

Noticias de libros

ALLUSON, R.: *La creación de una empresa industrial*. Traducción de Ramón Aguado Jou. Francisco Casanovas, Editor. Barcelona, 1960; 114 páginas.

Con demasiada frecuencia se monta una industria, sin que previamente se haya hecho un examen profundo de las condiciones de su establecimiento ni de los resultados que deban esperarse razonablemente. Tal examen debiera comprender: la naturaleza de las operaciones proyectadas, el capital de que se dispone o que debe buscarse, el lugar o situación óptima de instalación, el espacio de que puede disponerse, el reclutamiento del personal y sus condiciones de vida.

Con el párrafo precedente se plantea en el prólogo de la obra que reseñamos el problema que en ella se pretende abordar. Es decir, considerar los requerimientos de carácter general que han de tenerse en cuenta al proyectar la creación de una empresa.

Ahora bien, después de leer dicha obra se saca la consecuencia de que su valor es doble. O sea, que no sólo sirve para apreciar las exigencias iniciales y básicas, sino que también es útil para someter a un análisis crítico a las ya existentes.

Hay que destacar que la forma en que está desarrollado el texto, por el

sistema de cuestionario, hace que su valor práctico se acreciente, por cuanto no sólo comprende todos los aspectos esenciales, sino que, además, impone un metódico examen de todos los extremos a tener en cuenta.

Se comienza con la consideración del objetivo de la empresa, estimando que al crear una empresa industrial se contrae una responsabilidad social de la cual es preciso darse cuenta. Sin duda el creador tiene por objetivo personal obtener beneficios. El beneficio es legítimo desde el momento en que es fruto de un trabajo.

Pero para esto pone a contribución a sus semejantes y se rodea de un equipo variable según la naturaleza de su actividad. Todo ello se traduce en una masa de capital circulante o fijo que le pertenece o que se ha puesto a su disposición con ciertas condiciones o de una forma determinada.

Hace falta, pues, en primer lugar, definir el fin que se persigue y los medios a poner en acción. El fin puede ser diferente del objeto de la empresa, incluso éste es el caso más general. Puede ser inmaterial, ideológico, por ejemplo.

En segundo lugar, hay que analizar los requerimientos de los productos, de la fabricación y de las existencias o *stocks*.

El estudio del mercado se inicia afir-

mando que un estudio completo del mercado presupone el establecimiento de un precio de venta que depende del coste de fabricación. En una industria que va a crearse es obvio que el coste no puede ser más que aproximado y el grado de esta aproximación ha de ser más o menos alto y ajustado a la realidad, según la sinceridad del estudio previo. Una vez obtenidos los datos numéricos, su adecuada interpretación depende de la intuición del jefe de la empresa.

A continuación se examina el emplazamiento, la instalación y el utillaje y equipo de la explotación. Pasando acto seguido al estudio del organigrama y la participación humana, analizando los requerimientos de la Dirección, de los Servicios, de la colaboración humana y de las Relaciones Humanas.

Posiblemente de los distintos capítulos sea éste el más interesante por su indudable valor práctico.

Más tarde, se considera la cuestión financiera, afirmando que cuando se crea una industria o al efectuar una ampliación o un traspaso el problema de la determinación de las necesidades de capital y cómo obtenerlo se plantean de forma imperiosa.

En consecuencia, se examinan la determinación de la importancia del capital y del capital para la explotación; la obtención del capital disponible, y se finaliza con una serie de consejos prácticos relativos a las relaciones con los Bancos.

El último capítulo se ocupa de la forma jurídica de la empresa. En general, ésta depende del problema financiero. Puede darse el caso que el

promotor esté en posesión del capital necesario y se considera apto para dirigir la industria en proyecto, o bien necesita solicitar colaboraciones y aportaciones exteriores.

En el primer caso, puede establecer un negocio individual. En el segundo, le es preciso aceptar una forma social de un régimen jurídico determinado. Ahora bien, conviene hacer una observación: en principio, en el régimen económico actual los establecimientos financieros prefieren una sociedad de duración determinada más que un individuo que de forma súbita puede quedar imposibilitado de ejercer una actividad. Por otra parte, estas entidades buscan frecuentemente reforzar sus garantías añadiendo a las ofrecidas por la sociedad las personales de sus dirigentes.

Y se finaliza con una Conclusión, en la que se destaca que lo más importante consiste en darse cuenta, reflexionar y ponderar bien el valor de los elementos necesarios antes de lanzarse a una creación que puede convertirse en un «ser social» perfecto... o en un monstruo.

Complementándose el texto con una serie de anexos muy útiles, por referirse en parte a la realidad española: Normas UNE, Gestión comercial de las Empresas Industriales (Recomendaciones de la Agencia Europea de Productividad); reseña del Banco de Crédito Industrial; Centros españoles de Documentación; Bibliografía; Legislación Industrial Española, etc.

En definitiva, podemos estimar que nos encontramos ante una obra útil,

por cuanto es una verdadera *Guía de creación de empresas*.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

MITCHEL, R. J.: *A Country Doctor in the Days of Queen Anne*. Londres, Longmans, Green & Co, 1959; IV+44 págs.

Si damos cuenta de este pequeño folleto, prácticamente infantil, es por el interés de su tema. El doctor Claver Morris, efectivamente, vivió en Wells, condado de Somerset (situado en el Oeste de Inglaterra) a principio del siglo XVIII, y dejó escrito un diario y unos libros de cuentas en los que estaban anotados todos sus gastos y todos sus ingresos; el estudio de esta documentación es el que ha dado base al folleto que se comenta; interesante en cuanto que nos revela, con una fuente de primera mano, cómo era la vida de un médico hace dos siglos y medio.

El médico se nos aparece como un profesional altamente especializado y sólo llamado para casos graves, pues para las enfermedades y padecimientos de menor importancia, el predecesor de los actuales farmacéuticos, el barbero, e incluso el herrero, en las extracciones de dientes, eran los encargados de prestar la asistencia; y como un profesional caro, «nadie se hacía el enfermo para que fuera a verle el médico, porque sus visitas eran muy caras» (pág. 14).

El doctor Morris era un médico rural que cubría una amplia zona en sus visitas diarias; pequeño terrateniente, al tiempo que médico, y dedicado al

cultivo de sus fincas —y a la música por placer— en sus ratos libres. Su técnica médica era la propia de la época, fundamentalmente derivada de la experiencia y del estudio de los enfermos sometidos a su tratamiento. Ya en aquel tiempo el progreso había sido bastante como para que este profesional rechazara terminantemente las supersticiones y prácticas de semi-brujería, relacionadas en otro tiempo con el arte de curar.—MANUEL ALONSO OLEA.

CORTÉS, Luis (S. J.), y SOBROCA, Luis A. (S. J.): *Nociones de doctrina social católica*. Ediciones Fax, Madrid, 1959; 90 págs.

De forma breve, a la par que clara y sencilla, nos ofrecen los autores un compendio de la doctrina social católica, expuesta de un modo elemental, adecuado a los destinatarios del mismo.

Se divide en una introducción y en tres partes, desarrolladas todas ellas en forma de cuestionario que permite delimitar cada tema seguido de la contestación oportuna.

En la introducción se plantea la cuestión del «Movimiento por un mundo mejor»: qué es, cuándo se inició, sus características, pasos para conseguir dicho mundo mejor; y «Hacia un nuevo orden social»: en qué consiste, cómo se conseguirá y qué instituciones necesitan más rápida y profunda reforma.

Con respecto a esta últimas se afirma que, en general, toda la sociedad necesita rápida y profunda reforma; pero, de modo particular, la institu-

ción de la empresa, que reúne al capital y al trabajo y de la que han surgido casi todos los conflictos de la vida social moderna.

La primera parte —«El problema social y sus soluciones»— se inicia con el examen de su origen, contenido (llamamos problema social al malestar y descontento de los hombres encuadrados en la clase económicamente débil, que se consideran tratados injustamente en el orden social y en el económico. Principalmente se llama problema social al que existe entre los representantes del capital y del trabajo) y evolución histórica.

Se exponen las causas de dicho problema —de orden económico, social y de orden ideológico—, las soluciones intentadas: a base de un individualismo exaltado: liberalismo, y a base de un colectivismo exaltado: socialismo. Reseñando la consideración que el comunismo merece desde el punto de vista católico.

Llegando como solución a la doctrina social católica, que descansa en la verdad, la justicia y la caridad, y cuyo punto central es la distribución más justa de la riqueza a fin de lograr la verdadera redención del proletario, procurando con ella su elevación moral, cultural y económica.

La segunda parte desarrolla los principios fundamentales de la doctrina social católica respecto a la dignidad de la persona humana; a la relación sociedad-Estado, a la familia, a la educación y enseñanza, a la propiedad, destacando su carácter social y sus limitaciones; a la justicia y a la caridad.

Y en la tercera parte se exponen las

aplicaciones prácticas de la doctrina social católica comenzando con el examen del trabajo: qué es, clases, el trabajo como deber y como derecho y trabajo de menores y mujeres.

El salario se estudia después: qué es, principios, clases, cuantía mínima y duración de la jornada de trabajo.

A continuación se examinan los subsidios familiares y el plus familiar, la participación en los beneficios y la cogestión.

En la consideración de los conflictos laborales se presta especial atención a la huelga y a la intervención estatal.

Las asociaciones profesionales, el corporativismo, los deberes y derechos sociales, la acción social, la difusión de la propiedad, la beneficencia y elevación cultural y religioso-moral, son los últimos extremos que, a la luz de la doctrina social católica, se examinan en la obra que comentamos.

Como puede comprobarse por la sucinta reseña, se brinda una panorámica bastante amplia de las candentes cuestiones que contempla la doctrina social católica, ofreciendo criterios de actuación fáciles de comprender.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

KNOWLES, William H.: *Principios de dirección de personal*. (Traducción de Helena Estelles.) Ediciones Rialp, Madrid, 1960; 516 págs.

Nuevamente la colección Rialp nos ofrece un volumen de gran interés en el que se exponen con todo detalle y gran conocimiento de la materia, todas aquellas cuestiones o disciplinas

que están conectadas con los problemas de dirección de personal, incluyéndose, asimismo, consideraciones de tipo ético. Digamos que es un libro oportuno, aparecido en 1955 en Nueva York con el título de *Personnel Management*, y que, como dice su autor —W. H. Knowles—, era necesaria su presencia por haber llegado la sociedad a un punto en el que, ante la imposibilidad de coordinar la autocracia individual con la democracia política, se hacía perentorio el moldear jefes de personal que realizasen su misión teniendo en cuenta el *statu quo* existente, y cuyos esfuerzos se coordinasen en una política adecuada de relaciones entre empresarios y empleados. Opinamos que la dirección de personal ha tenido siempre gran importancia; pero es hoy cuando, ante la multiplicidad de problemas surgidos en el binomio empresario-trabajador, se impone el estudio más profundo de los problemas laborales-industriales; es preciso que la dirección de personal represente algo más que un simple complejo de técnicos y procedimientos, que no sea algo muerto, que no sea algo que todo el mundo piense que debe existir y que se debe poner en práctica, pero que nadie se decida a llevar a cabo; no se trata de algo técnico, sino de una cuestión eminentemente práctica, cuya mecánica y funcionamiento se aprende mejor en el puesto de trabajo. Es preciso, para obtener mayor eficacia a largo plazo, tener una estructura social correcta, y esto no se logra sino a través de una organización y dirección flexible y democrática.

El libro que recensamos no es

sino un enfoque mixto de las varias disciplinas que para utilizar la mano de obra de manera eficaz es preciso conocer, si no directamente, sí al menos por el asesoramiento de expertos; tales ciencias son: la organización científica, la psicología y sociología industriales, la medicina y la estadística. El volumen se compone de seis partes, y a su glosa dedicamos las siguientes líneas.

Al estudio del *Panorama histórico de las relaciones laborales* se dedica el primer apartado. Los hechos nunca se producen aislados; son a la vez causa y efecto de otros; el devenir de los acontecimientos no se presenta en forma de trazos discontinuos, sino como cadena eslabonada. Es imposible aislar una cuestión determinada, un hecho dado, del proceso político, económico y social que lo ha producido. Pero hemos de advertir que no pretendemos afirmar el *estatismo* de las cosas, sino simplemente su *continuidad*; nos explicaremos: actualmente las relaciones entre empresa y trabajador han alcanzado un determinado estadio, lo cual es resultado de un proceso histórico evolutivo (aquí tenemos la *continuidad*); pero hoy día tales relaciones han cambiado y siguen cambiando (*mutabilidad*), y es que indudablemente a medida que varía la realidad —la estructura subyacente— se produce paralela e inconscientemente una mutación conceptual; el paso de la esclavitud a la servidumbre, y de ésta a la consideración del hombre como persona y ser libre, la influencia de la doctrina liberal (sobre todo en el ámbito laboral, manifestada principal y fundamentalmente en la liber-

tad que inspiraba el contrato de trabajo y en la doctrina del *laissez-faire*), y el desarrollo de las instituciones y organismos democráticos han producido una alteración, se han trastocado los principios que venían rigiendo las relaciones entre los empresarios y sus subordinados. Y por ello la política de personal no puede parangonarse con la del siglo XIX, pongamos por caso. Hoy día (como decíamos anteriormente) la dirección de personal no es simple complejo de procedimientos y técnicas, sino que se ha convertido en un objeto de interés vital para la estructuración de las empresas.

La segunda parte, *Fundamentación de la dirección de personal*, puede a su vez subdividirse en otras cuatro: corresponden, las tres primeras, a la aportación que la ingeniería, la psicología y la sociología industriales han tenido en este punto, dedicándose la cuarta al estudio de las recientes orientaciones de las relaciones humanas. Veámoslas:

a) *Contribución de la ingeniería industrial*.—Han estudiado los ingenieros los procesos de producción y de distribución utilizando el método científico de observación y verificación. Y es precisamente por aplicar el método científico a las relaciones laborales, por lo que podemos catalogar a los ingenieros industriales como fundadores de la dirección científica. Todo lo relativo al estudio de tiempos y de movimientos, la valoración de tareas, los sistemas de incentivos, los procedimientos científicos de selección y colocación, así como programas de adiestramiento, son innovaciones debidas a su labor. Y a pesar de los obstácu-

los que todo ello entrañaba, el movimiento en sí hizo grandes aportaciones a la industria y contribuyó en gran escala a que la producción en serie triunfase.

b) *Contribución de la psicología industrial*.—Dentro de la dificultad natural que el estudio del hombre implica, la psicología industrial se ve todavía más coartada en su actuación debido principalmente al campo en que se desenvuelve. ¿Hasta qué punto la sociedad industrial se opone al libre desarrollo de los impulsos y necesidades que la naturaleza humana encierra? ¿Es realmente un escollo importante para la formación de la personalidad, o por el contrario es algo que no tiene nada que ver con ello? ¿Sería conveniente retrotraernos a los medios de producción primitivos? Desgraciadamente los psicólogos apenas pueden intervenir en la solución de estas cuestiones.

c) *Sociología industrial*.—Los sociólogos industriales han estudiado las relaciones en el trabajo como una manifestación de la conducta del grupo. El punto de vista adoptado por esta rama de la sociología al estudiar el comportamiento del grupo en las circunstancias del taller o de la oficina es fundamentalmente social y, debido a su novedad, eminentemente descriptivo, por lo que carece de técnicas de medida adecuadas. El libro estudia con especial detalle los llamados *Estudios Hawthorne*.

d) *Relaciones humanas y dirección de personal*.—El hombre, en cuanto que produce, puede considerarse como un mecanismo. ¡Pero cuidado!: antes de nada el hombre es personal,

ser dotado de dignidad y con una personalidad que hay que proteger y cultivar. Por otro lado, desarrolla su actividad en contacto con los demás, y esto que hoy día es lo normal y lo necesario, justifica la existencia de un departamento de personal que coordine, armonice y regule las relaciones entre los mismos trabajadores, por un lado, y, por otro, entre el empresario y el trabajador. Y ha sido en los últimos diez años cuando las llamadas *Relaciones Humanas* (término por lo demás un tanto complejo y a veces carente de sentido) han alcanzado una popularidad extraordinaria, como exponente de una actitud que se ha transformado en un verdadero movimiento semejante al de la organización científica del trabajo. (Sin ánimo de seleccionar la mejor bibliografía en este punto citaremos obras de Mary Cushing Niles: *The Essence of Management*, New York, 1958, y G. Torpey William: *Public Personnel Management*, Toronto, 1957.)

En la parte tercera, *Teoría y principios de la dirección de personal*, se analizan detalladamente importantes aspectos de la dirección de personal. En el capítulo titulado *La función burocrática de la dirección de personal* se revisa la naturaleza y funciones de la dirección, así como su posición dentro de la organización jerárquica. El capítulo *Normas e ideologías en la dirección de personal* trata del aspecto ideológico de las relaciones entre patronos y obreros, señalando las diferencias existentes entre la dirección de personal autoritaria y la democrática, considerada esta última por el autor como la más conveniente ya que

ofrece al trabajador oportunidades de recreo y educación, actividades sociales, planes de ahorro y orientación personal, pero no los impone. El estudio del *Ambito de la dirección de personal* —limitado por su posición en la industria y en la sociedad—, el examen de la conveniencia y medios para conseguir la colaboración, así como el significado de la cooperación industrial y el análisis de la moral y de la manera de mejorarla, constituyen los tres últimos capítulos de esta tercera parte del libro que recensamos.

En el cuarto apartado, *Relaciones gerencia-sindicato*, se pasa revista a alguno de los aspectos principales de la dirección de personal; las teorías, la ideología y antecedentes históricos de tales relaciones, el enfoque democrático de la dirección de personal, la naturaleza del Sindicato americano (eminentemente profesional), el funcionamiento de tales relaciones, los estadios sucesivos del desarrollo de las mismas y, por último, el examen de los resultados de la cooperación entre ambos, son capítulos integrados en el apartado que glosamos.

La quinta parte, *Administración de retribuciones*, examina una de las cuestiones que pueden reducir los problemas entre empresarios y trabajadores al mínimo. Puntos relevantes, dentro de este tema general, son los siguientes: establecimiento de la relación que haya de mediar entre la cantidad de trabajo realizada y su retribución; cálculo de la jornada normal de trabajo que haya de realizar el trabajador, e investigación de los sistemas de incentivos, así como de los problemas y actitudes a que éstos pueden dar lugar.

Asimismo se analiza la cuestión de la intervención del sindicato como instrumento de política de salarios; finalmente se comprenden también, junto a problemas económicos y consideraciones sobre justicia social, programas de reparto de beneficios, participación en el capital y salarios garantizados.

La parte sexta, *El Gobierno y la dirección de personal*, analiza la reglamentación de las relaciones entre patronos y obreros por parte del Gobierno. El capítulo XX trata de la regulación de las relaciones entre empresario y cada uno de los empleados, incluyendo cuestiones como los procedimientos de compensación a los trabajadores, los códigos industriales, el trabajo infantil, las mujeres en la industria y, en general, la legislación sobre empleo. El capítulo XXI se refiere a los esfuerzos del Gobierno y de los empresarios por evitar los problemas que plantea el paro obrero y la inseguridad en la vejez. El capítulo XXII estudia la regulación de las relaciones entre sindicato y dirección por parte del Gobierno, y el contenido de la *Wagner Act* y la *Hartley-Taft Act* en particular.

Nos hallamos, por tanto, ante una obra de contenido sugestivo que viene a recordarnos que en el estudio de las relaciones jurídico-laborales tal vez se olvida con excesiva frecuencia el substrato personal sobre el que se asientan (o por lo menos sobre el que deben asentarse).

El libro de W. H. Knowles es, en definitiva, una sensible aportación a la ciencia de la dirección y su versión española contribuirá, sin duda alguna,

a que se difunda su contenido entre los medios interesados por estos problemas.

Finalmente hemos de felicitar a la editorial Rialp por la incorporación de este magnífico estudio a su colección, y por la cuidada presentación que del mismo nos brinda.—JOSÉ MARÍA DE LA VILLA.

PACAUD, Suzanne: *La sélection professionnelle*. Coll. «Le Psychologue», Presses Universitaires de France. Paris, 1959; 178 págs.

En el año 1905 apareció la magnífica obra de René Leblanc titulada *L'enseignement professionnel en France au début du XX siècle* (1) que, pese a su modesto título, por lo concreto del mismo, constituía un verdadero tratado inicial, sobre todo lo que con rúbrica moderna pudiéramos denominar la *profesiología* (así, por ejemplo, José Mallart, en su obra *Orientación funcional y formación profesional. Psicotecnia, pedagogía del trabajo, profesiología y colocación*, Madrid, 2.^a edición, 1959 —la primera es de 1946, editada por Espasa Calpe y compuesta por 176 páginas—, hace un buen estudio del concepto). René Leblanc fué todo un maestro, en el verdadero sentido de la palabra, en el difícil arte de enseñar. Su vastísima producción, citada

(1) La referida obra está editada por Édouard Cornély; consta de 898 páginas y está dividida en un prólogo, siete capítulos y diez anexos, de los que merece especial mención el noveno y el décimo, referidos al aprendizaje.

sólo a título enumerativo, lo demuestra sin necesidad de entrar en detalles sobre el significado de sus diversos escritos (2). En la obra a que nos referimos trataba ya —a primeros de siglo— de la enseñanza profesional, de los cursos profesionales, de las escuelas profesionales —en sus diversos grados— y, en general, de la forma más adecuada que debía arbitrarse para lograr que cada cual desempeñara con aptitudes suficientes la profesión para la que había sido entrenado, tras de la necesaria enseñanza. Los conceptos de orientación, selección y formación profesionales no estaban entonces claros, pero creemos que ya es mérito no pequeño la preocupación por el problema, siquiera configurado éste *grosso modo*.

En la obra de Courthial, por ejemplo (*Introduction à l'étude de l'orientation professionnelle*, París, 1943, 296 páginas, editada por Bloud y Gay), ya aparecen mejor delimitados los conceptos. Y con gran claridad se reflejan en la obra sometida a comentarios, de Pacaud.

Se señala, al principio de la obra, la insuficiencia actual de los medios clásicos de organización y de dirección de la producción (instrucción profesional, vigilancia del trabajo, recompensas y sanciones) que permitirían obtener del personal el máximo rendimiento y precisión. Afirmación que sólo con reservas, y con muchas ex-

cepciones, es posible admitir. Pero lo fundamental en aquélla son las dos grandes partes en que se halla dividida y que vamos a describir seguidamente: la primera parte estudia las relaciones e implicaciones entre la selección, la orientación y la formación profesionales; la segunda, a nuestro juicio mucho más importante, estudia críticamente la metodología aplicada a la selección profesional, pues es a ésta, fundamentalmente, a la que va dirigida la obra, y de la que toma su mismo título.

La selección profesional es la fase previa; la selección profesional ha de estar basada, para ser eficaz, en los métodos de psicología aplicados al trabajo. A partir de Lahy, a quien se considera precursor, se valora el significado de la psicología experimental con proyecciones al trabajo (Pacaud prefiere la nomenclatura de psicología aplicada que la de psicotecnia). Partiendo de un oficio o profesión, la selección profesional consiste en determinar las aptitudes necesarias para su ejercicio y elegir a los individuos que posean tales aptitudes en un nivel adecuado para que la profesión u oficio se cumpla en condiciones satisfactorias. Pero la finalidad de la selección, y en esto insiste especialmente Pacaud, estriba más en eliminar los *ineptos* que en descubrir los *superclases*.

La orientación profesional tiene como finalidad, «choisir dans l'ensemble des métiers et professions un groupe vers lequel sera dirigé le sujet en fonction de la nature de ses aptitudes et leur degré». Postula, por tanto, la orientación, la exploración sistemáti-

(2) Por ejemplo, sus *Introduction à l'enseignement agricole*; *L'enseignement manuel et expérimental*; *Enseignement professionnel*; *L'enseignement manuel*; *Enseignement primaire supérieur et professionnel*, etc.

ca de las aptitudes del sujeto en su conjunto: cuando una de ellas destaca sobre las demás, debe ésta tener el papel decisivo en el consejo orientador. Claro que una orientación profesional que no se halle basada en una previa selección eficaz, no tendrá relevancia práctica alguna.

La formación tiene dos aspectos: uno provechoso y otro perjudicial, fruto este último de la alegría con que los programas de formación (y no digamos nada los de perfeccionamiento) son establecidos y seguidos. De modo que, con rara frecuencia, la formación a los seleccionados, y más tarde orientados, consigue aumentar, en vez de reducir, la disparidad entre aquéllos, ya estuvieran bien conseguidas las fases previas (de selección y orientación) o ya por el contrario no hubieran éstas encontrado aplicación adecuada. Por otro lado, y bien aplicada, la formación es la culminación del proceso expuesto y cuando se toma cuidado en su implantación produce efectos envidiables en orden al acoplamiento del individuo, a su propia profesión u oficio. Lo más interesante del estudio de Pacaud, en este pasaje, son las consideraciones de orden histórico que realiza con respecto a la formación profesional.

De la segunda parte de la obra, sobre la metodología utilizada en el marco de la selección profesional, es el capítulo más interesante, a nuestro juicio, el dedicado a las que llama *selección unitaria* y *selecciones específicas*. En la opción entre una y otras se inclina Pacaud por la primera, a través, para su realización, de pruebas de inteligencia. Es curioso valorar el

puesto que se asigna a la medicina del trabajo junto a la selección profesional, en cuanto prolegómeno o antecedente de la misma: la medicina del trabajo debe anteponerse a la selección como el análisis médico debe ir antes que el psicotécnico. Con la selección, por otra parte, no se pretende relegar a los mal dotados, sino darles otro tipo de oportunidades. Las consideraciones que exceden del marco puramente profano, en que hasta ahora nos hemos movido, para pasar al de la psicología aplicada, no ofrecen gran interés subjetivo en la recensión que hemos realizado.

La obra está redactada con una gran franqueza y en esto creemos que radica su valor fundamental; es obra que se lee de un tirón, pese a sus 187 páginas. La bibliografía, aunque no conocemos con profundidad su significado en esta materia concreta, se nos antoja a veces un poco anacrónica.—LUIS ENRIQUE DE LA VILLA.

MONTARETTO, S., y RICCARDI, R.: *El análisis del trabajo*. Traducción de Mario Corrigüelas Cañada. Editorial Hispano-Europea. Barcelona, 1960; XVI+213 págs.

A lo largo de cinco capítulos, complementados con un apéndice, en el que se exponen una serie de supuestos de hecho, se consideran los fines, concepto, método, plan, ejecución y fases de desarrollo del análisis del trabajo.

Se define, como estudio del trabajo que dedica una parte de su atención al individuo que lo ejecuta, pero que se

concentra sobre todo en varios factores que, en conjunto, constituyen el trabajo en sí.

Los objetivos fundamentales del análisis del trabajo son: uniformar el lenguaje de la empresa; facilitar los procedimientos en encuadramiento y determinar las necesidades de adiestramiento; investigar datos útiles para definir las cualidades personales de los empleados; facilitar la selección formativa del personal; eliminar las causas de queja o descontento; suministrar datos para ulteriores actividades de organización y proporcionar elementos de valoración para dirigir con eficacia al personal.

El análisis del trabajo puede efectuarse empleando diversos métodos. Pero antes de hablar de ellos detenidamente, es necesario detenerse brevemente a considerar algunos elementos comunes a todos los métodos y en los cuales dicho análisis tendrá que inspirarse.

Ante todo, el análisis del trabajo es una captación de hechos, o sea, de todos aquellos elementos relativos al trabajo que tengan un cierto relieve. Por tanto, el método elegido, cualquiera que sea, debe permitir el logro de datos claros, concisos y completos, cuya exactitud tenga siempre una firme relación con la realidad.

Además, el método elegido debe permitir plantear y desarrollar la captación de los datos de manera que se logre, con la máxima rapidez posible, aplicarlos a los fines para los cuales ha sido efectuado el análisis.

Si tenemos en cuenta el origen del análisis del trabajo, creado ante todo y sobre todo como un instrumento al

servicio de la mejora de los tiempos y métodos en el campo de la organización científica de las empresas, se comprende que la observación directa del trabajo haya constituido el primero de los sistemas empleados y que todavía sea uno de los más usados y conocidos.

Sistema al que han seguido el del cuestionario y el de la entrevista, utilizándose normalmente combinados los tres.

Las dificultades que se oponen al desarrollo de un programa eficaz de análisis del trabajo pueden obedecer a causas diversas, como, por ejemplo, el desconocimiento en el ámbito de las empresas de las características y de los fines que se pretenden conseguir a través de aquél y de la escasa convicción por parte de la Alta Dirección de la utilidad efectiva y de la importancia de dicho programa, lo cual se traduce en un menguado apoyo y en una aprobación condicionada, etc., junto a estas dificultades de orden general, pueden surgir otras relativas a la realización del programa en sí y a la utilización de la enorme cantidad de datos que el análisis pone a disposición de la Dirección de la Empresa.

Por tanto, la realización del análisis ha de ser objeto de una atenta programación preliminar, procurando que dicho plan se elabore a la medida de la situación de la empresa, que se interese en el mismo a los mandos de ésta y que se defina el concepto de trabajo.

Una vez superada esta fase previa, se precisa determinar los objetivos perseguidos, definir las responsabilidades, elegir el método, definir el plan de

trabajo, elegir las formas de control y de aprobación de los análisis, definir la forma de exposición de los datos y prever los costes.

Ahora bien, la mayor o menor disponibilidad de personal adecuado condiciona no sólo la aplicabilidad del plan de análisis, sino también, y principalmente, su resultado. Evidentemente, el personal necesario dependerá, en número y calidad, del método elegido para la realización del análisis, y del período de tiempo en el cual se pretenda efectuarlo con arreglo al número, tipo y complejidad de los trabajos a realizar, del sistema que se quiera seguir para mantener el programa de análisis al día y de acuerdo con la situación y evolución de la empresa.

En cuanto al tipo y duración del adiestramiento que haya de darse al personal que deba ser destinado al trabajo de análisis variará con la preparación que el mismo tenga.

Seleccionado y adiestrado el personal, llega el momento de la ejecución del análisis, determinando quién debe suministrar las informaciones referentes a los puestos de trabajo, dónde se debe iniciar prácticamente el análisis, cómo se debe crear el ambiente favorable; así como también fijando el número de entrevistas a efectuar, procedimiento de observación, compilación de datos, etc.

En el desarrollo del análisis del trabajo pueden advertirse las siguientes fases sucesivas: descripción, especificación, valoración y clasificación del trabajo.

Finalmente, como se anticipó, se contienen una serie de casos prácticos,

dirigidos a facilitar la aplicación de la técnica del análisis del trabajo.

Hemos de destacar, como conclusión, que pese a su reducido texto, la obra reseñada es interesante, por cuanto expone con sencillez y claridad la problemática del análisis del trabajo. Análisis cada día más utilizado, pues su aplicación rinde resultados fecundos:—

J. CARRASCO BELINCHÓN.

ROSS, Arthur M., y JANE N.: *Employment Problems of Older Workers*. Institute of Industrial Relations, Univ. de California (*Reprint de Studies in Unemployment*), 1960 (24 págs.).

Como su título indica, analiza este breve trabajo las dificultades de empleo con que tropiezan los trabajadores de edad media y viejos (tomando los cuarenta y cinco años como fecha en la cual empieza la edad «media», y los sesenta y cinco la edad en que se inicia la «vejez» laboral).

Los estudios de base han demostrado la necesidad de establecer una distinción muy aguda entre el trabajador medio y viejo que se halla en posesión de un empleo y el que se halla en situación de paro; el primero goza, por lo general, de grandes seguridades de ocupación al estar protegido normalmente por las reglas de antigüedad contra los despidos por crisis; el segundo, en cambio, está en situación peor que los trabajadores jóvenes, porque existe una tendencia decidida por parte de los empresarios, fundada en actitudes psicológicas difíciles de precisar y de investigar su

correspondencia con los hechos, a discriminar en contra de los viejos en las admisiones al trabajo.

Además, el trabajador medio y viejo tiene la desventaja adicional de que no se adapta en la misma medida que el joven a los procesos de formación y reeducación profesional, en tiempos como los actuales en los que los cambios tecnológicos hacen que vayan quedando inservibles especialidades y habilidades laborales. Aparte de que el trabajador joven, debido a los grandes avances últimos en las educaciones primaria y secundaria, cuenta con una más sólida e intensa preparación básica imprescindible o muy conveniente para los procesos de adaptación.

La legislación de algunos Estados (federados) norteamericanos sobre «prácticas justas de empleo» tendente a prohibir la discriminación basada en motivos de raza, color, religión u origen nacional ha sido extendida, en alguna de ellas, a la discriminación contra la vejez, habiendo surgido complejos problemas en la aplicación práctica de estas normas, si bien parece que se ha conseguido una cierta efica-

cia y la desaparición de prejuicios. Por vía de ejemplo de la actuación de las comisiones encargadas de administrar la ley, se han declarado ilícitas las ofertas públicas de empleo que ofrecen trabajo para «jóvenes», «muchachos», «muchachas», «delineantes entre 25 y 35 años», etc. Aparte de haberse examinado las solicitudes impresas para eliminar de ellas las menciones relativas a la edad que se reputen discriminatorias.

Otro factor que parece haber influido desfavorablemente en las posibilidades de empleo de los viejos son los planes privados o empresariales de seguridad social; el viejo, o es muy costoso para las pensiones de vejez y muerte, o no acredita derecho a ellas; en el primer caso el empresario se resiste a ocupar por razón del coste, y en el segundo, porque se resiste a tener que jubilar a trabajadores a los que no conceda ninguna pensión.

Abundantemente ilustrada con bibliografía, el trabajo de los Ross que se comenta es un buen análisis al día del tema objeto de estudio.—MANUEL ALONSO OLEA.

