

# Noticias de libros

R. ALLUSSON: *Los Organigramas*. Traducción de JAINE VICENS CARRIÓ. Francisco Casanovas, Editor. Barcelona, 1961; 130 páginas.

La preocupación actualmente sentida por organizar y perfeccionar la estructura, tanto de las Empresas como de la Administración, tiene una de sus manifestaciones en los «Organigramas». De aquí el interés que ofrece la presente obra, en la que con gran sencillez y claridad se expone la problemática de los mismos.

La exposición se divide en dos partes, y una conclusión, complementada con dos apéndices.

La primera parte se dedica a nociones generales, comenzando definiendo los organigramas. Así, se dice que son: «gráficos que representan bajo forma de documento de conjunto, la estructura de una Empresa y permite darse cuenta, por medio de un dispositivo complementario, de las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre los servicios».

El organigrama es, pues, la forma de un ente social compuesto de partes funcionales que animan seres humanos bajo el impulso de un cerebro, cabeza de la Empresa.

Con respecto a su establecimiento, se distinguen dos supuestos: el de la creación de una Empresa y el de la confección del organigrama en el curso de un negocio en plena actividad.

En el primer supuesto, cuando el dirigente quiere establecer su organigrama, choca con una dificultad: la de un trabajo casi únicamente teórico. En efecto,

la concepción será el resultado de la confrontación de las ideas, de los criterios y opiniones de un número muy reducido de personas. Estas serán algunos cuadros superiores que, en principio, han de ser los jefes de los distintos servicios o departamentos. Y todavía es posible que ciertos servicios sólo queden en proyecto.

Tendremos entonces una tabla esencialmente provisional e incompleta; digamos que tendremos un «marco» más o menos relleno que reflejará generalmente los conceptos del «jefe superior» en materia de organización.

En el segundo supuesto, el establecimiento del organigrama comporta las siguientes operaciones:

- La observación de ciertos principios.
- La confrontación de las opiniones de los jefes de servicio.
- La redacción de un anteproyecto.
- La definición de los puestos o funciones.
- La realización de la encuesta.
- La recogida y la confrontación de las observaciones.
- La redacción definitiva.
- La difusión.

A continuación se expone el organigrama de estructura Z-12-001, creado por la Asociación francesa de Normalización (A. F. N. O. R.).

Y se finaliza con una sucinta reseña del tipo general de la organización americana (*staff and line*).

La segunda parte se ocupa de los tipos de organigramas, exponiendo diversos ca-

sos prácticos, cuyo examen permite deducir múltiples consecuencias prácticas.

En la conclusión se destaca cómo una organización se adapta una cosa que está en perpetua evolución, ya que esta cosa produce y la producción es muy «variable», puesto que responde a necesidades en perpetua eventualidad. Así, pues, el organigrama no es un instrumento establecido *ne varietur*. Debe ponerse constantemente al día en función directa de las transformaciones o modificaciones internas. Una nueva fabricación, un nuevo servicio, un puesto cuya utilización se revela como indispensable, todo ello debe poder incluirse en el organigrama; lo mismo sucede cuando aparece como necesario realizar concentraciones.

El organigrama implica individuos idóneos que «ocupan» satisfactoriamente los diferente puestos indicados. A tal efecto, la definición de las funciones debe ser completa, perfecta, si se desean evitar interferencias y hasta situaciones ilógicas o faltas de sentido. Esta definición es particularmente delicada; supone en el jefe de Empresa una visión clara, diáfana de la situación, de las necesidades reales y, sobre todo, del objetivo perseguido; un conocimiento psicológico profundo y extenso.

Por otra parte, en el plan de organización hay que prever el sucesor o sustituto eventuales de un director, de un jefe de servicio, etc. Es por esto por lo que el «auxiliar» o el «adjunto» figuran en el gráfico y reciben, en sus atribuciones, la delegación de poderes que su capacidad merece. Esta delegación es evolutiva y puede adaptarse a la experiencia adquirida en la Empresa por el auxiliar.

El Apéndice I trata de «Funciones y Responsabilidades», mostrando lo útil que resulta representar gráficamente la enumeración de las que corresponden a cada puesto de trabajo.

En tanto que el Apéndice II se refiere a los «Organigramas murales», destacando

que lo importante con respecto a los mismos es que sea correcto y real, es decir, que la estructura de la Empresa, la situación de la plantilla y lo que señala el organigrama se corresponden exactamente; que, por lo que a información actual se refiere, cada día, una persona específicamente responsable del organigrama, haga las señalizaciones que sean del caso. Nótese que estas señalizaciones, por lo común, pueden efectuarse dos veces al día, al iniciar la jornada matinal y la de la tarde, y que los dirigentes sean los primeros interesados en la observación y en sacarle todo el partido de pauta estática de la estructura y de información dinámica que confiere.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

JIMÉNEZ-ARRIBAS, Julián: *Manual de actuación en Organización y Métodos*. Instituto Técnico para la Racionalización de la Administración Pública. Madrid, 1961; 70 págs.

La aportación de Jiménez Arribas en el campo de la Organización española es considerable, y su personalidad conocida y apreciada por todos los que sienten preocupación por el tema. Sus innumerables publicaciones, los numerosos cursos desarrollados, las conferencias pronunciadas, le han creado un merecido y justo nombre, que una vez más se ratifica en la obra que comentamos, en la que su labor, si bien no ha sido creadora como en la misma se proclama, no por ello deja de tener mérito, pues con el *Manual* se contribuye a divulgar las directrices de Organización y Métodos.

El *Manual* se divide en diez epígrafes generales, complementados con seis apéndices.

Se parte del hecho de que el Jefe de la Unidad es responsable de la ejecución del trabajo encomendado a la misma, y por sus permanentes tareas de dirección

y control no dispone del tiempo necesario para el estudio de una mejor organización del trabajo.

En estas tareas de estudio, para mejorar la eficacia de su unidad, puede ser ventajosamente ayudado por equipos y especialistas del Servicio de Organización y Métodos, que actuarán sin tener las responsabilidades del trabajo que analizan, aunque sí la del alcance de su operación, desde la recogida de datos hasta la formulación de propuestas ante sus respectivos superiores.

Se destaca, a continuación, la actitud que se debe adoptar: las clases de tareas: organización y análisis, y los programas de acción.

En cualquier tipo de operación, se afirma, es importante fijar por anticipado el objetivo que se persigue. En los casos en que esto presenta dificultades, una investigación preliminar puede ayudar a concretarlo. El alcance de las operaciones puede ser fijado con amplitud en una fase provisional, si no es posible hacerlo de otro modo, pero en el transcurso de la encuesta se debe tratar de concretar con más detalle.

Se advierte que es interesante decidir el punto de comienzo de la investigación, sobre todo cuando hay varias posibilidades, en cuyo caso puede hacerse una lista de todas y estudiar la conveniencia de cada una. Son buenos puestos para iniciar la investigación los de autoridad, los puestos clave o los que coordinan dos actividades.

Se destaca cómo la información recogida es sólo un medio para llegar a un fin: formar conclusiones y recomendaciones acertadas. En este sentido, debe observarse la situación al principio y procurar la identificación de los problemas, pues la recogida de datos será más ordenada y orientada, ya que los hechos tienen diversa importancia y la búsqueda posterior será más dirigida y útil.

En cuanto a los métodos para recoger

hechos, varían según el carácter de la operación, pero normalmente se utilizan los siguientes o alguna combinación de ellos: estudio de la información existente; observación personal y medida del trabajo; entrevistas y discusiones, y cuestionarios escritos.

Ahora bien, no basta con la recogida de los hechos, sino que es preciso su registro y análisis. Respecto al primero, se manifiesta que debe tomarse nota, en forma resumida, de la información conseguida, del lugar de su procedencia, su fecha y su importancia. El objeto no es sólo tener un informe completo del proceso o de los deberes de determinado funcionario, sino un medio de descubrir inexactitudes, faltas de precisión o informaciones escasas.

En cuanto al segundo, se dice que una vez terminada la recogida debe comprobarse si están todos los hechos necesarios y en ese caso ordenarlos para hacer un análisis detallado, una delimitación de problemas, una formulación de posibles soluciones integrando las ideas y llegando a unas conclusiones.

La importancia de la presentación de propuestas se destaca al afirmar, que la propuesta es una de las cosas más difíciles de hacer, pues si significa volver la espalda a todas las rutinas y hábitos normales. «Es quemar todo lo anterior y comenzar de nuevo» y esta actitud «revolucionaria» debe ser permanente y esencial en Organización y Métodos.

El objetivo y carácter del informe se ponen de relieve diciendo que es la expresión de lo que se ha encomendado hacer, de los hechos que sirven de base a la decisión tomada y las recomendaciones que se presentan. Debe dirigirse a la persona que pueda tomar la decisión y ser práctico y fácil de manejar.

Un buen informe de más importancia a los éxitos de la unidad estudiada que a sus faltas, debiendo cuidarse su presentación y redacción. No ha de perderse

de vista que lo importante es, sobre todo, el trabajo que representan.

Por último, respecto a la realización de las propuestas, se estima que los sistemas varían según el grado de participación del agente de Organización y Métodos. Unas veces terminan su misión y responsabilidad en el momento de la entrega del informe, otras puede ser precisa su ayuda durante la aplicación.

Los apéndices complementarios se refieren a la información a recoger en las visitas preliminares; al análisis de la organización; a procedimientos de análisis; a causas y razones del papeleo excesivo; a recomendaciones para la resolución de asuntos, y a características tipo para todos los informes. - J. CARRASCO BELINCHÓN.

HERRNSTADT, I. L., y SOFFER, B.: *Recent Labor Disputes over "Restrictive" Practices and "Inflationary" Wage Increases*. Bureau of Business and Economic Research, Northeastern University, reprint núm. 1-23, 1961; 20 págs.

Prácticamente, todos los estudios sobre temas sindicales y de contratación colectiva de condiciones de trabajo publicados en los Estados Unidos a partir de 1958-1959, coinciden en la apreciación de la realidad de este fenómeno: los Sindicatos han sido puestos en la defensiva por los empresarios, cambiando así las posiciones existentes, en general, desde el final de la segunda guerra mundial, y aun quizá, y sin forzar excesivamente la generalización desde la promulgación de la ley Wagner en el año 1935.

El cambio de actitud empresarial, se nos explica en este trabajo, se ha traducido en la adopción como actitudes de contratación, de las dos siguientes, mantenidas en ocasiones con extremada firmeza:

1. La necesidad de reducir inmediatamente, y para un período de años, la proporción en el aumento de los salarios;

esta posición ha sido la que en definitiva ha triunfado. Aparte de que en buena medida los aumentos concedidos lo han sido no en forma de salarios directos, sino de cotizaciones de Seguridad social, o de prestaciones varias, tales como aumento de los períodos de vacación o el reconocimiento de días festivos no laborables.

2. La necesidad, asimismo, de eliminar prácticas antieconómicas seguidas por los trabajadores en el taller, centrando la discusión no sobre el derecho del empresario a la eliminación, sino sobre las medidas ulteriores para la satisfacción de los trabajadores posiblemente perjudicados. Relacionada con esta actitud, la aún más importante de reconocimiento al empresario de la facultad de introducir cambios tecnológicos en los procesos de fabricación y en la maquinaria e instalaciones dedicadas a la misma; también reconociendo quizá el derecho de consulta o discusión con el Sindicato de las medidas a adoptar respecto de los trabajadores desplazados. En cuanto a esta segunda postura, el éxito de los empresarios ha sido muy reducido, por la enorme resistencia ofrecida por los sindicatos y por los trabajadores afectados; el tema enlaza con el mucho más complejo de la prevención o el remedio de las situaciones de paro generadas por la automatización, al que en este trabajo sólo se hace la referencia.

La última cuestión que se plantea es la de por qué precisamente en un momento dado los empresarios se han creído en el caso de abandonar su actitud de complacencia, por llamarla de algún modo. La respuesta que se ofrece es la de que el momento ideal, desde el punto de vista empresarial, para adoptar este tipo de actitudes es aquel en que las factorías carecen de trabajo o, más suavemente, aquel en que las posibilidades de producción exceden notoriamente de la demanda de artículos producidos. Tal es el momento en que es menos de temer, o en el que se resiste mejor, una huelga, puesto que

en cualquier caso hubiera habido que proceder a despidos por crisis (tal fué, al parecer, con claridad meridiana, la situación en que se hallaba la industria del acero cuando en 1959 se cerraron las factorías).

Desde el punto de vista jurídico es interesante analizar cómo las prácticas de trabajo, en cuanto consentidas o toleradas por el empresario, se convierten en lo que en España llamaríamos condiciones más beneficiosas; las prácticas de trabajo son valiosas para sus beneficiarios; los empresarios han de comprarlas, si quieren suprimirlas o modificarlas, mediante un precio que sea mutuamente aceptable; en otro caso, la alternativa es la huelga». M. ALONSO OLEA.

LIPSET, Seymour Martin: *The Law and Trade Union Democracy*, reprint de la Virginia Law Review, vol. 47, núm. 1, 1961: 50 págs.

La situación en cuanto al gobierno interno de los Sindicatos norteamericanos puede describirse en la forma siguiente:

1. Por lo general los Sindicatos no son estructuras democráticas; aunque formalmente sus estatutos prevean la renovación periódica de sus dirigentes a través de la elección por los sindicados, de hecho aquéllos tienden a mantenerse indefinidamente en las posiciones de mando alcanzadas.

2. Las razones de que ello sea así son muy variadas, y de diferente peso en cada Sindicato; en unos la nota dominante es la apatía y falta de interés de los miembros del Sindicato; en otros el interés de quien ostenta el poder por mantenerse en él, por razones de prestigio, de posición social y de ventajas económicas; en los más, las formidables dificultades con que tropiezan los candidatos que no están ya «instalados» - y la correlativa ventaja de éstos - al no dominar

los primeros y sí los segundos la máquina electoral y orgánica del Sindicato.

3. La posibilidad de que de hecho se cometan abusos falseando los resultados de las elecciones; tanto más fáciles cuanto que los Tribunales, al considerar a los Sindicatos como asociaciones puramente voluntarias han procurado abstenerse de conocer de sus problemas y cuestiones internas. De ahí, cuando menos sobre el papel y el que lo sea de hecho dependerá de su aplicación el carácter revolucionario de la *Labor Management Reporting and Disclosure Act* de 1959 en cuanto que autoriza, y en ocasiones ordena, la intervención de la Administración, normalmente representada por el Ministro de Trabajo, y de los Tribunales, en los asuntos internos del Sindicato, a instancia de los miembros del mismo, en casos de grave abuso, especialmente en materia de selección de representantes.

El que se dictaran medidas del tipo de las contenidas en la Ley de 1959 era punto menos que inevitable; por lo pronto es muy dudoso que se pueda mantener en toda su pureza la doctrina del Sindicato-asociación voluntaria cuando los pactos de seguridad sindicales contenidos en los convenios colectivos hacen de la pertenencia al Sindicato condición del contrato de trabajo; y más aun cuando es el propio Sindicato el que controla las oficinas de colocación, con lo que es él directamente quien suministra los trabajadores al empresario. Por otro lado la acción del poder público ha sido decisiva respecto del crecimiento del poder sindical y del desarrollo de la contratación colectiva; a través de ésta se han atribuido al Sindicato funciones normativas de la relación de trabajo, en las cuales existe un interés general, además del particular de quienes están sujetos a ellas. El que el poder sindical se sometiera a un cierto control y, concretamente, el aseguramiento de que quienes lo ostentan lo tienen derivado de un mandato libremente concedido por los

afiliados al Sindicato, no son sino consecuencias lógicas de la posición que los Sindicatos han adquirido hoy, en buena parte debida, se insiste, a una acción estatal de fomento.

Estos son los temas que se analizan en este cuidado estudio de Lipset; junto con el de fondo de si realmente conviene un sistema democrático al Sindicato, habida cuenta de que se ha sostenido con alguna autoridad la tesis de que el Sindicato debe ser una estructura autocrática, pues —se dice— sólo un firme control de los sindicados por las jerarquías sindicales puede garantizar el cumplimiento de lo convenido colectivamente con los empresarios, y sólo una autoridad sindical firmemente asentada puede ofrecer pactos de cobertura general para toda una industria o para grandes sectores de la misma, imponiéndose sobre los particularismos de las organizaciones sindicales locales y de empresa. Aún con esto, la conclusión a la que llega es afirmativa: el argumento básico es, por supuesto, que sólo la mecánica de las representaciones libremente elegidas en el seno del Sindicato puede dar al afiliado alguna voz e intervención en materias que afectan muy sustancialmente a su trabajo y a sus remuneraciones y, por consiguiente, a su vida; pero es que además la realidad ha demostrado que el Sindicato de estructura democrática y con lucha interna por los cargos, en nada se debilita en cuanto a su posición respecto de los empresarios; aparte de que los estudios realizados demuestran que así como la masa de los sindicados desea el mantenimiento del Sindicato, también mayorías enormes de los mismos quieren una «mayor intervención del Gobierno», esto es, del Estado que garantice las libertades internas al Sindicato mismo.

Por lo demás, no se debe olvidar que una de las graves lacras del sindicalismo norteamericano es la corrupción de bastantes de sus dirigentes, en parte, al menos, hecha posible por la inamovilidad de

sus cargos; en parte, por cuanto en otras estructuras sindicales —en la británica por ejemplo— es frecuente la estancia casi de por vida en sus puestos de los jefes sindicales, sin que por ello se den los casos lamentables de anteposición del interés personal ilícito del *leader* a los legítimos de los afiliados a quienes representa.

Cual pueda ser la causa de la extensión de «corrupción» sindical es tema que en este trabajo se apunta sólo de pasada; posiblemente un atenuamiento a puros intereses económicos y una irrelevancia en cuanto a los medios utilizados: si los contratos que el jefe del Sindicato obtiene para los afiliados son favorables para éstos, pueden serle perdonados ciertos abusos, incluidos el de su enriquecimiento a través de formas más o menos disimuladas y más o menos violentas de extorsión y de cohecho.

Apenas hace falta decir que se trata de un excelente trabajo; si de algo se resiente es de haber sido escrito quizá demasiado pronto; prácticamente todos los problemas que se analizan han sido objeto de regulación en la *L. M. R. D. A.* de 1959, citada; y aún no existe experiencia suficiente para juzgar sobre la experiencia de ésta y sobre si sus preceptos son verdaderamente eficaces y realmente se está haciendo uso de las muchas posibilidades que ofrece.—M. ALONSO OLEA.

WHYTE, William F.: *Estímulo económico y rendimiento laboral*. Traducción de FERNANDO GIMÉNEZ-ONTIVEROS. Rialp. Colección «La empresa y el hombre». Madrid, 1961; 311 págs.

El libro de W. F. Whyte, probablemente el más original y sugestivo que se ha escrito sobre el tema de los problemas humanos en el trabajo remunerado con incentivo, contiene, fundamentalmente, las siguientes aportaciones:

1. Los sistemas de incentivo indivi-

dual, por sí mismos, sólo consiguen la plena productividad en un escaso número de trabajadores (un diez por ciento, según sus cálculos, en Estados Unidos). A menudo, por otra parte, pertenecientes al sector obrero de menos valores humanos y sociales del grupo.

2. Ello obedece al *erróneo fundamento ideológico* de tales sistemas de incentivo. En efecto, suponen «que los trabajadores responderán totalmente a tales incentivos, y que los productores trabajarán a ritmo normal mientras se le está estudiando el tiempo. De tal modo, si se utilizaron métodos de estudio adecuados no existirán problemas entre los grupos porque: a), no habrá tarifas estrechas ni amplias, y b), los trabajadores sin incentivo aceptarán el que los que trabajan a prima ganen más, ya que lo considerarán como una compensación al esfuerzo extraordinario que realizan.»

La observación muestra, contrariamente, que «los trabajadores limitan su producción en un punto bastante por debajo de su capacidad. Los trabajadores desarrollan muchos inventos que guardan en secreto ante la dirección. Cuando se les observa en su trabajo con propósito de establecer nuevas tarifas, utilizan toda su ingeniosidad para trabajar despacio y dar la sensación de trabajar de prisa. A pesar de todos sus esfuerzos para compensar tal engaño del trabajador, los técnicos en estudios de tiempos establecen algunas tarifas demasiado estrechas y otras demasiado amplias. La coexistencia de trabajos a prima, de trabajos sin incentivo, de tarifas estrechas y amplias, da lugar, finalmente, a perturbaciones en las relaciones entre los grupos.»

3. Por esta razón, un eficaz planteamiento de la productividad, sea en sistemas de incentivo individual o colectivo, debe hacerse teniendo en cuenta que la Empresa es, realmente, un grupo humano y sólo su actitud decidida de colaborar

permite alcanzar los resultados óptimos. Tal actitud colaborativa, de otra parte, no se logra sino mediante *dar a todos una auténtica participación*.

En pocas frases resume, de modo claro, las exigencias implícitas en esta afirmación: «¿Qué entendemos por participación? Oímos decir con frecuencia a los directivos: debemos lograr que los trabajadores sean conscientes de su propia importancia. La suposición parece ser la de que los trabajadores se considerarán importantes si la dirección les dice que lo son por medio de discursos públicos o a través del periódico de la Empresa, y si un capataz, de cuando en cuando, les felicita. En el mejor de los casos, esto conduce a una aceptación pasiva de la dirección. Esta es una cosa muy distinta de la cooperación entusiasta que vemos en algunos otros casos.»

«Los trabajadores no se considerarán importantes por el hecho de que otros se lo digan. Sólo alcanzan este gratificante sentimiento de autoimportancia cuando se dan cuenta de que contribuyen, a través de su iniciativa, al desarrollo de la organización. Alcanzan un sentimiento de participación cuando contribuyen a la organización con algo más que con su trabajo físico. Para ellos, sentir de este modo requiere que se les concedan oportunidades para iniciar la actividad hacia la dirección, así como para responder a las iniciativas que esta dirección les presenta. La dirección que no esté preparada para proporcionar oportunidades y alentar este tipo de iniciativa lo mejor que puede hacer es no hablar de participación. Cualquiera otro sistema de participación es simplemente una comedia.»

Quizá ello resulte difícil para la actual mentalidad de muchos empresarios. Pero, no se olvide, es el único camino verdaderamente eficaz: una auténtica presencia activa de los trabajadores en la vida de la Empresa. —RAMÓN GARCÍA DE HARO.

WILENSKY, Harold L.: *The Uneven Distribution of Leisure: The Impact of Economic Growth on Free Time*. Institute of Labor and Industrial Relations, University of Michigan, reprint núm. 20, 1961; 32 págs.

Los hechos fundamentales que este breve estudio pone de relieve son los dos siguientes:

1. La jornada de trabajo de los trabajadores manuales sigue un proceso de aumento desde la Edad Media hasta alcanzar su máximo a finales del siglo XVII, a partir de cuya fecha comienza a reducirse; de 2.300 horas/año que los estudios históricos han revelado como normales en el siglo XIII, se pasó a unas 3.800 a mediados del siglo XVIII, ya reducidas a unas 3.650 a mediados del XIX en que empieza un agudo descenso, hasta parar en las 1.900 a 2.500 que pueden tenerse hoy por normales.

2. En cambio la jornada de los trabajadores «intelectuales» sigue la tendencia justamente contraria; de unas 2.500 horas/año en los siglos XVII y XVIII se ha pasado a unas 3.000-3.500 en la actualidad; las jornadas «agotadoras» («jornadas comparables a las del trabajo industrial del siglo XIX», en expresión del autor), se dan especialmente en los niveles altos de trabajo intelectual, y concretamente respecto de los abogados, profesores de Universidades y jefes de Empresa; la tendencia en los trabajadores administrativos no especializados, en cambio, acusa la misma disminución que en los trabajadores manuales.

Los anteriores son los hechos básicos, complementados por algunos otros (hoy la persona que controla sus horas de trabajo trabaja más que la persona que está sometida a un horario impuesto por otro; pese a la reducción de la jornada de los trabajadores manuales sus horas totales han aumentado a consecuencia del alargamiento de su vida fisiológica y laboral, etc.) forman lo esencial del estudio. Por supuesto, los hechos se presentan acompañados de un resumen de la investigación que ha permitido su establecimiento.

Sobre la base anterior se analiza en qué consiste hoy realmente la *clase ociosa* de la que hablaba Veblen; la conclusión es la de que no se trata de una «clase» sino de un conjunto de grupos de ocupación cuyo núcleo fundamental son las ocupaciones técnicas, así intelectuales como manuales.

Pero más importante aún es que si por *clase ociosa* se entiende la que no trabaja pudiendo trabajar, resulta que la misma está concentrada en grupos marginales con muy escasas rentas de trabajo, como lo son los trabajadores manuales cuyas técnicas han quedado desplazadas e inútiles por los cambios tecnológicos y los trabajadores, asimismo manuales retirados de la fuerza de trabajo por edad; con lo que paradójicamente, «los hombres que han ganado más ocio son los que quieren y necesitan más trabajo» y «la *clase ociosa* y la *clase pobre* tienden a ser una sola y misma cosa»; el mismo Veblen, por lo inesperadas, quizá hubiera estado dispuesto a afirmar estas conclusiones.—M. ALONSO OLEA.