el medio más económico. Como tal no entienda siempre “el más barato”, sino aquel que resulta más adecuado a las circunstancias del caso.

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

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

En los transportes por f.c. infórmese de las tarifas, que son variadísimas y dispares. Cuando puede llegarse a “vagón completo” es ventajoso, pues el

transporte es más rápido y directo, bastando el hacerlo en “pequeña velocidad” con la consiguiente economía.

- La energía eléctrica. En las obras donde se consuma mucha energía eléctrica, vale la pena estudiar cuidadosamente la tarificación. Antes de contratar, consulte a su Ingeniero Encargado, para que le indique la Tarifa más favorable y las diversas modalidades de contratación, elección de potencia, de contadores, etc.

- Los talleres mecánicos. Además del taller de la obra, es casi siempre necesario acudir a los servicios de talleres locales. Elija cuidadosamente éstos, y tenga presente que también aquí muchas veces no será más económico “el más barato”, sino aquél que realice el trabajo con mayor garantía y rapidez. ¡Convenga de antemano los presupuestos o tarifas!

9

EL CONTROL DE LOS SERVICIOS

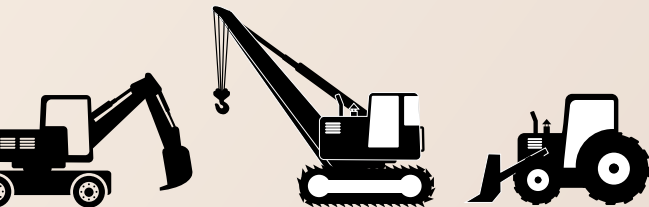
El control de los servicios debe llevarse con arreglo a los mismos principios y con el mismo cuidado que el de los materiales. Deben comprobarse cada vez, y firmar cada vez los vales correspondientes, evitando así que posteriormente puedan presentarnos facturas de difícil verificación: las facturas no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

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

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

III.

DESPILFARRO ^{EN} LA MAQUINARIA



10

EXCESO DE EQUIPO

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

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

Si la máquina está ociosa por falta de tajo no existirá el gasto de las tres últimas partidas, pero subsistirá siempre el de las tres primeras, y en pura pérdida, ya que en la máquina cuesta ese dinero y no produce trabajo alguno.

Por ello, un primer despilfarro a evitar es el exceso de equipo. Salvo circunstancias excepcionales o justificadas, la maquinaria ha de tener una proporción de horas de trabajo sobre las disponibles importante; si no es así, costará muy cara, demasiado cara.



EL RENDIMIENTO DE LA MAQUINARIA

La máquina está trabajando: cada hora de trabajo tiene un coste fijo que viene determinado por los sumandos indicados en el epígrafe anterior. Pero durante esta hora de trabajo, la máquina puede efectuar trabajos muy distintos, y el verdadero coste no será el coste bruto por hora, sino dicho coste dividido por las unidades de trabajo producidas.

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

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



CONSERVACION DE LA MAQUINARIA



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

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

Por lo tanto: cumpla rigurosamente las instrucciones de conservación de las máquinas. Tenga al día las revisiones, los engrases, los cambios de piezas de consumo antes de que se rompan, y consulte diariamente los cuadros de conservación que deben estar fijados bien a la vista.

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

13

LOS REPUESTOS DE LA MAQUINARIA

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

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

14

LA MAQUINARIA ALQUILADA

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

a) Por escasa utilización. En los contratos de alquiler figura normalmente un mínimo de horas de utilización mensual, que hay que pagar de todas formas, las trabaje o no la máquina. Si lo trabajado en realidad es, por ejemplo, la mitad del mínimo, quiere decirse que el alquiler nos ha costado EL DOBLE de lo presupuestado. Si la máquina no es necesaria o se utiliza poco, ¡devuélvala! Si quiere conservarla con vistas a una utilización posterior prevista, gestione con el proveedor unas condiciones especiales, que reduzcan el coste de la paralización: ello es posible muchas veces.

b) Por mala programación del trabajo. Evite que la máquina llegue antes de tiempo a la obra y esté parada inútilmente esperando a tener su tajo. Avise con la antelación suficiente para cuando hayan de retirarla, evitando así que la máquina permanezca ociosa en la obra varios días después de terminado su trabajo, esperando a que vengan a por ella. En ambos casos se producirá un despilfarro absoluto.

c) Por administración negligente. Esto se produce cuando no se controlan las horas realmente trabajadas o las pérdidas por averías —que han de descontarse de las facturas por alquiler— y no se comprueban los partes y vales correspondientes, que han de servir luego de base para la formación de las facturas. Análogamente, puede haber falta de control y constancia en los partes y vales de las piezas o reparaciones prestadas por nuestros talleres de obra, que habrán de facturarse al Parque MOP o Empresa que corresponda.

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

IV.

**EL DESPILFARRO ^{EN} EL
TRABAJO**

15

CONDICIONES GENERALES

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

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

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



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

17

EL DESPILFARRO DE AUTORIDAD

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

- Autoritarismo. Órdenes tajantes e inapelables, amenazas de sanciones, etc. La autoridad del jefe queda de hecho devaluada, y la disciplina se relajará.
- Demagogia o debilidad. Se deja hacer, se deja incumplir las órdenes sin la menor observación o medida.
- Favoritismo. Un jefe parcial será mal obedecido y poco estimado.
- Regaños y reproches ante testigos. Error fatal, que mata cualquier efecto positivo, y rebaja la autoridad.
- Contraórdenes. A veces son indispensables. Pero redúzcalas al mínimo. Recuerde el conocido esquema: orden + contraorden = desorden.

18

LA PREPARACION DEL TRABAJO



La finalidad de la Empresa es: hacer obras, prestar servicios. Al término de nuestros esfuerzos nos encontraremos con que hemos renovado tantos kilómetros de vía, producido tantos metros cúbicos de balasto, o tantas toneladas de hormigón. Nos pagarán por ello y de este dinero vivimos cuantos trabajamos en la Empresa. Hay que hacer, pues, el trabajo pero iimporta mucho cómo se haga! Una sencilla descomposición nos pondrá de manifiesto unos cuantos puntos esenciales.

- Definir el trabajo. Qué es lo que hay que hacer, dónde, y en cuánto tiempo. Esto, que parece elemental, es a veces muy difícil de saber. Analice el trabajo propuesto y pidan antes de empezarlo los datos y precisiones que falten.

- Cómo se va a hacer el trabajo. Esta fase es importantísima: qué método o sistema se va emplear; qué clase de maquinaria y medios necesitarán, cuándo y dónde; qué clase de personal necesitarán, cuándo y dónde. Se debe realizar una programación en el tiempo de la obra y una previsión de incidencias y dificultades, con los remedios que se tendrán a mano si se presentan.

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

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

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

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

A veces no se puede hacer tanta preparación, la urgencia manda. Pero esto es “a veces”, y no “siempre”. Los trabajos improvisados o mal estudiados cuestan siempre más dinero. ¡Redúzcalos al mínimo posible! Cuanto hemos dicho más arriba puede aplicarse a toda clase de trabajos, inclusive al administrativo y burocrático, que —no lo olvide— también cuesta mucho dinero. Antes de despachar un asunto en su despacho o en el de su interlocutor:

- Entérese bien del mismo. Pida los antecedentes.

- Si es importante o complejo, haga un pequeño guión o programa anotando los puntos principales.

- Reúna los documentos y datos necesarios para su estudio o resolución.

19

EL DESPILFARRO PERSONAL

“Donde comen tres, comen cuatro”. Esto lo podríamos volver del revés y decir: “Lo que están haciendo cuatro lo pueden hacer tres”. Verdades ambas “entre ciertos límites”. Pero ¿estamos siempre fuera de los límites? Piénselo, y conteste a sí mismo pensando en casos concretos y que conozca bien.

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

- Personal indefinido. Está “para ayudar”. Anda de un lado para otro, sin función ni cometido concreto y ¡cuánto tiempo se pierde!

- Personal recomendado. En realidad no hacía falta, pero se le ha tomado porque viene recomendado de Fulanito, o es pariente de Zutanita, que trabaja en la obra.



- Personal “cola de obra”. Las necesidades de personal han disminuido pero por inercia continúa haciendo “trabajos de conservación”, se tardará en despedirle.

20

LAS HORAS EXTRAORDINARIAS

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

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

Cuando ha implantado horas extraordinarias por alguna razón concreta, ¿se acuerda de volver a la jornada normal cuando desaparece aquella razón?

21



LOS VIAJES DE IDAS Y VENIDAS

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

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

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

22

EL DESPILFARRO DEL PENSAMIENTO

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

ORDEN EN EL PENSAMIENTO Vaya de lo sencillo a lo complicado. Analice primero los elementos de un problema. No decida nada sin conocerlos perfectamente antes.

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

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

AYUDE A LA MALA MEMORIA Anote los datos importantes y téngalos bien clasificados, para que los encuentre sin vacilar tan pronto los necesite.

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

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

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

NO MEZCLE LOS ASUNTOS Primero trate uno, y solo cuando se ha terminado, empiece con otro. Una breve pausa o descanso entre los dos, incluso comentando un hecho intrascendente, dejará las mentes más despejadas y evitará confusiones.

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

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

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

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

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

V.

**COOPERACION DEL
PERSONAL**

23

EL PERSONAL SUPERIOR Y MANDO

Aquí está la clave de la Empresa, no sólo en la lucha contra el despilfarro, sino en todas las actividades. Por ello, si el personal superior y de mando no empieza por dar el ejemplo y luchar contra el despilfarro propio, y el de sus subordinados, difícilmente se conseguirá nada en los escalones inferiores. Medite cada cual sobre este hecho incuestionable, y sobre la responsabilidad que en consecuencia le alcanza.

24

EL PERSONAL SUBALTERNO Y OBRERO

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

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

25

25 SUGERENCIAS DEL PERSONAL



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

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

Y en la práctica, más de una de las ideas que le proporcionen serán útiles, y ello debido a estas razones: lo que un jefe sólo verá cinco minutos al día, el subalterno lo tiene delante de sí ocho a diez horas diarias. No es de extrañar que pueda ver cosas que el jefe no ha visto. Como un jefe tiene muchos subordinados, por lo general lo que no se le ocurra a uno podrá ocurrírsele a otro; entre muchos no es raro que pueda haber uno que tenga una feliz idea. Y esta idea, bien aprovechada, podrá multiplicarse en toda la obra, y tal vez en toda la Empresa, y ello supondrá un ahorro de gran consideración, pues muchos poquitos hacen un total importante.

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

- No espere a que vengan a ofrecerle las sugerencias. Hable periódicamente con el personal a sus órdenes, y pregúntele si no se le ocurre algo, indíquele que lo piense, y que dentro de unos días volverá usted.
- Ayude a los tímidos. Convénzales de que nadie "se va a reír de ellos", de que toda sugerencia será bien recibida, valga o no valga, porque lo que vale es la voluntad.
- Asegure formalmente -y cúmplalo- que si una sugerencia pone de relieve algo que se hacía mal, y que con ello se corrige, no será castigado el responsable por su equivocación o falta de celo. Con ello evitaremos el que, por compañerismo, no se pongan de manifiesto muchas cosas que pueden remediarse. El que hace una sugerencia no ha de tener jamás complejo de "chivato".

- Consiga la colaboración de los jefes inmediatos del personal. Este no querrá hacer sugerencias si sabe que con ello se disgusta su jefe, o parece un "criticón" impertinente. Cuide de que las gratificaciones o premios sean cursados al personal a través de su jefe inmediato.

- Convenza al personal -y cúmplalo- de que nadie será despedido a consecuencia de una economía lograda por las sugerencias. Si llega el caso, reorganice la plantilla de otra manera.

- Inculque a todos que las sugerencias son inacabables. Que el hecho de que en un sector determinado se haya llevado a efecto alguna, no quiere decir que no queden otras muchas por descubrir.

- Si el personal tiene dificultades de expresión, ayúdele cuanto sea preciso. Lo que importa no es saber escribir o explicar bien las sugerencias, sino la idea que haya detrás de unas explicaciones tal vez poco felices.

- Las sugerencias no deben consistir necesariamente en señalar hechos, y dar soluciones. Si se dan las soluciones, mejor, pero el simple hecho de indicar que algo no va bien y que necesita una solución, es ya muy suficiente, pues es el comienzo necesario para poner remedio a las cosas.

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

- ¿Para qué sirve el trabajo que hace? ¿Qué cosas del mismo tal vez no sirvan para nada y puedan suprimirse?

- ¿Cómo se combina su trabajo con el de otros? ¿No podían simplificarse, o suprimirse algunas etapas? ¿No está tal vez su trabajo duplicado con el de otro?

- Si tuviese Vd. que pagar de su bolsillo lo que está haciendo, ¿no encontraría tal vez el medio de hacerlo más deprisa, o de economizar material o de emplear uno más económico? Reflexione acerca de esto.

- No hay economías pequeñas. Tal vez podamos ahorrar unos cientos de pesetas con la mejora del trabajo que usted hace, pero esto, multiplicado por más de mil obreros que tiene la empresa, si en cada uno de ellos se logra una mejora, son cientos de miles de pesetas.

- Sepa el precio de las cosas. Por ejemplo: qué vale el aceite lubricante. Si al año gastamos dos millones de pesetas en aceites, un 10% de economía representa 200.000 pesetas en ese solo renglón.

Ahora que se ha terminado este manual, lesperamos sus sugerencias! Envíelas a la Oficina Central, referencia 621-E, para que podamos mejorar las sucesivas ediciones del mismo.

**MIL GRACIAS
POR SU COOPERACION**

FERROVIAL HOY

Ferrovial es líder global en infraestructuras sostenibles y servicios.

La empresa, que está presente en más de 15 países a través de las divisiones de Servicios, Autopistas, Construcción y Aeropuertos, gestiona algunos de los mejores activos privados de transporte del mundo, como la autopista 407-ETR, en Toronto (Canadá) y el aeropuerto de Heathrow, en Londres (Reino Unido).

La compañía cotiza en el IBEX-35 en la Bolsa de Madrid y forma parte de los prestigiosos índices de sostenibilidad DJSI y FTSE4Good.

Algunas de las principales magnitudes* de Ferrovial:

70.000
EMPLEADOS
en más de 15 países

7.446 ^{16%} de ella gene-
MILLONES ^{16%} rada fuera de
de euros de facturación, España

818
MILLONES
de euros de RBE
48% proveniente de
fuera de España

22.422
MILLONES
de euros en cartera de
proyectos

6.840
MILLONES
de euros en capitalización

SERVICIOS

827
CIUDADES
en 3 países

48
MILLONES
de m² de zonas ver-
des mantenidos

19.500
KM. DE AUTOVIAS
y carretera manteni-
dos o gestionados

CONSTRUCCION

18.850
KM. DE CARRETERAS
y autopistas

35
AEROPUERTOS

145
PRESAS

4.100
LINEAS FERREAS

4.000
KILOMETROS
de canales

135
HOSPITALES

AEROPUERTOS

109
MILLONES
de pasajeros
al año

1.7
MILLONES
de toneladas de carga
transportada al año

ACCION SOCIAL

850
PROYECTOS

830.000
VUELOS
al año
204 aerolíneas
612 destinos

1.7
MILLONES
de personas
beneficiadas

AUTOPISTAS

2.000
KILOMETROS
de carreteras y
autopistas



20.300
MILLONES
de euros de inver-
sión gestionada

60f
años