

| | |
|--------------|---|
| Title | 「企業経済学研究のために必要な判断規範次元規定」 (第一部) : ファイヨリズム : 産業および一般の管理 論(対訳) |
| Author(s) | Fayol, Henri; 山崎, 俊夫 |
| Citation | 大阪外国語大学学報. 1988, 75(3), p. 119-153 |
| Version Type | VoR |
| URL | https://hdl.handle.net/11094/81189 |
| rights | |
| Note | |

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

Osaka University

—— **Fayolismo : Administración Industrial y General**
(Traducción Confrontante) ——

Toshio YAMASAKI

「企業経済学研究のために必要な判断規範次元規定」(第一部)
—ファイヨリズム：産業および一般の管理論 (対訳) —

イスパニア語学科 山崎俊夫

Sumario

Esta tarea contiene mi traducción de Ilustrísimo Henri Fayol, “Administración Industrial y General”. Y, sin embargo, esta vez he podido tratar su obra, solo la Primera Parte. Como he rubricado el tema, cuya tarea exigirá examinar unos Criterios necesarios para el estudio de ciencia económica administrativa, comparando de entre internacionales.

He empleado como texto de este fin de análisis, la publicación de la Editorial “El ATENEO”, Buenos Aires, Decima edición, de p.103 hasta p.124.

A propósito, dicho ejemplar es el que he comprado a la misma editorial arriba, en ocasión que yo mismo he podido asistir como participante al VI Congreso Mundial de Economistas, celebrado en Ciudad de México, 1980.

El Título del original en frances:

“Administration Industrielle et Generale”, 1916.

Traducción del francés al español por el Dr. Constantino Dimitru.

De modo que me gustaría bien hacer proporcionarme una permisión de traducir de aquella argentina al idioma japonés, para la conveniencia del estudio mutuo cooperativo internacional, y también para mi cátedra universitaria.

Cinco cuadros confrontados en español al japonés, quedan en últimas hojas de esta tarea, los que originalmente contiene la primera parte de aquella misma obra por Henri Fayol.

En Japón hay un estudio antecedente muy precioso por el ilustrísimo doctor don

Yasujiro YAMAMOTO, “Estudio de Fayolismo”, Yuhikaku, Tokio, 1955. Y, bien véanse mis ponencias que se contiene mi libro, “Estudio de Ciencia Económica de Empresa comparado estructural e internacional” Tomo III, Capítulo 17 y Capítulo 19 (Movimiento trabajador de China Socialista, y Ensayo sobre las Doctrinas técnicas Administrativas),...Kwansei-Gakuin Cooperativa, Universitaria, Ni-shinomiya, Japón, 1973.

第一部

経営管理教育の必要性和可能性

第I章 管理論の定義

第II章 企業人員のもつ価値形成諸能力の客観的重要性

第III章 経営管理教育の必要性和可能性

第一章

管理論の定義

企業が実現する総合的操作は六群に分けられる。すなわち:

第1. 技術操作(生産, 製造, 形態転化推進的加工)

第2. 交易操作(購入, 販賣, 交換)

第3. 財務操作(資本についての調査吟味と管理)

第4. 保全安全保障操作(財の及び人員の保護)

第5. 計測算定操作(棚卸, 貸借の平均, 原価, 統計等)

第6. 管理操作(予算, 組織, 命令, 調整及び制御)

上記これらの操作若しくは必要的要素職能機能の六群は上記のこの企業の單純若しくは複雑, 小規模若しくは大規模の違いはとも角, 全一体的企業体に常に必らず存在している。

初めの方の5群は周知のものである。つまり個々の影響作用面を限定しようとするれば多言を要しないところである。経営管理群には更にもっと広汎な説明が要請される。

Primera Parte

Necesidad y Posibilidad de una Enseñanza administrativa

Capítulo I ---Definición de la administración.

Capítulo II---Importancia relativa de las diversas capacidades que forman el valor del personal de las empresas.

Capítulo III---Necesidad y posibilidad de una enseñanza administrativa.

Capítulo Primero

Definición de la Administración

El conjunto de las operaciones que realizan las empresas puede dividirse en seis grupos, a saber:

- 1_ Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación);
- 2_ Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas),
- 3_ Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales);
- 4_ Operaciones de seguridad (protección de bienes y de personas);
- 5_ Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.);
- 6_ Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control),

Estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre en toda empresa, sea esta simple o compleja, pequeña o grande.

Los cinco primer grupos son bien conocidos, pocas palabras bastarían para delimitar sus respectivas esferas de influencia. El grupo administrativo requiere una explicación más amplia.

第一，技術的要素職能機能

技術操作作業の数量(一元論，二元論，多元論等，若しくは五段階説，六段階説等の次元段階要素数 El número)，異質の多様性と重要性;(肉體筋肉的，頭腦精神的，意欲的・倫理道德的)な如何なる性格の生産的産出物も一般に技術者の手から出るものであるという事情;殆どもっぱらわが国(フランス)の職業専門学校からの技術教育的出自性;技術者に合わせた恩典利益・有利性;企業の操業進捗及び繁榮のためにはきわめて必要であり，及び時としては最有用有益である他の諸能力でもそれらを比較相對的に磨滅損壞に帰せしめる態の重要性をもち，上記要素職能機能のすべてが技術要素職能機能に，及び，結果的に技術的才能能力に付与されて生じて行くことに役立ち貢献しているものである。

然しながら，技術的要素職能機能の作用は常に必ずしもその他のいっさいの諸要素職能機能に比べて最重要なものであるわけではない。よしんば工業企業においてでも，他のどんな要素職能機能があつ場合の状況におけるよりも，技術要素職能機能の影響作用を比較してみて遙かに大きな影響作用を企業の操業に關してもつことができるような情況事情が存在する。緊要な六要素職能機能は，それら相互間において密接な狭まゝ範圍内の從屬性が存在することを常に必らず記憶して肝に銘じておくことが必要である。例えば，技術的要素職能機能は，原料なしには，及びその産出物のための市場なしには，資本なしには，保全安全保障なしには及び予測見透しなしには維持存續することはできない。

第二，交易要素職能機能

工業企業の繁栄はしばしば技術的要素職能機能と同様に交易要素職能機能に依存する。；若しも産出物が循環しないことには（繁栄どころか）破滅崩壊倒産を産むのである。

購入及び販賣の営みをわきまえる（know howの知識をもつ、saber）ということは、立派に製造の営みをわきまえている（製造の know how についての知識を立派にわきまえている）ということと同様に重要である。

ぬけ目ない熟知精通した気配りに、及び策定決意に結び付いた交易的才能能力には、市場に就ての、及び対抗相手の競争力（競争者の勢力力量）に就ての深い知識、長期予測の洞察見透しがつきもの（賦課されている implica）であり、及び、大規模企業では日増しに協定（紳士協定 ententes）の頻繁な適用が賦課されて必要度を増すに到っている。

最後に、一企業内で或る役務サービス用役から他の役務サービス用役に宛てて若干の産出物が移行するときは、交易要素職能機能は、上位所轄担当当局によって定められた諸価格——los llamados precios de orden いわゆる指定価格、発注価格、公定規制価格、差し値注文価格等——が、危機的幻想意識（peligrosas ilusiones 危険な幻想混迷的思惑意識、例えばヤミの統制破りの危険思想を産出す態の非行意識）の源泉とならぬように絶えず怠りなく監視警戒して行かなければならない。（絶えず一般正常的な公序良俗的で誠実な公正価格の維持を図らなければならない。——山崎）

第三、財務要素職能機能

上記この要素職能機能の介入なしにはいっさい何ものも生じない。人員への賃金支拂のために、固定設備資産（inmuebles）什器（útiles;bienes útiles, o utensilios）及び原材料の獲得入手のために、配当支拂のために、修理営繕改良の実施のために、内部留保の構築設定のために、等々、元本資本が必要とされるのである。資本獲保の目的で、措置可能の手元資本の可能的最大限利用を獲得するために、粗略で不謹慎な契約約定を回避するために、有為な財務的運用の才能能力が不可欠である。

繁栄の運命を持得た数多くの企業でも、金欠病（資金枯渴の金詰り病 la enfermedad de la falta de dinero）に罹り悩むのである。

如何なる改革も、如何なる改善も、措置可能の手元資本なしには、若しくは受信信用（信用借入の借款 crédito）なしには不可能である。

企業の財務状態を一覧して一眼で分かるように恒常的に用意整備して保持することは効果効用の上で緊要な条件的要素なのである。

第四、保全安全保障的要素職能機能

この要素職能機能は、例えば盗難、火災及び洪水のような災害に対して財産及び人員を保護する使命、及びまた、紛争争議、反逆加害的策謀行為による被害（犯罪的加害行為からの被害 atentados）、及び一般に、企業の操業進捗及び運命すらも一方では左右して約束することのあり得る社会秩序の上でのいっさいの諸障害を回避する使命を持つ。

上記の要素職能機能は企業主の眼であり、どんな幼稚零細企業からでも基礎抜本的なその生育に

役立つ滋味豊かな栄養要素としての意味での企業の番犬であり、警察であり、国家政府における軍隊なのである。この要素職能機能は、一般普遍的な仕方での、企業にとっては保全的安全保障を、人員にとっては必要とする度合の精神的意味内容での平穏な安堵感を付与する全一的手段なのである。

第五、計測算定要素職能機能

この要素職能機能は、企業における視座についての機構を構成する。これによって、何時如何なる時でも企業が何処に位置して存在しており、何処へ向って行っているのかを知悉することを是認許容して得せしめなければならない。企業の経済的情勢に関して正確で、明快で、必要な情報を与えなければならない。良き計測算定要素職能機能は、簡単かつ明瞭で、企業の諸条件についての正確な理念(*una idea exacta*)を与えるものであって、指揮監督の強力な手段なのである。

上記のこの要素職能機能のためには、他の要素職能機能に対するものと同様に、一種の起動力(*iniciación*)が必要である。上記のその要素職能機能に対して持たれるなおざりな無関心は、大きな産業専門職業学校の場合にあっては、提供すべき役務サービス用役についての評価を行なう術(スベ)を知らしめないことを物語り示すことになる。

第六、管理要素職能機能

本項目に先立つ前掲五つの要素職能機能群のどの項目にも、企業活動行為の一般総合計画(*programa general*)を様式形成して、社団を構成し、諸努力を調整し、諸様式行為を調和させることに就て、企業活動行為の一般総合計画(*programa general*)を様式形成する任務を帯びて所轄担当したものがない。これら上記作業操作は技術要素職能機能の性格的属性部分を形成しないのであって、交易、財務要素職能機能についても、保全安全保障の若しくは計測算定の諸要素職能機能についてもまたそれら属性部分を形成しないのと同様なのである。上記それら諸要素職能機能の性格的属性部分は慣行的に経営管理の名称を付して指令せられた別の他の要素職能機能の性格的属性部分を構成しておいて、それらの性格歸属的属性部分及び活動行為面は甚だ不行届な定義規定付けに終わっている。

予測、組織、調整及び制御は、疑念の余地なく、上記この用語文言条件での現代的概念規定に基づいて(現在使われている意味での用語の概念規定に基づいて)経営管理のうちでのその中の部分を形成したものになっているのである。

命令をもまた上記それら部分の中にも含めることは必要なのであろうか。必ずしも不可欠な性格的属性部分ではないのである。その性格的属性部分は切離して研究してみることができるようと思われる。然しながら、筆者は次の諸理由により経営管理にそれ(命令 *mando*)を合体一本化して含める(経営管理という一語の中に入れて取扱う)ことに決めている。

すなわち：

第 1、人員の徴募(*el reclutamiento*)、教育養成(*la formación*)及び社団の構成(*la constitución del cuerpo social*)は経営管理の担当任務に対する要素職能機能であって、しかもこれら諸職能機

能要素は命令と密接な深い関係をもつ。;

第2, 命令の諸原理(los principios del mando)の大部分は経営管理の諸原理なのである。経営管理と命令とはそれら相互間にきわめて密着した近隣関係をもつ。それら諸原理間の隣接関係についての研究を容易ならしめるというユニークな視点からすれば, 上記のこれら(命令と経営管理という)二種類の作業操作への分類区分には興味深い関係が見出だされる。;

第3, 上記のこの分類区分概念(Este agrupamiento)には, 加うるに, きわめて重要な要素職能機能に, 少くとも技術的要素職能機能の場合と同様に, 公共の注意を齎らし及び維持して行くに値いする(それに相応わしい)起原源泉を付与するという優位な効用利益がある。

だから, 筆者はこれ(上記分類区分概念)に次のような定義付けを採擇している。すなわち:

経営管理することは, 予測し, 組織し, 命令し, 調整し及び制御することである。;

予測することは未来を詮索し, 及び行為活動についてのプログラム(企画 el programa)を仕つらえることである。;

組織編成することは, 企業の物的及び社会的(material y social)な二重性の組織構造を構成することである。;

命令することは人員を指揮することである。;

調整することは, いったいの諸活動行為とといったいの努力(労働力の支出 esfuerzos)とを連繋し, 結合し, 及び整合均衡化する(armonizar)ことである。;

制御することは, 制定せられた規尺諸規則規定(raglas)に及び付与せられた諸命令に基いてすべてが生起して行くように監視することである。

このように理解するならば, 経営管理は排他的特権支配でもなく, また企業の首長の, 若しくは指揮者の個人的任務でもない。他の緊要な諸要素職能機能と同様に, 社団のトップとメンバーとの間に分割配分せられる一箇の要素職能機能なのである。

経営管理要素職能機能は他の五群の緊要な諸要素職能機能とは純粹正味正眞なところで区別せられる。上記のこの経営管理要素職能機能はそれを統轄統理(gobierno)と混同しないことが必要である。

統轄統理することは指定せられた目的に向けて, 企業が措置するいったいの諸資材の可能的最大限利用を獲保することに努めながら, 上記その企業を誘導して行くことである。;上記その統轄統理(統率する Gobernar)は六群の諸要素職能機能の操作促進を保障獲保するものである。

経営管理は, 統轄統理(統率)要素職能機能が上記それら六群の諸要素職能機能の操作促進して行かなければならない, それら六群諸要素職能機能の中の一つに過ぎない。然しながら, 上記経営管理要素職能機能は, 上級首長者が行為活動所作に従事し, かつ, それはきわめて大きな部署であり, しばしば上記この行為この行為活動所作こそもつぱら排他専門的に経営管理要素職能機能的なものであると外形的に見做され得るほどの重大な部署なのである。

1o Función Técnica

El número, la variedad y la importancia de las operaciones técnicas; la circunstancia de que los productos de cualquier naturaleza (materiales, intelectuales, morales) salen generalmente de las manos de los técnicos, la enseñanza casi exclusivamente técnica de escuelas profesionales, las ventajas acordadas a los técnicos..., todo contribuye a dar a la función técnica, y, en consecuencia, a la capacidad técnica, una importancia que redundará en detrimento de las otras capacidades, tan necesarias y a veces más útiles para la marcha y la prosperidad de las empresas.

Sin embargo, la función técnica no es siempre la más importante de todas. Aun en las empresas industriales, hay circunstancias en que cualquiera de las otras funciones puede tener sobre la marcha de la empresa una influencia mucho mayor que la de la función técnica.

Es necesario recordar siempre que las seis funciones esenciales se hallan entre sí en una estrecha dependencia. La función técnica, por ejemplo, no puede subsistir sin materias primas y sin mercados para sus productos, sin capitales, sin seguridad y sin previsión.

2 Función Comercial

La prosperidad de una empresa industrial depende frecuentemente de la función comercial tanto como de la función técnica, si el producto no circula se produce la ruina.

Saber comprar y vender es tan importante como saber fabricar bien.

La habilidad comercial, unida a la astucia y a la decisión, implica un profundo conocimiento del mercado y de la fuerza de los competidores, una larga previsión y, en las grandes empresas, la aplicación cada vez más frecuente de las "ententes".

Finalmente, cuando algunos productos pasan en una misma empresa de un servicio a otro, la función comercial vigila para que los precios fijados por la autoridad superior---los llamados precios de orden---no sean la fuente de peligrosas ilusiones.

3 Función Financiera

Nada se hace sin su intervención. Se necesitan capitales para el pago de salarios al personal, para la adquisición de inmuebles, útiles y materias primas, para el pago de dividendos, para la realización de mejoras, para la constitución de reservas, etcetera. Es indispensable una habil gestión a fin de procurarse capitales, para obtener el mayor provecho posible de las disponibilidades, para evitar compromisos imprudentes.

Muchas empresas que hubieran podido tener una vida próspera, sufren la enfermedad de la falta de dinero.

Ninguna reforma, ninguna mejora es posible sin disponibilidades o sin crédito.

Es una condición esencial del éxito tener constantemente a la vista la situación financiera de la empresa.

4 Función de Seguridad

Tiene la misión de proteger los bienes y las personas contra accidentes, tales como el robo, el incendio y la inundación, de evitar las huelgas, los atentados y, en general, todos los obstáculos de orden social que puedan comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa.

Es el ojo del amo, es el perro de guardia de la empresa rudimentaria, es la policía, es el ejército en el Estado. Es, de una manera general, toda medida que da a la empresa la seguridad y al personal la tranquilidad de espíritu que tanto necesita.

5 Función de Contabilidad

Constituye el órgano de la vista en las empresas. Debe permitir conocer, en cualquier momento, dónde se está y a dónde se va. Debe dar informes exactos, claros y precisos sobre la situación económica de la empresa.

Una buena contabilidad, simple y clara, que dé una idea exacta de las condiciones de la empresa, es un poderoso medio de dirección.

Para esta función, como para las otras, se necesita cierta iniciación. La indiferencia que se tiene hacia ella, en las grandes escuelas industriales, demuestra que no se sabe apreciar los servicios que presta.

60 Función Administrativa

Ninguna de las cinco funciones precedentes está encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos. Estas operaciones no forman parte de las atribuciones de la función técnica, como tampoco de las funciones comercial, financiera, de seguridad o de contabilidad. Ellas constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración y cuyas atribuciones y esfera de acción se hallan muy mal definidas,

La previsión, la organización, la coordinación y el control forman parte, sin lugar a dudas, de la administración, de acuerdo con el concepto corriente de este termino.

¿Es necesario incluir también entre ellas el mando? No es imprescindible, podría estudiársele aparte. Sin embargo, me he decidido a incorporarlo a la administración por las siguientes razones :

1 El reclutamiento, la formación del personal y la constitución del cuerpo social, que son funciones a cargo de la administración, tienen una íntima relación con el mando ;

2 La mayor parte de los principios del mando son principios de administración. Administración y mando tienen entre sí una relación muy estrecha. Desde el único punto de vista de la facilidad de su estudio, existe interés en agrupar a estas dos clases de operaciones; 3o Este agrupamiento tiene, además, la ventaja de dar origen a una función muy importante, digna a traer y mantener

la atención del público, al menos tanto como la función técnica.

He adoptado, pues, la siguiente definición:

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar;

Prever es escrutar el provenir y confeccionar el programa de acción ;

Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.

Mandar es dirigir el personal;

Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos ;

Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

Así comprendida, la administración no es ni un privilegio exclusivo, ni una carga personal del jefe o de los dirigentes de la empresa, es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

La función administrativa se distingue netamente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirla con el gobierno.

Gobernar es conducir la empresa hacia el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho posible de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las sus funciones esenciales.

La administración no es sino una de las seis funciones cuya marcha debe asegurar el gobierno. Pero ella ocupa, en la actuación de los altos jefes, un lugar tan grande, que puede a veces parecer que esta actuación es exclusivamente administrativa.

第二章

諸企業の人員の価値を形成する諸才能能力に就ての重要性

作業操作の若しくは緊要要素職能機能の各集団グループには、一箇特別の才能能力が対応して当該担当となる。技術的才能能力、交易的才能能力、財務的才能能力、経営管理的才能能力等が存在する。

上記のこれらの諸才能能力の個々のものは、諸実質及び諸知識についての總体の上に宿り、次のように要約されることができる。すなわち:

第 1, 肉体的実質:健康的活力(根気精力), 洗練的手腕;

第 2, 頭腦的実質:理解及び習得のための性向, 判断力, 気力及び知的敏捷性;

第 3, 士気昂揚の本質特性(モラル, 働らく意欲, やる気, 義務的使命感観 Cualidades morales): エネルギー, 堅実性, 責任受容のための価値判断能力, 指導力, 忍耐力, 節度, 尊厳性;

第 4, 一般普遍文化的素養(常識一般):役割担当する要素職能機能の領有支配に直接専門排他専属

的な関連性を有しない他の性格側面的各種概念理解;

第5, 特殊知識:技術的要素職能機能, 交易的要素職能機能, 財務的要素職能機能, 経営管理要素職能機能等のどれであるにしろ, 専門排他専属的関連性を有するもの;

第6, 経験:取引交渉の実践から結果する知識の体系。それは特定個人自身が事実から導き出した教訓の記憶である。

上記のそれらは, 緊要な要素能力ならばどれもが形成する諸性質及び諸知識の体系的総合である。上述の総合体系が, 肉体的, 頭腦的, 及び士気昂揚の特質本性, 一般文化常識(一般教養文化), 経験, 及び担当従事する要素職能機能に関しての或る特殊知識を包含体得して理解せしめるのである。

特質を形成する各個の諸要素の重要性は要素職能機能の性格側面及び重要性と結びついている。

未だ幼稚な初歩的段階にあって未発達な(栄養不全の)零細企業では, そこではあらゆる要素職能機能が単一個人によって従事して賄かなわれており, 必要な諸才能能力の展開領域範囲が明きらかに削減された狭少なものになっている。

大企業では, そこでは要素的に重要な及び各種の作業操作が行届いて実施されており, 企業人員は, 高度に発展せしめられた多くの諸才能能力を持っていなければならない。; 然しながら, 要素職能機能は多数の代行機関の間に分割配分せられているわけで, しかもこれら代行機関は必ずしも一般普遍的に義務付けられて機能しているわけではなく, 総合一体的諸才能能力の中から限定削減された部分の担当代行機関となっている。

上記の問題素材資料案件は数量数値的な注記概念規定についての理解を施こして提供したほどのものではないけれども(数値を付しての注釋の列挙は全般にわたって綿密詳細にはなされていないが), 筆者は代行諸機関と及び企業の首長との価値における各個の才能能力に関する重要性を数値に評価する努力を試みて来た。

第1図では筆者は大産業企業の技術的要素職能機能についての各種代行機関に必要な諸才能能力を比較考量した。

第2図で筆者はいっさいのどんな大きさや規模のものでも産業企業の各種首長に必要な諸才能能力を比較考量してある。

第1図から導き齎らされた諸結論はいっさいの要素職能機能の産業企業が有する代行機関に適用されるものであり, 及び第2図から導いて齎らされた諸結論はあらゆる種類の企業についてその首長に適用できるものであるが, 比較考量の後に筆者は次の普遍一般的な結論に到達した。すなわち:

あらゆる種類の企業で, 下位の代行者機関の必要な才能能力は企業に特徴的な職業専門的才能能力であり, 及び大首長の必要な才能能力は経営管理の才能能力である。

Capítulo Segundo

Importancia relativa de las Diversas Capacidades que forman el valor del personal de las empresas

A cada grupo de operaciones o función esencial corresponde una capacidad especial. Existen

la capacidad técnica, la capacidad comercial, la capacidad financiera, la capacidad administrativa, etcétera.

Cada una de estas capacidades reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se resumir así :

- 1 Cualidades físicas: Salud, vigor, destreza;
- 2 Cualidades intelectuales: aptitud para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales;
- 3 Cualidades morales: energía, firmeza, valor para aceptar las responsabilidades, iniciativa, abnegación, tacto, dignidad,
- 4 Cultura general: nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función desempeñada;
- 5 Conocimientos especiales: conciernen exclusivamente a la función, sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etcétera ;
- 6 Experiencia : Conocimiento resultante de la práctica de los negocios.

Es el recuerdo de las lecciones que uno mismo ha extraído de los hechos.

Tal es el conjunto de las cualidades y conocimientos que forman cualquiera de las capacidades esenciales, dicho conjunto comprende cualidades físicas, intelectuales y morales, cultura general, experiencia y ciertos conocimientos especiales referentes a la función a desempeñar.

La importancia de cada uno de los elementos que componen la capacidad está en relación con la naturaleza y la importancia de la función.

En la empresa rudimentaria, donde todas las funciones son desempeñadas por una sola persona, la extensión de las capacidades necesarias es evidentemente reducida.

En la gran empresa, en la cual se efectúan operaciones importantes y variadas, el personal debe poseer muchas capacidades, altamente desarrolladas; pero como las funciones se hallan repartidas entre un gran número de agentes, cada uno de estos no se halla generalmente obligado a desempeñar sino una parte reducida de las capacidades del conjunto.

Aunque esta materia no se presta a las notaciones numéricas, he tratado de traducir en cifras la importancia relativa de cada capacidad en el valor de los agentes y de los jefes de empresa.

En el primer cuadro (Nº1) he comparado las capacidades necesarias a los diversos agentes de la función técnica de una gran empresa industrial.

En el segundo cuadro (Nº2) he comparado las capacidades necesarias a los diversos jefes de empresas industriales de cualquier magnitud.

Después de haber comparado que las conclusiones extraídas del primer cuadro son aplicables a los agentes de todas las funciones de la empresa industrial, y que las extraídas del segundo

cuadro son aplicables a los jefes de toda clase de empresa, he llegado a las siguientes conclusiones generales:

En todas las clases de empresas la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa.

大企業の技術要素職能機能の人員に必要な諸才能能力に関する重要性

上記のこの人員は次のような一連の階層性を構築する。すなわち:工員, 現場工員職長(現場監督 capataz), 作業所長, 分業事業部門部長, 役務サービス用役部門部長及び支配人指揮監督指導所長。

若し企業が各種区分の数個の及び重要性別の設立機構を含めているときは, 一連の個々の階層系列はそれぞれ終局一貫的に完結して總支配人(總務部長 un director general)どまりになる。

若し企業が国家政府の現業産業企業であるならば, 技術要素職能機能の系列階層性は大臣を通して国家首長まで連続して行く。

第1図は, 何らかの代行機関の全体価値を形成する個々の緊要な諸才能能力に関する性格側面部分を示している。

上記のこの全体価値(価値總量 Este valor total)はあらゆる場合に或いは一工員が, 若しくは役務サービス用役部長が若しくは国家政府の首長が問題になって取上げられていようと, いっさいそれらの区別を不問にして一個完全の独立代行機関に対する100の数値を与えて表示してある。

ここでは一工員の価値と, 現場監督の, 支配人所長の, 国家政府首長の価値とが対比比較せられて問題に取上げられているわけではないことを注意するように促していると考えてもらえば好都合である。上記これらの諸価値量の間には共通の尺度は存在しない。a,b,c,d,...,m,n,o,p,...,の諸要素単位は同一性格のものでもなく, また同一重要度のものでもない。;

つまり, 上記のそれら構成諸要素は, 一個の階層系列水準から他者の水準へと通過移行する際に, 下位代行機関の才能能力と及び大部長首長の名称のつく才能能力との間には一技術的要素職能機能, 経営管理的要素職能機能若しくは他のどんな要素職能機能の間にも——いっさい共通性を持たずに完結して行く仕方で形成されるのである。筆者は第1図から第5図までに, 一個の代行機関の全体価値(価値の總体 el valor total)を形成する各種才能能力に就ての重要度(重要性 la importancia)以外には表示の努力を施こしたつもりはない。

いずれの代行機関のものにせよ, 価値總体(el valor total)を形成する各種才能能力にあてがわれて割賦される歸屬属性率(係数値 los coeficientes atribuidos)は, そのカテゴリー (範疇 categoría) がどのカテゴリーに属するにしろ, 筆者の個人的な意見を表わすものである。;従ってそれらには, 討論が可能であって, かつ論議されて行くものと筆者は確信している。然しながら, どんなに評価の食違いが生じ得るにしろ, 第1図から取出した結論は, いっさい改変なしに維持して行けるものと筆者は考えている。

以下ここに上記のそうした諸結論を掲げておく。

第 1, 工員の主たる才能能力は技術要素職能機能才能能力である。

第 2, 或る人が階層性職階の梯子を上昇するにつれて, それだけの度合に応じて経営管理的要素職能機能の才能能力に関する重要度は増大する。然し, 一方, 技術的要素職能機能の才能能力に関する重要性の度合は削減して行く。上記これら二つの才能能力間の同等均衡調整度合は3度乃至4度までの間で定まる。

第 3, 取締役支配人部長(director)の主要才能能力は経営管理要素職能機能の才能能力である。段階階層的水準が高まれば高まるほど, それだけ上記のこの才能能力の支配領有範囲が増大する。

第 4, 交易的, 財務的, 保全安全保障的及び計測算定的諸要素職能機能の才能能力は, 段階階層系列職階の第 5 乃至第 6 度の代行機関に関連してそれらの最高の重要性をもつ。

上記のこれら諸才能能力に関する重要度が昇進するにつれてそれだけ, 代行機関の個々のカテゴリーの価値では削減減少し, 及び均等水準化する傾向(平準化傾向)にある。

第 5, 段階階層的職階制の第4若しくは第5度からは, 経営管理的要素職能機能の係数は, 他の要素職能機能の係数を犠牲にして増大して行くが, この他者の係数は削減低下減少し及び全体価値(総価値係数 el valor total) の第10度にほぼまとまって接近して来る。

上記の諸結論は独特に技術的要素職能機能の人員の才能能力についての調査から齎らされたものであるが, 上記のこの人員は工員から企業長まで進んで行くことになる。

上記のこの人員のメンバーのうちの何んびとも排他専門的にもっぱら技術的要素職能機能にのみ割り振られているわけではない。;つまり, 全員が多少とも間口を拡げて他の諸要素職能機能に向けての競争を演じており, これまで見て来たように高位の首長は, 技術的要素職能機能以上により多く経営管理的要素職能機能のものとなっているのである。

Importancia relativa de las Capacidades Necesarias al Personal de la Función Técnica de una Gran Empresa.

Este personal constituye la serie jerárquica siguiente: Obreros, capataces, jefes de taller, jefes de división, jefes de servicio y director.

Si la empresa comprende varios establecimientos distintos y de importancia, la serie jerárquica termina en un director general.

Si la empresa es una industria del Estado, la jerarquía técnica continua hasta el jefe del Estado, pasando por un ministro.

El cuadro No 1 indica la parte relativa de cada una de las capacidades esenciales que forman el valor total de un agente cualquiera.

Este valor total está representado en todos los casos, para un agente perfecto, por la cantidad 100, ya se trate de un obrero, de un jefe de servicio o de un jefe de Estado.

Es conveniente hacer notar que no se trata de comparar aquí el valor de un obrero con el de un capataz, de un director o de un jefe de Estado. No existe una medida común entre estos

valores.

Las unidades a,b,c,d,..., m,n,o,p,..., no son de la misma naturaleza ni de la misma importancia ; sus elementos constitutivos se transforman al pasar de un nivel jerárquico a otro, de tal manera que termina por no hacer nada de común entre la capacidad---técnica, administrativa o cualquier otra---de un agente inferior y la capacidad del mismo nombre de un gran jefe. No he tratado de expresar en los cuadros Nº 1 a Nº 5 sino la importancia relativa de las diversas capacidades que forman el valor total de un agente.

Los coeficientes atribuidos a las diversas capacidades que forman el valor total de un agente cualquiera, sea cual fuere la categoría a la cual pertenece, expresan mi opinión personal; son, por consiguiente, discutibles y estoy seguro de que serán discutidos. Creo, sin embargo, que cualquiera que sean las diferencias de apreciación que pudieran producirse, las conclusiones que he extraído del cuadro Nº 1 subsistirán sin variación alguna.

He aquí esas conclusiones:

1 La capacidad principal del obrero es la capacidad técnica.

2 A medida que uno se eleva en la escala jerárquica, la importancia relativa de la capacidad administrativa aumenta, mientras que la de la capacidad técnica disminuye. La equivalencia entre estas dos capacidades se establece hacia el 30 o 40 grado.

3 La capacidad principal del director es la capacidad administrativa. Cuanto más elevado es el nivel jerárquico tanto más domina esta capacidad.

4 Las capacidades comercial, financiera, de seguridad y de contabilidad tienen su máxima importancia relativa en los agentes del 50 o 60 grado jerárquico.

A medida que se asciende, la importancia relativa de estas capacidades, en el valor de cada categoría de agente, disminuye y tiende a nivelarse.

5 A partir del 40 o 50 grado jerárquico el coeficiente administrativo aumenta a expensas de los otros, que disminuyen y se aproximan al décimo del valor total.

Las conclusiones procedentes han sido extraídas únicamente del examen de las capacidades del personal de la función técnica, personal que va desde el obrero hasta el jefe de la empresa.

Ninguno de los miembros de este personal se halla consagrado exclusivamente a la función técnica; todos prestan un concurso más o menos amplio a las otras funciones y acabamos de ver que los altos jefes son más administradores que técnicos.

大産業企業の他の要素職能機能—交易的要素職能機能, 財務的要素職能機能, 保全安全保障的要素職能機能若しくは計測算定的要素職能機能—を従事作動している人員の諸才能能力に就ての調査は, 同様の類似的觀察及び同一出自保障的諸結論に地歩を与えるが, 単に技術的要素職能機能の才能能力についての用語文言条件が, その人の要素職能機能のもつ特徴的才能能力についての用語文

言条件によって置換えられなければならないだけのことである。どの如何なる要素職能機能が取扱われて問題となるにしても、下位職階階層次元の代行機関のもつ主要才能能力は要素職能機能の特徴的才能能力(産業工業的要素職能機能における技術的要素職能機能の才能能力, 交易的要素職能機能の才能能力, 財務的要素職能機能における財務的要素職能機能の才能能力等の)なのであり、及び上級職階階層次元の代行機関が持つ主たる才能能力は経営管理的要素職能機能の才能能力である。

El examen de las capacidades del personal que desempeña las otras funciones de una gran empresa industrial--- comercial, financiera, de seguridad o de contabilidad--- da lugar a observaciones semejantes y a conclusiones idénticas, debiendo simplemente ser remplazados los términos de capacidad técnica por los de la capacidad característica de la función. De cualquier función que se trate, la capacidad principal de los agentes inferiores es la capacidad característica de la función (técnica en la función industrial, comercial en la función comercial, financiera en la función financiera, etc.), y la capacidad principal de los agentes superiores es la capacidad administrativa.

あらゆる規模の産業工業企業の企業長に必要な諸才能能力に就ての重要度

上記この標題の図表は既述前図と同一の方法仕様で構成せられている。

良き首長の総価値が100の数値で表わされている。どんなカテゴリーの首長の各種才能能力に歸属付与せられた屬性係数も、筆者の個人的な判断規範次元規定の表現になっている。

上記のこの図表から次の諸結論が引き出され得る。すなわち:

第1, 小規模産業工業企業の首長の主要才能能力は技術的要素職能機能の才能能力である。

第2, 企業人員が階層段階的職階表の梯子で上進するにつれて、それだけ経営管理的要素職能機能についての才能能力がもつ重要度は増大し、他方、技術的要素職能機能の才能能力がもつ重要度は削減低下する。

上記これら二つの才能能力の間における均等度合は中規模重要度の諸企業において生ぜしめられる。

第3, 大企業の首長の主要才能能力は経営管理的要素職能機能のもつ才能能力である。企業の重要度が増すにつれてそれだけ経営管理的要素職能機能の才能能力が支配する。

第4, 交易的及び財務的要素職能機能の諸才能能力は、下位次元の代行機関に及び技術的要素職能機能の諸手段におけるもりも、小規模の及び中規模の企業の首長において遙かに一層多くの役割を果たして作動従事している。

第5, 諸企業の人員の階層段階的職階表に経営管理要素職能機能の係数が度合の上で上進するにつれ、総価値の第10度に匹敵し、及び接近しようとする傾向に比較して、それ以上に他の大部分の諸要素の損壊毀損における係数度合が増大して行く。

すべての諸企業長は、よしんば最小零細規模でも、交易的要素職能機能の、及び財務的要素職能機能の諸才能能力を必要とする。他方、技術的要素職能機能の下位次元の諸代行機関は上記それら

要素職能機能を排除放棄する可能性をもち、第2図から齎らされた諸結論は、単純に第1図から齎らされた諸結論に類似したものになる。

上記のこれら二つの図表によって指図具現される最も極端な事実は次の通りである。すなわち:

技術要素職能機能の才能能力は大企業の下位次元代行機関の、及び小規模産業工業企業長の主要才能能力である。;経営管理的才能能力は大企業長の主要才能能力である。技術的要素職能機能の才能能力は産業工業企業の段階的階層職階表と、及びトップにおける経営管理要素職能機能の才能能力を基調に支配領有を遂げる。

上記のこの事実は組織的な、及び取引交渉の統率的な二重の視点からきわめて重要なものを持っており、筆者は躊躇することなく、そのことを可能的ないっさいの手段を通じて公表して来た。

上記のことから第1図及び第2図に列挙した数値表が、第3及び第4の図表もまた同様にであるが、結果的に出来上がる。つまり、この後者(第3及び第4図)は第1図及び第2図からの様式を異にしての再製にすぎないのである。上記のことから、第5表の図式もまた結果する。:すなわちこの後者(第5図)は大規模な冶金工業企業のもつ各種カテゴリーの代行機関についての必要な諸才能能力に関する重要度を示すものである。

上記これらすべての図表は産業工業企業における経営管理要素職能機能の重要度に関して公共的注意を喚起しようとする目標をもつ。技術的要素職能機能は、以前からその歸属する、また、それに指摘せられるべき水準に位置付けされていた。然しながら、上記その技術的要素職能機能が取引交渉の良好な操作促進を保障するには不十分なのである。:爾余の緊要な諸要素職能機能の、及びとり分け、経営管理要素職能機能の競争対立が必要なのである。

各種の企業

如何なる性格側面をもつ企業の代行機関にも及び企業長にも必要な才能能力の研究なるものが、産業工業企業の代行機関に、及び企業長に必要な才能能力に関して実施せられた前掲研究から齎らされたそれら諸結論自体と同じものを導いて来る。

上記のこうした諸結論は次の様に要約され得る。すなわち:

下位次元の代行機関がもつ主要才能能力は全体的企業業種すべての中で、その企業のもつ特徴的専門職業機能の才能能力であり、及び大企業長の主たる才能能力は経営管理要素職能機能の才能能力なのである。

経営管理要素職能機能のもつその概念内容に含められた必要性の度合は普遍一般綜合性のものである。

Importancia relativa de las Capacidades necesarias a los Jefes de las Empresas Industriales de cualquier Magnitud

Este cuadro ha sido compuesto de la misma manera que el precedente.

El valor total de un buen jefe está representado por 100.

Los coeficientes atribuidos a las diversas capacidades de los jefes de cualquier categoría son

la expresión de mi criterio personal.

Pueden extraerse de este cuadro las siguientes conclusiones:

1 La capacidad principal del jefe de la pequeña empresa industrial es la capacidad técnica.

2 A medida que se asciende en la escala jerárquica del personal de las empresas, la importancia relativa de la capacidad administrativa aumenta, mientras que la de la capacidad técnica disminuye.

La equivalencia entre estas dos capacidades se produce en las empresas de mediana importancia.

3 La capacidad principal de los jefes de las grandes empresas es la capacidad administrativa. Cuanto más importante es la empresa, tanto más domina la capacidad administrativa.

4 Las capacidades comercial y financiera desempeñan un papel mucho más importante en los jefes de la pequeña y de la mediana empresa que en los agentes inferiores y medios de la función técnica.

5 A medida que se asciende en la escala jerárquica del personal de las empresas, el coeficiente administrativo aumenta en detrimento de la mayor parte de los otros, que tienden a nivelarse y se aproximan al décimo del valor total.

Excepto la diferencia de que todos los jefes de empresas, aun los más pequeños, tienen necesidad de las capacidades comercial y financiera, mientras que los agentes inferiores de la función técnica pueden prescindir de ellas, las conclusiones extraídas del cuadro No. 2 se asemejan singularmente a las extraídas del cuadro No. 1.

El hecho más saliente puesto de manifiesto por estos dos cuadros es el siguiente:

La capacidad técnica es la capacidad principal de los agentes inferiores de la gran empresa y de los jefes de la pequeña empresa industrial, la capacidad administrativa es la capacidad principal de los grandes jefes. La capacidad técnica domina en la base de la escala jerárquica industrial y la capacidad administrativa en la cúspide.

Este hecho tiene tanta importancia desde el doble punto de vista de la organización y del gobierno de los negocios, que no he titubeado en divulgarlo por todos los medios posibles.

De ello resultan los cuadros numéricos 1 y 2, como también los esquemas de los cuadros 3 y 4, que no son sino reproducciones, con otra forma, de los cuadros No. 1 y 2. De ello también resulta el esquema del cuadro No. 5: Importancia relativa de las diversas capacidades necesarias a las distintas categorías de agentes de una gran empresa metalúrgica.

Todos estos cuadros tienen la finalidad de llamar la atención pública sobre la importancia de la función administrativa en las empresas industriales. La función técnica se halla, desde hace largo tiempo, colocada al nivel que le pertenece y que debe asignársele, pero ella no basta para

asegurar la buena marcha de los negocios ; necesita el concurso de las otras funciones esenciales y particularmente de la función administrativa.

Empresas Diversas

Un estudio de las capacidades necesarias a los agentes y a los jefes de las empresas de cualquier naturaleza conduce a las mismas conclusiones extraídas del estudio precedente, realizado sobre las capacidades necesarias a los agentes y a los jefes de las empresas industriales.

Estas conclusiones pueden resumirse como sigue:

En toda clase de empresas la capacidad principal de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad principal de los grandes jefes es la capacidad administrativa.

La necesidad de nociones administrativas es general.

第三章

経営管理的要素職能機能教育についての必要性と可能性

これまでわれわれは経営管理的要素作業が六群の緊要要素職能機能の施行実施と完遂を含めるものであることを見て来た。； 若しも上記これら諸要素職能機能の一つでも遂行されないときは、企業は破滅倒産する恐れがあり、及び、そうした場合のどんなときでも必ず衰微してしまうのである。

従って、いっさいの企業の人員がもつ上記六群の要素職能機能を営み従事する才能能力が何であれ、それらに従事して稼働し得ることが必要である。

われわれは更に、大企業の高級代行機関に最も必要な才能能力は経営管理的要素職能機能の才能能力であることを見て来た。

従って、われわれは、特に専門排他的に技術要素職能機能的な教育が諸企業の一般普遍的必要性に答えるだけでなく、産業工業企業にさえも対応するものであることはまさに確信している。

このようにして、一及び存在の理由付を以って——方では、技術的要素職能機能についての諸知識を拡充し及び完璧に遂行して行くための最大努力が実施されている間にも拘わらず、他方でわが国（フランス）の産業工業専門学校では交易的、財務的、経営管理的等の要素職能機能のための将来の彼ら首長に向けて調整準備をすゝめる目的に対しては何ものも、若しくは殆んど全ったく何のことがらも爲されておらないのである。

経営管理論は民間技師を養成する上級専門学校の教育計画綱領（プログラム）にすら現われていない。一体何故なのだろうか。経営管理的才能能力の重要性が気付かれていないからなのであろうか。

そうではない。若しも工員の中で一人の現場監督を、現場監督の中から一人の現場作業所長を、

若しくは技師の間から部局長(支配人所長 director)を選び出すことが取扱問題の対象になるとするならば、技術的要素職能機能の才能能力は、それを選擇するための選挙がなされて決定するのであるが、全然、若しくは殆ど問題にされることはないのである。人は技術的要素職能機能についての才能能力の結構必要的適量を選ばれた者が持ち合わせていることを確信している。； 然しながら、上記のこの事実は、殆んど均等な技術的要素職能機能の価値を持つ候補者たちの間で、外見的なその風采容姿人品物腰、権威性の度合、命令、組織力及びその他経営管理要素職能機能的な才能能力の諸要素自体となっているところのものでより上級職的とわれわれが考える候補者に向けての選擇がなされるのである。

上記のこのことは、経営管理的要素職能機能の才能能力なるものが、取引交渉の実践を通してしか獲保され得ないが故に生起するのではないだろうか。

筆者の考えでは、上記のこの実践こそが生ぜしめられる存在理由なのだと確信している。その実践には基礎付けを持たず、及び実際には、技術的要素職能機能の才能能力と同じものが先ず学校教育で、及び後には作業所で経営管理的要素職能技能の才能能力が獲保され得るし、及び獲保されなければならないことがわれわれに分かって来るであろう。

わが国(フランス)の専門職業学校における経営管理的要素職能機能教育の不存在に就ての眞の理由は学説理論の不存在に由来している。学説理論無しには可能的教育は有り得ない。それはやがてとりもなおさず公共的論議から出て捧げられて行く経営管理的要素職能機能に就ての学説なるものが存在しないことを意味する。

個人的な学問理論にはこと欠かない。眞理として神聖化して行くことによりそれを充当し奉体して行ける態の学説理論が不在する中でも、各人が最良の方法手段をものにして手がけることについては確信を持つことができる。； このようにして、産業工業に、軍隊に、家族内に、国家政府に、あらゆる部分で、一個同一の神の御盾の保護下に配置せられた甚だしく競合して相矛盾する実践活動が認められることになる。

一方で技術的要素職能機能上の視点から、一人の首長が、自己の威信を喪失してまでへまなことを仕出かして、しかも定められた特定基準規尺に背反しながら手続を進めるようなことは敢えてしないまでも、他方、甚だ危なっかしい実践活動を経営管理的要素職能機能上の視点から被加罰的に承認することにより許容したまま見逃してしまう可能性が出て来る。

採用せられた諸手続はそれ自体で判断されたものではなく、それら諸手続からの結果によるものであり、こうした諸手続は、時として、それらを生み出した諸原由との関連関係からは遠く隔け離れ、及び一般には概して関連付けの困難なものである。

若しも眞理的に神聖化して確信を以って捧げられ充当せられた学説理論、つまり規尺基準について、手段方法について、公共的経験によって約束せられ及び統御せられた諸手続について、一個總体的にまとまった諸原理諸原則なるものが存在するときには、情勢は甚だ違ったものとなるだろう。

諸原理諸原則を否定していっさいなくしてしまうのではない。； 若しもそれら諸原理諸原則を

支配的な規律たらしめるためにそうした諸原理諸原則を公表宣言するだけで事足りるならば、いたる所の諸側面部分でわれわれは可能的な最良の経営管理を享受することに違いない。

権威威信、学説理論、一般利益への特定民間個人の従属的服従性、指揮運営管理の結合、諸努力の調整、予算予測測定等についての大原則原理の必要性を公言呼号する声を百回にも及んで耳にしなかった者が一体居るものだろうか。

然しながら、諸原則の大声公布発表だけでは充分ではない。その光明、燈台のあかりは、港路を熟知する者への道しるべに過ぎない。原理原則は、それを実現施行に移すための手段を伴わないならば、効果を欠くことになる。

上記のこのような諸手段にもまた事欠くわけではない。； そのようなものは澤山ある。然しながら、良きにしろ悪きにしろ、学説理論の欠如乃至不存在によりという云いわけがましい釋明的抗弁を用いて、実際には家庭内に、作業所に、及び国家政府に、交々入れ替り立ち替り、及び同時一斉に歩調をそろえて現実における表白の姿をとって現われている。公共は経営管理活動を判定する条件事情にはないのである。

従って、可及的速やかな経営管理学説理論の形成が必要である。上記のこのことは、若しも誰か大首長者たちが、取引交渉の操作促進を容易ならしめるために一番適当と考える諸原理諸原則に関して、及び上記のそのような諸原理諸原則の実現実施に裨益するところの最も多い諸手段に関して、かれらの個人的アイディアを披瀝しようと決意しさえするならば遠い先々にかかる期待でもなくまた困難なものでもない筈である。比較考量及び討論について光明は逸早く、早期に現われるであろう。然しながら、大首長者たちの大部分は、著作に時間的な余裕も及び興味意欲も持たないわけで、学説理論にしろ、弟子にしろ、後に残こすことをしないままに姿を消して行くことが多いのである。上記の通りのそんな事情はあっても、この問題材料には左程多くの心配憂慮を拂うには及ぶまい。

幸いにも、学説理論の形成に有益な討論を導入して持込むためには、大企業を指揮監督して誘導することも及び斯界に権威ある大家の研究を提供することも必要ではない。

ちょっとでも最小限の観察をしてさえもらえばそれだけでそのことの価値は充分にあり、及び可能的観察者の数は際限なく無限定的なのであって、ひとたびそうした動向の流れが樹立されるならば、この流れはもう停滞することはないと期待せられる。； 上記のこの流れを形成するための、公共的討議を開く努力がなされるのである。； これこそ筆者が上記のこれら諸研究の刊行発表を通じて試みている努力なのである。上記それらの諸研究から一個の学説理論が現われることを筆者は期待している。

上記のこのことが遂行して果されたならば、教育の問題を解決することが必要となるであろう。

程度度合の多少はあっても、世間では誰もが皆んな経営管理概念を必要としている。家庭内に、国家政府の取引交渉に、経営管理的才能能力の必要性は企業の重要性との関連において見出され、存在している。個人にとっては、上記のこの必要性は、その従事する職位の地歩が上進するにつれて大きくなる。

従って、経営管理教育は普遍一般的な性格のものでなければならない。； 初等学校では基本的初歩の幼稚なものながら、中等学校ではやや拡大的広汎なものとなり、及び上級の専門学校では甚だ大きく発展して行く。

上記のこの教育は、技術教育もまたその全生徒を挙って優れた技術者たらしめることに成功達成するわけには参らないのと同様であるが、その全生徒を良き経営管理者たらしめることはできない。技術教育が効果を齎らしこれを自家葉籠中のものたらしめる生徒たちにおけると同類類似の役務サービス用役が上記経営管理教育に求められるに過ぎないのである。だが、一体何故上記のそれら経営管理教育の生徒たちにそれら技術教育的役務サービス用役の効果を齎らして自家葉籠中のものたらしめることができないのだろうか。

取扱われて問題になっているところは、若者たちが経験法則（経験からの教訓 *las lecciones de la experiencia*）を学習理解会得し、及び使用するという条件に置かれているものたらしめようとして主たる努力が拂われていることなのである。現実にデビューする者は経営管理論学説をわきまえて持つことも及び手段を持合わせることもしていないのであり、及び上記のこの点に関してはその全生涯を通じて初心者そのままとどまっている者が多いのである。

だから、経営管理論的諸概念を、耳がたこになるほど社会の全諸階層にしつこく叩き込むように努力のなされる必要がある。明きらかに、学校が上記のこの教育に可成りに重要な役割を果たしているだろう。

経営管理論が教育の側面的性格部分を構成することになった暁には、上級専門学校の諸先生方が上記のこの問題案件に就ての計画（プラン）を適当な形で組織形成できるようになるだろう。然しながら、経営管理的初等教育となるべきところを接取把握することは更に難かしい。上記のこの点に関しては、筆者は何らの性格的希求要望をもいっさい込めることなく、筆者が学説理論から引き出して、それら生徒たちをして、彼らに教育を施すに好適で相応わしいいっさいのものを獲得達成せしめるよりも、更はずっと上手に、良き教師たちがおやりになれるものとわきまえている旨を申述べる積もりで論文を認ためて発表した次第である。

Capítulo Tercero

Necesidad y Posibilidad de una Enseñanza Administrativa

Acabamos de ver que la obra directiva comprende el ejercicio y el cumplimiento de la seis funciones esenciales ; si una de estas funciones no es cumplida, la empresa puede perecer y, en todos los casos, languidece.

Es necesario, pues, que el personal de una empresa cualquiera sea capaz de desempeñar las seis funciones esenciales.

Hemos visto, además, que la capacidad más necesaria a los agentes superiores de las grandes empresas es la capacidad administrativa.

Estamos, por consiguiente, seguros de que una educación exclusivamente técnica no responde

a las necesidades generales de las empresas, aun de las industriales.

Así, mientras se realizan--- y con razón--- los más grandes esfuerzos para ampliar y perfeccionar los conocimientos técnicos, no se hace nada o casi nada, en nuestras escuelas industriales, para preparar a los futuros jefes para sus funciones comerciales, financieras, administrativas, etcétera.

La administración no figura en los programas de enseñanza de las escuelas superiores de ingeniería civil. ¿Por que ? ¿Es que se desconoce la importancia de la capacidad administrativa?

No. Si se trata de elegir un capataz entre los obreros, un jefe de taller entre los capataces o un director entre los ingenieros, no es nunca, o casi nunca, la capacidad técnica la que decide la elección. Uno se asegura que el elegido posea la dosis necesaria de capacidad técnica, pero, hecho esto, entre los candidatos de valor técnico casi equivalente, se da la preferencia al que consideramos superior por sus cualidades de presencia, autoridad, orden, organización y otras que son los elementos mismos de la capacidad administrativa.

¿ Sucederá esto porque la capacidad administrativa no puede adquirirse sino mediante la práctica de los negocios ?

Creo que esta es la razón que se da. Veremos que ella no tiene fundamento y que, en realidad, la capacidad administrativa puede y debe adquirirse, lo mismo que la capacidad técnica, en la escuela primero y en el taller después.

La verdadera razón de la ausencia de la enseñanza administrativa en nuestras escuelas profesionales es la ausencia de doctrina. Sin doctrina no hay enseñanza posible. Luego, no existe una doctrina administrativa consagrada, salida de la discusión pública.

Las doctrinas no faltan. En ausencia de doctrina consagrada cada uno puede creer que posee los mejores métodos, así pueden verse en todas partes, en la industria, en el ejército, en la familia, en el Estado, las prácticas más contradictorias colocadas bajo la égida de un mismo principio.

Mientras que desde el punto de vista técnico un jefe no se atrevería a proceder contrariando ciertas reglas establecidas sin exponerse a perder su prestigio, desde el punto de vista administrativa puede permitirse impunemente las prácticas más peligrosas.

Los procedimientos empleados no son juzgados en sí mismos, sino por sus resultados, que son a menudo muy lejanos y generalmente difíciles de relacionar con las causas que los han producido. La situación sería muy distinta si existiera una doctrina consagrada, es decir, un conjunto de principios, de reglas, de métodos, de procedimientos probados y controlados por la experiencia pública.

No es que falten los principios, si bastara proclamarlos para hacerlos reinar gozaríamos en todas partes de la mejor administración posible, ¿ Quién no ha oído proclamar cien veces la necesidad de los intereses patriculares al interés general, unidad de dirección, coordinación de los grandes principios de autoridad, disciplina, subordinación de los esfuerzos, previsión, etcétera?

Para la proclamación de los principios no basta. Su luz, como la de los faros, no guía sino a aquellos que conocen el camino del puerto. Un principio, sin el medio de ponerlo en ejecución, carece de eficacia.

Estos medios tampoco faltan ; son muchos. Pero, buenos y malos, se manifiestan alternativa y simultáneamente en la familia, en el taller y en el Estado, con una persistencia que solo se explica por la ausencia de doctrina. El público no está en condiciones de juzgar los actos administrativos.

Es necesario, pues, formular lo más rápidamente posible una doctrina administrativa. Esto no sería ni largo ni difícil si algunos grandes jefes se decidieran a exponer sus ideas personales sobre los principios que consideran más adecuados para facilitar la marcha de los negocios y sobre los medios más favorables a realización de esos principios. La luz surgiría bien pronto de la comparación y la discusión. Pero la mayor parte de los grandes jefes no tienen el tiempo ni el gusto de escribir y desaparecen sin dejar frecuentemente ni doctrina ni discípulos. Por lo tanto, no hay que contar demasiado con este recurso.

Felizmente, no es necesario dirigir una gran empresa ni presentar un estudio magistral para aportar un concurso útil a la formación de una doctrina.

La menor observación bien hecha tiene su valor, y como el número de posibles observadores es ilimitado, se puede esperar que una vez establecida la corriente, ésta no se detendrá más ; se trata de formar esta corriente, de abrir la discusión pública, es lo que trato de hacer mediante la publicación de estos estudios. Espero que de ellos surgirá una doctrina.

Cumplido esto, será necesario resolver el problema de la enseñanza.

Todo el mundo tiene necesidad, en mayor o menor grado, de nociones administrativas. En la familia, en los negocios del Estado, la necesidad de capacidad administrativa se halla en relación con la importancia de la empresa, para los individuos esta necesidad es tanto más grande cuanto más elevada es la posición que ocupan.

La enseñanza de la administración debe, por consiguiente, ser general: rudimentaria en las escuelas primarias, un poco más extensa en las secundarias y muy desarrollada en las superiores.

Esta enseñanza no podrá hacer de todos sus alumnos buenos administradores, como tampoco

puede la enseñanza técnica lograr que todos los suyos sean excelentes técnicos. No se le exigirá sino servicios análogos a los que rinde la enseñanza técnica. ¿ Y por qué no podría rendirlos ? Se trata, principalmente, de hacer que la juventud se halle en condiciones de comprender y de utilizar las lecciones de la experiencia. Actualmente, el debutante no tiene ni doctrina administrativa ni método, y muchos quedan, a este respecto, principiantes durante toda su vida.

Es necesario esforzarse, pues, en inculcar las nociones administrativas en todas las clases sociales. La escuela desempeñará, evidentemente, un papel considerable en esta enseñanza.

El día que la administración forme parte de la enseñanza, los profesores de las escuelas superiores sabrán organizar en forma adecuada el plan de esta materia. Pero es más difícil concebir lo que debe ser la enseñanza administrativa primaria. He hecho, a este respecto, un ensayo que expondré sin pretensiones de ninguna naturaleza, convencido de que un buen profesor sabrá mejor que yo extraer de la doctrina y poner al alcance de sus alumnos todo lo que convenga enseñarles.

第1図

産業工業企業の人員に必要な各種才能能力に就ての重要度

大企業

技術的要素職能機能の人員

| 代行機関のカテゴリー | 才能能力 | | | | | | 總価値 |
|------------|------|----|----|----|----|----|-------|
| 大規模機構 : | A | B | C | D | E | F | |
| 工員 | 5 | 85 | | | 5 | 5 | 100 a |
| 現場監督 | 15 | 60 | 5 | | 10 | 10 | 100 b |
| 作業現場長 | 25 | 45 | 5 | | 10 | 15 | 100 c |
| 事業部門部長 | 30 | 30 | 5 | 5 | 10 | 20 | 100 d |
| 技術要素職能機能 | | | | | | | |
| 役務サービス用役事業 | | | | | | | |
| 部長 | 35 | 30 | 10 | 5 | 10 | 10 | 100 e |
| 支配人部局長 | 40 | 15 | 15 | 10 | 10 | 10 | 100 f |
| 各種結合機構 : | | | | | | | |
| 總支配人所長 | 50 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 100 g |
| 国政府企業 : | | | | | | | |
| 主務大臣 | 50 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 100 h |

国政府首班首長 60 8 8 8 8 8 100 i

諸才能能力

A：経営管理要素職能機能的

B：技術要素職能機能的

C：交易要素職能機能的

D：財務要素職能機能的

E：保全安全保障要素職能機能的

F：計測算定要素職能機能的

第 2 図

産業工業企業の人員に必要な各種才能能力に就ての重要度
あらゆる規模の産業工業企業（規模大小不問）

企業所長

| 企業所長のカテゴリー | 才能能力 | | | | | | 総価値 |
|------------|------|----|----|----|----|----|-------|
| | A | B | C | D | E | F | |
| 基礎的幼稚零細企業 | 15 | 40 | 20 | 10 | 5 | 10 | 100 m |
| 小企業 | 25 | 30 | 15 | 10 | 10 | 10 | 100 n |
| 中企業 | 30 | 25 | 15 | 10 | 10 | 10 | 100 o |
| 大企業 | 40 | 15 | 15 | 10 | 10 | 10 | 100 p |
| 超大型企業 | 50 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 100 q |
| 国政府企業 | 60 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 100 r |

諸才能能力

A：経営管理要素職能機能的

B：技術要素職能機能的

C：交易要素職能機能的

D：財務要素職能機能的

E：保全安全保障要素職能機能的

F：計測算定要素職能機能的

第3図

大企業の技術的要素職能機能をもつ人員に必要な才能能力

| 才能能力： | 支配人所長 | 技術要素職能機能の | | |
|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| | (部局長) % | 役務サービス用役の長 | | |
| A：経営管理要素職能機能的 | 40 | 35 | | |
| B：技術要素職能機能的 | 15 | 30 | | |
| C：交易要素職能機能的 | 15 | 10 | | |
| D：財務要素職能機能的 | 10 | 5 | | |
| E：保全安全保障要素職能機能的 | 10 | 10 | | |
| F：計測算定要素職能機能的 | $\frac{10}{100(f)}$ | $\frac{10}{100(e)}$ | | |
| | 事業部 | 作業現 | 現場 | 工員 |
| | 門部長 | 場所長 | 監督 | |
| A：経営管理要素職能機能的 | 30 | 25 | 15 | 5 |
| B：技術要素職能機能的 | 30 | 45 | 60 | 85 |
| C：交易要素職能機能的 | 5 | | — | — |
| D：財務要素職能機能的 | 5 | 5 | 5 | — |
| E：保全安全保障要素職能機能的 | 10 | 10 | 10 | 5 |
| F：計測算定要素職能機能的 | $\frac{20}{100(d)}$ | $\frac{15}{100(c)}$ | $\frac{10}{100(b)}$ | $\frac{5}{100(a)}$ |

第4図

大小規模を不問にした場合の産業工業企業長に必要な才能能力

| 才能能力 | 国政府企業 | 超大企業 | 大企業 | 中規模企業 | 小企業 | 零細企業 |
|-----------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| A：経営管理要素職能機能的 | 60 | 50 | 40 | 30 | 25 | 15 |
| B：技術要素職能機能的 | 8 | 10 | 15 | 25 | 30 | 40 |
| C：交易要素職能機能的 | 8 | 10 | 15 | 15 | 15 | 20 |
| D：財務要素職能機能的 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| E：保全安全保障要素職能機能的 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 5 |
| F：計測算定要素職能機能的 | $\frac{8}{100(r)}$ | $\frac{10}{100(q)}$ | $\frac{10}{100(p)}$ | $\frac{10}{100(o)}$ | $\frac{10}{100(n)}$ | $\frac{10}{100(m)}$ |

第 5 図

大規模冶金工業企業のカテゴリーを異にした諸代行機関に必要な各種才能能力に関する重要度
才能能力

- A：経営管理要素職能機能的
- B：技術要素職能機能的
- C：交易要素職能機能的
- D：財務要素職能機能的
- E：保全安全保障要素職能機能的
- F：計測算定要素職能機能的

| | 株主% | 最高経営管理 | | 常務取締役部長 |
|---|--------------------|-----------------------|---|----------------------|
| A | 15 | 責任担当重役 (会長) | | (支配人社長職及びその本社總本部長席職) |
| D | 80 | A 60 | A | 40 |
| F | $\frac{5}{100(t)}$ | B 5 | B | 15 |
| | | C 5 | C | 15 |
| | | D 15 | D | 10 |
| | | E 5 | E | 10 |
| | | F $\frac{10}{100(s)}$ | F | $\frac{10}{100(t)}$ |

| 技術要素職能機能的役務 サービス用役部門部長 | | 事業部門部長 %高炉 | | 現場作業所長 | | 現場監督 | | 工 員 |
|---------------------------|---------------------|---------------|---------------------|--------|---------------------|------|---------------------|------|
| A | 35 | A | 50 | A | 30 | A | 20 | B 80 |
| B | 30 | B | 30 | B | 35 | B | 50 | |
| C | 10 | C | — | D | 5 | C | 10 | |
| D | 5 | D | 5 | E | 15 | E | 10 | |
| E | 10 | E | 5 | F | $\frac{15}{100(C)}$ | F | $\frac{10}{100(b)}$ | |
| F | $\frac{10}{100(e)}$ | F | $\frac{10}{100(d)}$ | | | | | |

| | | | | | |
|------|------|------|--------------------|--------------------|------|
| 製鋼所 | A 40 | ハンマー | A 30 | A 25 | B 80 |
| (工場) | B 20 | | B 40 | B 45 | |
| | C 15 | (鍛鉄) | D 10 | C 10 | |
| | D 5 | | E 10 | $\frac{E 20}{100}$ | |
| | E 10 | | $\frac{F 10}{100}$ | | |

| | | | | | |
|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|
| | <u>F 10</u> | | | | |
| | 100 (d) | | | | |
| | 火夫 A 30 | A 20 | B 80 | | |
| | B 35 | B 40 | | | |
| | D 5 | C 10 | | | |
| | E 15 | E 15 | | | |
| | <u>F 15</u> | <u>F 15</u> | | | |
| | 100 | 100 | | | |
| 圧延工場 | A 25 | 逆転倒反 | A 20 | A 30 | B 80 |
| | B 25 | 両面仕上げ | B 40 | B 40 | |
| | C 10 | | D 10 | C 10 | |
| | D 5 | | E 15 | E 10 | |
| | E 10 | | | | |
| | <u>F 25</u> | | <u>F 15</u> | <u>F 10</u> | |
| | 100 (d) | | 100 | 100 | |
| | | 板金工場 | A 20 | A 25 | B 80 |
| | | | B 40 | B 45 | |
| | | | D 10 | C 10 | |
| | | | E 15 | E 10 | |
| | | | <u>F 15</u> | <u>F 10</u> | |
| | | | 100 | 100 | |
| | | その他の設備 | A 20 | A 20 | |
| | | 機械装置工場 | B 40 | B 40 | |
| | | | D 10 | C 10 | |
| | | | E 15 | E 15 | |
| | | | <u>F 15</u> | <u>F 15</u> | |
| | | | 100 | 100 | |
| 機械電力の | A 30 | 現場作 | A 20 | 現場A 30 | 工員 |
| 維持保全 | B 30 | 業所長 | B 40 | 監督B 40 | B 80 |
| | C 5 | | D 10 | C 10 | |
| | D 5 | | E 15 | E 10 | |
| | E 15 | | | | |
| | <u>F 15</u> | | <u>F 15</u> | <u>F 10</u> | |
| | 100 (d) | | 100 | 100 | |

| 交 易 役 務 | | 交易部門 | 事務長 | 従業員 |
|-----------------------|----|--------------------|--------------------|-------------|
| サービス用役部長 | | 代行機関 | | (係員) |
| A 40 | 仕入 | A 20 | A 15 | B 80 |
| B 15 | | B 10 | B 15 | |
| C 20 | | C 40 | C 40 | |
| D 5 | | E 15 | E 15 | |
| E 10 | | $\frac{F 15}{100}$ | $\frac{F 15}{100}$ | |
| $\frac{F 10}{100(d)}$ | | | | |
| | 販売 | A 15 | A 15 | B 80 |
| | | B 15 | B 15 | |
| | | C 40 | C 40 | |
| | | D 15 | E 15 | |
| 主 計 | | $\frac{E 15}{100}$ | $\frac{F 15}{100}$ | 助手 (係員) |
| A 20 | | | | D 80 |
| B 10 | | | | |
| D 30 | | | | |
| E 10 | | | | |
| $\frac{F 30}{100(c)}$ | | | 守衛長 (看守長) | 守 衛 E 80 |
| 監査主任 | | 秘書 | | |
| A 20 | | A 20 | A 20 | |
| B 10 | | B 10 | B 10 | |
| D 10 | | C 5 | E 50 | |
| E 40 | | D 5 | 事務所長 | |
| $\frac{F 20}{100(c)}$ | | E 40 | | |
| | | $\frac{F 20}{100}$ | (事務所庶務係長) | 従業員 |
| 計測算定主任 | | | A 15 | (係員雇用) |
| A 15 | | | B 10 | F 80 |
| B 15 | | | C 10 | |
| D 15 | | | E 15 | |
| E 15 | | | $\frac{F 50}{100}$ | |
| $\frac{F 40}{100(c)}$ | | | | |

Cuadro No. 1

Importancia Relativa de las Diversas Capacidades Necesarias al Personal de las Empresas
Gran Empresa

| Personal de la Función Técnica | | Capacidades | | | | | | Valor Total |
|-----------------------------------|---------------|--------------------|----|----|----|----|------|-------------|
| Categoría de Agentes | A | B | C | D | E | F | | |
| Gran Establecimientos: | | | | | | | | |
| Obrero | 5 | 85 | •• | •• | 5 | 5 | 100a | |
| Capataz | 15 | 60 | 5 | •• | 10 | 10 | 100b | |
| Jefe de Taller | 25 | 45 | 5 | •• | 10 | 15 | 100c | |
| Jefe de División | 30 | 30 | 5 | 5 | 10 | 20 | 100d | |
| Jefe del Servicio técnico | 35 | 30 | 10 | 5 | 10 | 10 | 100e | |
| Director | 40 | 15 | 15 | 10 | 10 | 10 | 100f | |
| Varios Establecimientos reunidos: | | | | | | | | |
| Director General | 50 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 100g | |
| Industria de Estado: | | | | | | | | |
| Ministro | 50 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 100h | |
| Jefe de Estado | 60 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 100i | |
| Capacidades | | | | | | | | |
| A: Administrativa | C: Comercial | E: de Seguridad | | | | | | |
| B: Técnica | D: Financiera | F: de Contabilidad | | | | | | |

Cuadro No. 2

Importancia Relativa de las Diversas Capacidades Necesarias al Personal de las Empresas Industriales
Empresas Industriales de Cualquier Magnitud

| Jefes de Empresas | | Capacidades | | | | | | Valor Total |
|----------------------|---------------|--------------------|----|----|----|----|------|-------------|
| Categoría de Jefes | A | B | C | D | E | F | | |
| Empresa rudimentaria | 15 | 40 | 20 | 10 | 5 | 10 | 100m | |
| Pequeña empresa | 25 | 30 | 15 | 10 | 10 | 10 | 100n | |
| Mediana empresa | 30 | 25 | 15 | 10 | 10 | 10 | 100o | |
| Gran empresa | 40 | 15 | 15 | 10 | 10 | 10 | 100p | |
| Empresa muy grande | 50 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 100q | |
| Empresa del Estado | 60 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 100r | |
| A: Administrativa | C: Comercial | E: de Seguridad | | | | | | |
| B: Técnica | D: Financiera | F: de Contabilidad | | | | | | |

Cuadro No. 3

Capacidades necesarias al personal de la función Técnica de una gran empresa

| Capacidades: | Director% | Jefe de Servicio Técnico | | | |
|--------------------|----------------------|--------------------------|--|--|--|
| A: Administrativa | 40 | 35 | | | |
| B: Técnica | 15 | 30 | | | |
| C: Comercial | 15 | 10 | | | |
| D: Financiera | 10 | 5 | | | |
| E: De Seguridad | 10 | 10 | | | |
| F: De Contabilidad | $\frac{10}{100 (f)}$ | $\frac{10}{100 (e)}$ | | | |

| | Jefe de División | Jefe de Taller | Capataz | Obrero |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| A: Administrativa | 30 | 25 | 15 | 5 |
| B: Técnica | 30 | 45 | 60 | 85 |
| C: Comercial | 5 | .. | — | — |
| D: Financiera | 5 | 5 | 5 | — |
| E: De Seguridad | 10 | 10 | 10 | 5 |
| F: De Contabilidad | $\frac{20}{100 (d)}$ | $\frac{15}{100 (c)}$ | $\frac{10}{100 (b)}$ | $\frac{10}{100 (a)}$ |

Cuadro No. 4

Capacidades necesarias a los jefes de empresas industriales de cualquier magnitud

| Capacidades: | % | Empresa del Estado | Empresa muy grande | Gran Empresa | Empresa Mediana | Pequeña empresa | Empresa rudimentaria |
|--------------------|---|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| A: Administrativa | | 60 | 50 | 40 | 30 | 25 | 15 |
| B: Técnica | | 8 | 10 | 15 | 25 | 30 | 40 |
| C: Comercial | | 8 | 10 | 15 | 15 | 15 | 20 |
| D: Financiera | | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| E: De Seguridad | | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 5 |
| F: De Contabilidad | | $\frac{8}{100 (r)}$ | $\frac{10}{100 (q)}$ | $\frac{10}{100 (p)}$ | $\frac{10}{100 (o)}$ | $\frac{10}{100 (n)}$ | $\frac{10}{100 (m)}$ |

Cuadro No.5

Importancia relativa de las diversas capacidades necesarias a las diferentes categorías de agentes de una gran empresa metalúrgica

| Capacidades: | Accionistas% | Consejo de Administración | | | Dirección y su Estado Mayor |
|--------------------|--------------------|---------------------------|--|--|-----------------------------|
| A: Administrativa | 15 | 60 | | | 40 |
| B: Técnica | | 5 | | | 15 |
| C: Comercial | | 5 | | | 15 |
| D: Financiera | 80 | 15 | | | 10 |
| E: De Seguridad | | 5 | | | 10 |
| F: De Contabilidad | $\frac{5}{100(t)}$ | $\frac{10}{100(s)}$ | | | $\frac{10}{100(t)}$ |

| Capacidades: | Jefe del Servicio | Jefe de Técnico | Jefe de División | Jefe de Taller | Capataces | Obreros |
|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------|---------|
| A: Administrativa | 35 Altos Hornos | 50 | 30 | 20 | | |
| B: Técnica | 30 | 30 | 35 | 50 | | B:80 |
| C: Comercial | 10 | - | | 10 | | |
| D: Financiera | 5 | 5 | 5 | | | |
| E: De Seguridad | 10 | 5 | 15 | 10 | | |
| F: De Contabilidad | $\frac{10}{100(e)}$ | $\frac{10}{100(d)}$ | $\frac{15}{100(c)}$ | $\frac{10}{100(b)}$ | | |

| | Fábricas de Acero | Martín | | |
|--------------------|---------------------|------------------|------------------|------|
| A: Administrativa | 40 | 30 | 25 | |
| B: Técnica | 20 | 35 | 45 | B:80 |
| C: Comercial | 15 | | 10 | |
| D: Financiera | 5 | 5 | | |
| E: De Seguridad | 10 | 15 | 20 | |
| F: De Contabilidad | $\frac{10}{100(d)}$ | $\frac{15}{100}$ | $\frac{20}{100}$ | |

Thomás

| | | | |
|--------------------|-----------|-----------|------|
| A: Administrativa | 30 | 20 | |
| B: Técnica | 35 | 40 | B:80 |
| C: Comercial | | 10 | |
| D: Financiera | 5 | | |
| E: De Seguridad | 15 | 15 | |
| F: De Contabilidad | <u>15</u> | <u>15</u> | |
| | 100 | 100 | |

Laminadores Reversible

| | Jefe de División | Jefe de Taller | Capataces | Obreros |
|--------------------|------------------|----------------|-----------|---------|
| A: Administrativa | 25 | 20 | 30 | |
| B: Técnica | 25 | 40 | 40 | B:80 |
| C: Comercial | 10 | | 10 | |
| D: Financiera | 5 | 10 | | |
| E: De Seguridad | 10 | 15 | 10 | |
| F: De Contabilidad | <u>25</u> | <u>15</u> | <u>10</u> | |
| | 100 (d) | 100 | 100 | |

Fábrica de Palaastro

| | | | |
|--------------------|-----------|-----------|------|
| A: Administración | 20 | 25 | |
| B: Técnica | 40 | 45 | B:80 |
| C: Comercial | | 10 | |
| D: Financiera | 10 | | |
| E: De Seguridad | 15 | 10 | |
| F: De Contabilidad | <u>15</u> | <u>10</u> | |
| | 100 | 100 | |

Otros trenes

| | | | |
|--------------------|-----------|-----------|------|
| A: Administración | 20 | 20 | |
| B: Técnica | 40 | 40 | B:80 |
| C: Comercial | | 10 | |
| D: Financiera | 10 | | |
| E: De Seguridad | 15 | 15 | |
| F: De Contabilidad | <u>15</u> | <u>15</u> | |
| | 100 | 100 | |

| | Conservación Máquina Electricidad | | | |
|--------------------|---|-----------------|------------|---------|
| | Jefes de División | Jefes de Taller | Capataces | Obreros |
| A: Administrativa | 30 | 20 | 30 | |
| B: Técnica | 30 | 40 | 40 | B:80 |
| C: Comercial | 5 | | 10 | |
| D: Financiera | 5 | 10 | | |
| E: De Seguridad | 15 | 15 | 10 | |
| F: De Contabilidad | 15 | 15 | 10 | |
| | <u>100 (d)</u> | <u>100</u> | <u>100</u> | |

| | Jefes de Servicio Comercial | Agentes Compras | Jefes de Comerciales Oficina | Empleados |
|--------------------|--------------------------------|--------------------|------------------------------------|-----------|
| A: Administrativa | 40 | 20 | 15 | |
| B: Técnica | 15 | 10 | 15 | B:80 |
| C: Comercial | 20 | 40 | 40 | |
| D: Financiera | 5 | | | |
| E: De Seguridad | 10 | 15 | 15 | |
| F: De Contabilidad | 10 | 15 | 15 | |
| | <u>100</u> | <u>100</u> | <u>100</u> | |

| | Venta | | |
|--------------------|-------|------------|------------|
| A: Administrativa | | 15 | 15 |
| B: Técnica | | 15 | 15 |
| C: Comercial | | 40 | 40 |
| D: Financiera | | 15 | |
| E: De Seguridad | | 15 | 15 |
| F: De Contabilidad | | 15 | 15 |
| | | <u>100</u> | <u>100</u> |

| | Cajero | Ayudantes |
|--------------------|----------------|-----------|
| A: Administrativa | 20 | |
| B: Técnica | 10 | D:80 |
| C: Comercial | | |
| D: Financiera | 30 | |
| E: De Seguridad | 10 | |
| F: De Contabilidad | 30 | |
| | <u>100 (c)</u> | |

| | Jefe en lo contencioso | Secretaria | Jefe de Guardia | Guardias |
|--------------------|---------------------------|------------------|--------------------|----------|
| A: Administrativa | 20 | 20 | 20 | |
| B: Técnica | 10 | 10 | 10 | |
| C: Comercial | | 5 | | |
| D: Financiera | 10 | 5 | | |
| E: De Seguridad | 40 | 40 | 50 | E:80 |
| F: De Contabilidad | $\frac{20}{100(c)}$ | $\frac{20}{100}$ | | |

| | Jefe del Contabilidad | Jefe de Oficina | Empleados |
|--------------------|--------------------------|--------------------|-----------|
| A: Administrativa | 15 | 15 | |
| B: Técnica | 15 | 10 | |
| C: Comercial | | 10 | |
| D: Financiera | 15 | | |
| E: De Seguridad | 15 | 15 | |
| F: De Contabilidad | $\frac{40}{100(c)}$ | $\frac{50}{100}$ | F:80 |