

Noticias de libros

COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA y COMUNIDAD EUROPEA DEL CARBÓN Y DEL ACE-RO: *Tableaux comparatifs des régimes de sécurité social applicable dans les États membres des Communautés européennes (en 30 juin 1962)*. Bruselas, 1962; 66 págs.

Los datos concretos sobre situaciones de hecho o de derecho tienen un valor fundamental para la solución de los problemas, máxime cuando al valor absoluto de la información se añade el relativo del parangón con lo que sucede en otros países. Los cuadros comparativos de los regímenes de seguridad social aplicables en los Estados miembros de la Comunidad Europea hasta 30 de junio de 1962 tienen ese valor. La seguridad social —seguros de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez, prestaciones a supervivientes, accidentes y enfermedades profesionales, prestaciones familiares y paro— es problema universal en sus planteamientos generales, que, por circunstancias autóctonas, recibe solución varia, en cuyas razones conviene entrar al teórico y al agente de la política social. Ciertamente la descripción objetivada y paralela nada nos habla del divorcio, más o menos pero ciertamente existente, entre lo legislado y lo real, según los países advengan a legislar al modo latino o al sajón. En estos cuadros se confrontan Alemania, Bélgica, Luxemburgo y Países Bajos con Francia e Italia. ¿Hasta qué punto la prestación «x» se recibe por el prestatario en Roma o en Bruselas, tal como están descritas en la comparación de sus legislaciones?

Por encima de esto nos preocupa la

ausencia de aspectos valorativos de la eficiencia de los regímenes en cada uno de los países. ¿Cumple su finalidad? ¿Hasta qué punto «aseguran» los riesgos sociales en dichos países e integran en la comunidad de la cual son parte a los beneficiarios de cada seguro?

No se atribuya a estas objeciones un valor disuasorio, pues dichos «Tableaux Comparatifs» son sumamente útiles. Para probarlo escogemos la última de las prestaciones descritas: el *Seguro de Paro*. La organización de esta seguridad cubre de modo parcial hasta en la geografía un riesgo endémico de la actual organización productiva occidental. Como en las otras prestaciones encasilladas, precede a éstas una introducción literaria, que logra una buena composición de lugar para la reflexión sobre los datos. Queda insinuado que el Seguro de Paro no está establecido en todos los países. En lo atinente a los mencionados por el cotejo ofrecido en la obra que motiva esta recensión se afirma que Francia y Luxemburgo ofrecen sólo una ayuda legal. En el primer país un convenio colectivo en 1958 ha creado un régimen de seguro complementario, de la ayuda del cual se benefician la mayoría de los trabajadores de la industria y el comercio. En Alemania y Países Bajos coexisten los regímenes de ayuda y seguro. En Italia existen, además de las prestaciones normales del seguro de paro, otras de tipo extraordinario que pueden beneficiar a ciertas categorías de trabajadores que no reúnen las condiciones de atribución de las prestaciones normales.

Existen, asimismo, restricciones relativas al campo de aplicación: en Francia,

por el origen contractual que las restringe a las ramas productivas representadas por el Consejo Nacional del Patronato francés, y en los Países Bajos, donde solamente se cubre el riesgo de los asalariados cuya renta no sobrepasa determinado techo.

La financiación de los regímenes de asistencia corre por cuenta exclusiva de los poderes públicos. El Seguro en Italia es a cargo de los empresarios. En otros países la carga se reparte en proporciones variables entre empresas y trabajadores. En Bélgica y Países Bajos el Estado participa también. La cotización —salvo en los Países Bajos, que varía según las ramas profesionales—, se refiera o no a salarios tope, varía entre el 1 y el 2,3 por 100.

Además de la indemnización por paro total está prevista en todos los países una indemnización por paro parcial, noción que varía según los países.

Las prestaciones no se conceden sin una duración previa en el puesto de trabajo y sin un determinado tiempo de cotización. La severidad de estas condiciones varía. El período de carencia oscila —excepto en los Países Bajos— de uno a ocho días. El beneficio se circunscribe a un tiempo comprendido por lo regular entre tres y nueve meses.

Hemos elegido la introducción que precede a los cuadros que contraponen y cotejan los regímenes en el caso del Seguro de Paro. Luego dichos cuadros exponen con pormenor en columna a cada país y en fila: 1.º El régimen existente. 2.º Su legislación. 3.º La organización de seguro. 4.º La financiación. 5.º El campo de aplicación. 6.º Las prestaciones: a) En caso de paro total. b) Período de carencia. c) Días de atribución de la ayuda. d) Duración de la ayuda. 7.º Cuantía de las ayudas y prestaciones. 8.º Ayudas familiares al parado. 9.º Prestaciones en caso de paro parcial. 10.º Acumulaciones.

En suma, datos que el estudioso, el técnico, el político, no deben desconocer.—

JOSÉ MANUEL GONZÁLEZ PÁRAMO.

ETTINGER, Karl E.: *Administración de personal*. Versión española de Mario Márquez. Herrero Hnos. Sucs., S. A. México, 1961. 83 páginas.

La presente obra forma parte de una selección de doce manuales de adiestramiento que versan sobre el tema de administración o dirección de Empresas, escritos por el autor para la «Administración de Cooperación Internacional» (ICA).

Manuales que tienen como fin esencial servir de introducción al pensamiento director de negocios. Promoviendo el análisis, el estudio y el automejoramiento ininterrumpido del director de negocios.

El Manual que estamos reseñando se divide en nueve capítulos. En el primero, «Introducción», se define el campo de la administración de personal. Y así, se afirma que el Departamento de Personal se encarga de todo lo relativo a contratación, adiestramiento, retribución y motivación de los empleados, de modo que resulte productivo lo invertido por la Empresa en máquinas, distribución u otros servicios.

Si el personal no está adecuadamente escogido y adiestrado, o si no se ha satisfecho lo que esperaba del trabajo, no se sacará el mejor partido del equipo de producción, el cual no puede producir a su máxima capacidad si los empleados no quieren o no pueden producir el máximo.

En el capítulo segundo, «Selección y contratación de empleados», se afirma que al contratar nuevo personal deben seguirse los pasos siguientes: búsqueda de candidatos adecuados; entrevista con los mismos para tener un cambio de información con ellos, y comprobación de las capacidades del empleado.

En el capítulo tercero, «Remuneración de los empleados y apreciación del salario», se considera que los sistemas de incentivos bien calculados deben perseguir para la dirección: mejor costo, mejor

utilización de los recursos y mejoramiento del espíritu de trabajo de los empleados; para éstos: oportunidad de controlar el nivel de ingresos por la propia iniciativa, mayores ingresos, y la satisfacción de que es reconocible y apreciado el esfuerzo propio con que se contribuyó.

En el capítulo cuarto, «Adiestramiento del empleado», se destaca cómo las actividades de adiestramiento no deben limitarse a los empleados nuevos; tienen que estar continuamente en marcha, para corregir los errores y equivocaciones en que caen los trabajadores, a pesar del tiempo que hayan estado en su trabajo.

El adiestramiento continuo dentro del trabajo debe ser considerado como un deber esencial de todo órgano de supervisión. Dicho adiestramiento intenta desarrollar una mayor habilidad, suponiendo que todos los empleados pueden mejorar su desempeño por un aprendizaje adecuado. Además, tiene la función de desarrollar la aptitud por medio del adiestramiento, de manera que los mejores trabajadores puedan subir a mejores puestos dentro de la Empresa.

En el capítulo quinto, «El adiestramiento de los supervisores», se afirma que obtener un personal de supervisión competente es, al menos, tan importante para una Empresa como poseer un buen equipo técnico u otros medios de producción. Los hombres que serán responsables del equipo, de las reservas, de los productos, del desempeño de aquéllos a quienes supervisan y de la seguridad y bienestar de los empleados asignados a ellos, deben ser inteligentemente seleccionados. De preferencia, deben provenir del personal de la Empresa, y sólo si no hay candidatos capaces entre los miembros del personal puede pensarse en candidatos ajenos a aquélla.

En el capítulo sexto, «Relación con los empleados», se pone de relieve que uno de los principales elementos de éxito de una Empresa es una fuerza de empleados leal y competente. Para obtener la leal-

tad y el desempeño superior consecuentes de la satisfacción del empleado, la Dirección debe cultivar las relaciones con sus empleados. Esto significa que no sólo debe hacer el intento de brindar una retribución satisfactoria por un trabajo competente, sino, además, llenar todas las demás condiciones que atraigan y conserven a los empleados.

Para evitar el costoso cambio de trabajadores, debe ofrecerse a los empleados, además de una retribución satisfactoria, un ambiente de trabajo y un trato que les hagan desear quedarse en su trabajo. Es por todos sabido que el sólo monto de la retribución no es la única causa de la lealtad del empleado.

En el capítulo séptimo, «Informes sobre el personal», se recomienda que los datos del personal deben ser puestos por escrito y conservados para consulta y evidencia futuras.

En el capítulo final, de conclusión, se afirma que el Departamento de Personal se ocupa de la conservación y el mejoramiento de la fuerza de trabajo y, en esa medida, es esencial para el éxito de toda Empresa. El administrador de personal debe encontrar y contratar a las personas que puedan hacer lo mejor posible el trabajo que tenga que realizarse. También es responsable de hacer arreglos para el adiestramiento adecuado del trabajador, mientras permanezca en la Empresa. Puede estar directamente comprometido en el esfuerzo de adiestramiento del empleado, o puede dirigir el adiestramiento a través de supervisores y directores.

El director de personal es responsable de establecer un procedimiento de retribución y una política real y equitativa. Lo ayudan la valoración del trabajo y el análisis del desempeño del empleado.

En definitiva, el Manual que comentamos es de gran utilidad, pues proporciona una línea de actuación en la administración de personal que puede ser fecunda en sus resultados. Línea de actuación que

si bien no está desarrollada en su totalidad, sí presenta sus principales puntos-clave.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

FAIRBANKS, Ralph W.: *La automatización de oficinas*. Traducción de Manuel Scholz. Ediciones Omega. Barcelona, 1960; 332 páginas.

La modernización de las Empresas requiere no sólo racionalizar sus procedimientos de producción, sino también actualizar su estructura administrativa, pues de nada serviría atender al primer aspecto si se descuidaba el segundo, por cuanto el *producir* está en función del *vender* y necesita como previo el *comprar*.

Tanto el vender como el comprar tienen como base la administración, la que, por otra parte, es, además, esencial en el producir.

Ahora bien, la administración tiene como soporte la oficina: es el instrumento que la permite llevar a cabo.

En consecuencia, la organización adecuada de los servicios administrativos se nos muestra como básica en todo proceso de racionalización de las Empresas. De aquí el interés que ofrecen todas las obras que faciliten y ordenen dicha organización.

Tal es el caso de la presente, en la que se expone un procedimiento completo de ordenación de los servicios administrativos.

Quizás el título no sea muy acertado, pues da la impresión de que lo que se pretende es lograr una organización tan sumamente perfecta, que no es factible para muchas Empresas.

La realidad es muy distinta: se ofrece un procedimiento que en la mayor parte de los casos puede aplicarse, independientemente de los medios con que se cuente.

En definitiva, la lectura de esta obra es sumamente provechosa por las orientaciones que brinda y por las directrices que se formulan.

El texto se divide en veinticuatro ca-

pítulos, que nosotros agrupamos en ocho partes a efectos de reseña.

En la parte primera, de carácter general, se examina qué es la oficina, cuáles son las funciones que realiza, y se destaca cómo el volumen del papeleo puede perjudicar otros aspectos de la Empresa.

En definitiva, se pone de relieve que el resultado de que la dirección haya dejado de preocuparse por la oficina durante largos años ha sido que la misma dirección no está familiarizada con las funciones de la oficina como lo está con las funciones de las demás secciones de la Empresa. La dirección no ve más que un departamento complejo y confuso, y no tiene suficiente experiencia para saber cómo hay que poner orden en él.

La segunda parte es de exposición de conceptos previos, y comprende el estudio de la tramitación de datos integrados, como piedra angular de la planificación del sistema, y de las máquinas, como herramientas de la automatización de oficinas.

Se afirma que la tramitación de datos integrados, entendida como captación de toda la información activa en su punto de origen, de forma tal que permita circular esta información a través de todos los subsiguientes trámites con el mínimo de intervención o control humanos, puede realizarse en cualquier oficina, incluso en la que no dispone de ninguna máquina en absoluto. Por lo tanto, cualquier oficina puede implantar la automatización hasta un punto que esté en concordancia con la importancia de la misma y la cantidad de trabajo que en ella se realice.

La tercera parte se dedica a la consideración de la primera fase de la automatización, y comprende el estudio de la organización del sistema, como base de aquella; del análisis, como base, de la organización del sistema; de la fijación de objetivos, como condición indispensable para el éxito del mismo; de la selección de métodos en la planificación del sistema; de la investigación y de la organización del sistema, y de la comparación del coste.

En conclusión, se destaca cómo la organización de un sistema hecho a la «medida» para la oficina es el único medio de obtener un verdadero modelo de automatización para la misma. No existen sistemas «confeccionados» que sirvan para todas las oficinas.

La cuarta parte se ocupa de la segunda fase de la automatización: la reorganización, y en ella se examinan, en primer lugar, los problemas que ésta suscita; en segundo lugar, la importancia de los informes y la forma de calcular los gastos burocráticos; y en último término, la creación de la unidad encargada de elaborar los métodos de trabajo para el nuevo sistema y la forma de elegir al especialista adecuado.

Como punto de partida en la reorganización se toma el de que si se pretende un buen sistema, éste determinará algunos cambios de organización entre el personal. Y el efecto de estos cambios sobre el mismo dependerá de tres factores: la diplomacia y tacto del planificador; el grado de autoridad que se le haya conferido y la forma en que se haya hecho comprender al personal las razones de los cambios propuestos.

La quinta parte se centra en el factor humano, como básico de toda organización, por cuanto la automatización no puede reemplazar al personal, aunque sí eliminará la necesidad de valerse de parte del mismo.

Ahora bien, uno de los mayores problemas de relaciones humanas en la oficina de hoy día son las diferencias de compensación a los empleados que realizan un trabajo similar. Frecuentemente, el empleado nuevo en la oficina recibe un salario más elevado que aquel que, durante un largo período de tiempo, ha demostrado ser eficiente en su trabajo. Para evitar esta injusticia —y ahorrar dinero al mismo tiempo— se debe establecer un plan de valoración de trabajo y salarios.

La sexta parte examina las posibilidades y limitaciones de las máquinas elec-

trónicas, y contiene una serie de recomendaciones sobre su aplicación.

La oficina del mañana se considera en la séptima parte, reconociendo que la misma no va a tener una más fácil respuesta para todos sus problemas que la que tiene la oficina actual. Su personal se verá envuelto todavía en los inevitables problemas humanos y en las normales idiosincrasias humanas. Estos problemas afectarán todavía a su trabajo, a sus relaciones mutuas y a sus relaciones con la Empresa.

Mientras exista la oficina, existirán en ella los dos factores básicos: personal y máquinas. El personal será igual o casi igual que el personal empleado en las oficinas actuales. Las máquinas estarán más perfeccionadas. Serán capaces de realizar más trabajo y mayor variedad de tareas. Pero continuarán siendo máquinas, con todas las limitaciones que éstas llevan consigo.

Y en la parte final se exponen cuatro categorías de automatización de oficinas en la práctica, con lo cual se muestran las posibilidades que la misma ofrece a toda clase de oficinas.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

LAIRD, Donald A., y LAIRD, Eleonor C.: *Las técnicas de la delegación de facultades*. Traducción de Luis Jordá. Ediciones Omega, S. A., Barcelona, 1961; 240 págs.

En el pasado —comienzan afirmando los autores en el prefacio— se ha venido hablando de la delegación de facultades como si fuera una operación tan mecánica o lógica como ir haciendo el trabajo de cada día. Pero muchas y recientes investigaciones psicológicas realizadas en establecimientos importantes han indicado que la delegación de facultades implica mucho más que un reglamento estructurado con lógica. Se deben tomar en consideración factores humanos o psicológicos, así como factores lógicos y económicos.

El texto se divide en catorce capítulos. En el primero se destaca cómo el ahorro de tiempo es, con frecuencia, la principal razón de que una persona delegue sus facultades. Añadiendo que la forma más elevada de delegación consiste en transferir la posibilidad de tomar decisiones sobre el trabajo a la misma persona que debe realizarlo.

En el capítulo segundo se advierte cómo la delegación es un proceso delicado porque implica las relaciones entre las máquinas más sensibles que existen en el mundo: las personas, y también por razón de las dos tendencias casi contradictorias que se consideran como características de nuestra civilización occidental: dejar que otros adopten las decisiones, y querer nosotros decidir en lo que nos afecta.

En el capítulo tercero se estudian los síntomas de la falta de delegación en una Empresa, y se afirma que la falta o escasez de ésta suele ser un problema que afecta a la totalidad de una Empresa, debido a dos factores: políticas y procedimientos contrarios a la delegación, y el clima humano, que suele ser creado por los altos dirigentes de la Empresa.

En el capítulo cuarto se considera, como fruto de un amplio análisis realizado, que la delegación de facultades condiciona el éxito del dirigente, y así, se resaltan las siguientes conclusiones: los dirigentes buenos y excelentes son los que más delegan; los fracasos resultan coincidir con los dirigentes que no delegan nunca, rara vez o tan sólo ocasionalmente.

Al examinar cómo descubrir la habilidad en delegar facultades, en el capítulo quinto, se pone de relieve cómo los detalles de funcionamiento de todas las secciones se multiplican a medida que crece la Empresa, y como consecuencia, un solo hombre puede llegar a no tener suficientes ojos y brazos —y tiempo— para atender a los detalles administrativos de un solo departamento. Y tiene que delegar las responsabilidades acumuladas en él en

una forma u otra de organización para que todo pueda funcionar con eficacia.

Los aspectos sociológicos de la delegación de facultades se consideran en el capítulo sexto, llamando la atención sobre las diferencias y peculiaridades de los grupos, y así se afirma que el dirigente moderno suele poder triunfar en su cometido si agudiza su sensibilidad social a las presiones del grupo. Algunas de estas fuerzas intangibles son los factores más reales con que tiene que operarse. Estas presiones serán tanto menos perjudiciales cuanto más pronto se pueda descubrirlas.

En el capítulo séptimo se exponen las directrices para prepararse a delegar, y así se afirma que la delegación no es tan sólo un cambio de organización, ni un plan para cargar trabajo a otros, sino también un estado de espíritu. Hasta que uno no ha adquirido este estado de espíritu no está en situación de delegar con éxito. Las actitudes y esperanzas que hacen funcionar bien una delegación de facultades se crean lentamente. Rara vez puede uno decidirse a delegar más, y poderlo hacer con eficacia desde el primer momento.

Los momentos más adecuados para delegar, se exponen en el capítulo octavo. En términos generales, el momento de implantar una verdadera delegación no llega hasta que el dirigente y los dirigidos están en un estado de espíritu que les predispone a compartir la responsabilidad, la autoridad, la toma de decisiones y la libertad de acción.

El contenido de la delegación se examina en los capítulos nueve al doce, diferenciándolo según que el objetivo sea simplificar el trabajo del jefe o el adiestrar al subordinado, llamando la atención sobre las cuestiones que por su naturaleza no se deben delegar: fijar los objetivos con el grupo; ayudar al grupo a alcanzarlos; coordinar a los empleados; ayudar a cada individuo a encajar en el trabajo en el grupo, e interés fundamental en el grupo, no en sí mismo.

Y los dos últimos capítulos se ocupan,

respectivamente, de las personas en las que se debe y en las que no se debe delegar, ofreciendo directrices prácticas con respecto a uno y otro caso.

En conclusión, a lo largo del texto se examinan con gran detenimiento las posibilidades y las limitaciones de la delegación, brindando al directivo orientaciones de una gran utilidad ante el problema de la progresiva acumulación de asuntos que sobre él recaen, y que le agotan y le esterilizan.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

LÓPEZ MEDEL, Jesús: *La concentración parcelaria como empresa política*. Madrid. Publicación del Servicio de Concentración Parcelaria del Ministerio de Agricultura. 1961, 89 páginas.

Recientemente exponía un consejero de Economía Nacional, en brillante conferencia pronunciada en el ciclo sobre la Empresa del Instituto de Estudios Políticos, los grandes problemas que para la nación surgían de la estructuración agraria actual. Y no precisa, y exclusivamente por el latifundio, creencia bastante generalizada a través de copiosa literatura sobre el campo andaluz y extremeño, sino muy característicamente por el microfundio —por no emplear la expresión «minifundio», con cierta eufonía «gatuna», según señalaba muy humorísticamente el ilustre conferenciante precitado— verdadera plaga de las estructuras agrarias españolas. Sin negar el problema que supone el latifundismo con sus enormes superficies desperdiciadas, el régimen anacrónico de cultivos, a la par que las desesperanzadoras situaciones sociales que plantea, cabe señalar que la progresiva división de la propiedad, fruto de un liberalismo disgregador, condujo a una estructuración del agro español —preferentemente por el norte—, totalmente desactualizada en los campos político, social y económico.

Ha sido el nuevo Estado español quien

ha acometido la tarea de iniciar la concentración parcelaria a través del Servicio correspondiente del Ministerio de Agricultura, y ha sido este Organismo quien ha editado la erudita conferencia pronunciada por López Medel, joven realidad del pensamiento jurídico-social español, en la Academia de Jurisprudencia. Para los que ya nos es familiar la figura del autor, no nos sorprende el enorme bagaje informativo y de documentación que aporta para establecer unas interesantes conclusiones, así como la altura con que trata el tema. Es la meta que se propone el autor —que se vislumbra ya por el título de la conferencia—, la que le hace convertir el planteamiento de la materia, no sobre bases estrictamente jurídicas o de técnica administrativa. Jesús López Medel no ve en la concentración parcelaria un simple procedimiento o función administrativa, sino que trata de buscar «sus raíces iusnaturalistas, progresivas, sociales y políticas que justifican, explican o encauzan la estructuración económico-social de la concentración parcelaria». Evidentemente, está provista de un sano matiz político que trata de ofrecer al hombre rural su redención económica contra la estructuración agraria inactual, con grandes quiebras económicas y los consiguientes defectos humanos. Después de una ligera información histórica sobre el tema que nos ocupa, pasa el autor a analizar los presupuestos filosófico-jurídicos y políticos de la Institución, sus relaciones con el bien común que viene también a realizarse a través de la concentración. A nuestro juicio, es muy interesante el estudio referente a la función social de la propiedad, de la cual puede decirse que «no es de derecho natural primario, pero sí del secundario». Este nuevo sentido tan afortunadamente diferente del decimonónico, puesto en práctica por el nuevo Estado español, tiene una manifestación concreta en la concentración parcelaria. Aspecto fundamental del tema es lo que humanamente

supone la concentración, punto al que pasa revista López Medel, al igual que a sus esquemas políticos y sociales, en los que se observa en un principio la visión antropocéntrica de Rousseau para pasar posteriormente a los rígidos sistemas planificados de las dictaduras socialistas y comunistas. El régimen actual, con superación evidente de ambas doctrinas, sienta unas bases auténticamente cristianas sobre la propiedad y su uso, en razón a una criteriología ampliamente social.

En definitiva, el autor, después de tratar los problemas conexos a la política social agraria, el estudio de la concentración parcelaria como instrumento técnico de justicia distributiva y la política fiscal discriminatoria para el campo, establece unas conclusiones que enmarcan los diferentes aspectos de la concentración. Finalmente, en una segunda parte, se estudian diferentes aspectos de la educación, Universidad, etc., en relación con la concentración y su posible estudio de una manera más o menos autónoma en algunas asignaturas de las Facultades.

En resumen, de todo lo hasta aquí expresado, creemos que la aportación de López Medel al tratamiento del tema considerado es de evidente interés por su erudición, planteamiento y fuerte bagaje de información bibliográfica. — MANUEL MARÍA MASSA.

PARKINSON, C. Northcote: *La Ley de Parkinson*. Traducción de Jaime Gras. Ediciones Ariel. Barcelona, 1962. 158 páginas.

El profesor Northcote Parkinson, al publicar los resultados de su observación de la realidad, nos brinda una serie de experiencias que no pierden validez por la forma satírica con que se formulan, sino que precisamente esta forma de presentación agudiza su valor y garantiza su difusión.

Difusión, que, por lo que a nuestra

Patria se refiere, ha sido lograda plenamente, como lo prueba la rapidez con que se agotó la primera edición.

La obra comentada comprende diez trabajos distintos, pero que se complementan, ya que entre ellos existe una estrecha ligazón.

El primer trabajo «La Ley de Parkinson o la Pirámide invertida», demuestra que no existe la menor relación entre una determinada tarea y el tiempo que debe absorber, y ello, porque un funcionario necesita multiplicar subordinados, no rivales, y los funcionarios se crean mutuamente trabajo unos a otros.

En consecuencia, en todo Organismo de la Administración Pública que no haya de debatirse en un clima de guerra, el personal empleado tiende a aumentar, en un porcentaje anual comprendido entre los límites del 5,17 y el 6,56, independientemente de cualquier variación que pueda darse en la cantidad de trabajo a realizar, en el caso de que prácticamente se tenga que realizar alguno.

En el segundo estudio «La voluntad del pueblo o la Asamblea General», se afirma que la casi totalidad de los asuntos que deben ser resueltos por la voluntad del pueblo, los resuelve la parte del pueblo representada por el bloque del centro. Huelgan, pues, los discursos que suelen preceder a las votaciones. Uno de los bandos se niega inexorablemente a aprobar lo que el otro bando propone que se apruebe. Neutralizados así los campos, queda salvada la plena eficacia del bloque del centro, cuyos componentes se dividen a su vez en dos bandos: el de los que no oyen nada de lo que se dice, y el de los que, aun oyéndolo, no comprenden absolutamente nada. Para emitir su voto, necesitan, desde luego el estímulo de los que están a su lado, con lo que muchas leyes dependerán de un puro azar. ¡Cuánto más razonable no resulta encauzar estos votos por medios inteligentes!

En el tercer estudio, «Altas Finanzas o

el punto crítico del interés decreciente», se formula la llamada «Ley de la Trivialidad», según la cual, el tiempo empleado por un órgano colegiado en la discusión de cada uno de los asuntos del orden del día están en razón inversa de la suma de dinero que el mismo lleva involucrada. Esta ley es de un gran interés en el momento actual, cuando tanto la Administración como la Empresa ve proliferar en su seno los órganos colegiados.

El cuarto estudio, «Directores o Consejeros o El coeficiente de ineficacia», se dedica al análisis de los Comités, Comisiones, Juntas, etc.

Las Comisiones, Comités, Consejos, etcétera, según se halla hoy día universalmente reconocido, se dividen en dos grandes categorías:

- a) La de aquellos cuyos miembros esperan sacar algo; y
- b) La de aquellos cuyos miembros deben contribuir en algo.

Los especímenes del grupo b) son relativamente poco importantes; hay incluso quien pone en duda su misma existencia. Los del grupo a) son infinitamente más vigorosos y más interesantes a los efectos del presente estudio, ya que ellos nos permitirán sacar provechosas enseñanzas e inducir los principios fundamentales y, por lo tanto, comunes (con ligeras variantes) a toda clase de comités.

Examinada con el microscopio, la comisión ideal, a los ojos de los comitólogos, historiadores e incluso a los de aquellos que tienen la facultad de elegirlos, parece ser la formada por cinco miembros. Con este número, la planta puede considerarse ya vivaz, y se hace posible la ausencia de dos de sus miembros por causa de enfermedad, o por otras razones menos atendibles. Cinco miembros pueden reunirse con facilidad, y una vez reunidos pueden actuar con competencia, reserva y rapidez.

En el trabajo quinto, «La Lista restringida o Principios de selección», se exponen las dificultades cada día mayores pa-

ra elegir el candidato más apto para cubrir cada vacante; dificultades surgidas por el número elevado de aspirantes. Ante este hecho, se propugna como solución el aumentar los requisitos que han de reunir los candidatos, con lo cual éstos, inexorablemente, disminuirán.

El sexto trabajo, «Plantas y realizaciones o el Bloqueo administrativo», se inicia destacando cómo cuantos se han dedicado al estudio de las instituciones societarias conocen perfectamente las unidades de medida al uso para determinar la importancia relativa que dentro de ellos puede atribuirse al individuo. El número de puertas que hay que trasponer, el número de auxiliares con que cuenta y el número de teléfonos que tiene encima de la mesa, son otros tantos índices que, junto con el espesor en centímetros de la alfombra, nos proporcionan una fórmula válida en casi todas las partes del mundo.

En el séptimo estudio, «Criba de personalidades o la Fórmula del "cok-tail"», se destaca cómo el puesto social que se ocupa queda de manifiesto en las recepciones por la hora de llegada y por el sitio donde espontáneamente nos colocamos. Es decir, que ambos hechos son signos externos del rango dentro de una comunidad.

En el trabajo octavo, «La inelosis o parálisis convulsiva», se afirma que para un alto porcentaje de las instituciones moribundas que han sido objeto de recientes estudios, el estado de coma ha sido alcanzado de propósito y tras largos esfuerzos. Se trata, al parecer, de una enfermedad conscientemente provocada. Desde la aparición de los primeros síntomas, se ha fomentado su progreso, se han avivado sus causas y cualquier signo de agravación ha sido satisfactoriamente acogido.

El noveno trabajo, «Del bohío al packard, o una fórmula para triunfar», expone con ingenio procedimientos orientales de ocultación a efectos fiscales.

Y en el trabajo final, «El quid de la

cesantía o la edad de retiro», se destaca cómo el problema de la edad de jubilación es de trascendente importancia, por sus repercusiones en el desenvolvimiento de la entidad de que se trate y en la actuación de los miembros de la dirección.

En conclusión, el profesor Parkinson examina con ironía una serie de cuestiones de sumo interés y deduce consecuencias de un gran valor, con lo que resulta sugestiva su lectura, y provechosa su relectura.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

SCHLEH, Edward C.: *Dirección Ejecutiva del Personal*. Versión castellana de Sergio Pitó. Herrero Hnos. Sucs., S. A. México, 1960, 232 páginas.

A lo largo de los diecinueve capítulos en los que se divide la obra se van analizando los aspectos fundamentales de la administración de personal, formulando una serie de directrices que pueden servir de orientación en la dirección de personal.

Directrices que constituyen un conjunto de reglas en las que se puede fundar una fecunda política de personal.

De aquí el interés que reviste esta obra en unos momentos, como los actuales, en los que se siente una gran preocupación por mejorar la productividad de las Empresas españolas. Productividad que requiere tener como base una acertada política de personal.

Como primera directriz se recomienda que se debe procurar que cada empleado sea debidamente dirigido hacia la consecución de resultados según los planes y metas de la Empresa. Hay que hacer hincapié en los resultados. Es común el error de enfocar la política hacia actividades, lo cual fácilmente apartaría a los empleados del objetivo primordial: los resultados.

Advertiendo que al exigir resultados a un empleado hay que procurar evitar la duplicación de tareas, aunque debamos in-

sistir en que la duplicación debe evitarse en cuanto a resultados no a actividades.

Añadiendo que todo empleado que tiene responsabilidad de lograr un determinado resultado tiene también la responsabilidad de formular planes para hacer frente a cualquier crisis que pueda afectar dicho resultado.

Como segunda directriz se propugna que en un segundo determinado toda tarea debe tener una meta específica o definida, una contribución o conjunto de contribuciones que se esperan de la misma.

Ahora bien, una de las reglas que generalmente se violan es la de que se deben fijar metas o patrones para todas las etapas que integran el trabajo de que se trate, y no para determinada parte del mismo.

En definitiva, todos los obreros logran mejores resultados si trabajan orientados hacia una meta; especialmente si ellos mismos se la han fijado. Una meta es más efectiva si es computable y accesible.

La tercera directriz es la de la savia de cualquier organización, es imbuir el sentido de responsabilidad. La clave para lograr ésta de todos los elementos que integran un negocio es a base de hacer ciertas excepciones; es decir, que las decisiones generalmente puedan ser hechas por un subordinado hasta el momento en que algo excepcional se presente. Sin embargo, cuanto menos sean estos casos excepcionales, mejor.

Ahora bien, se debe planear inteligentemente la responsabilidad de los empleados a base de información periódica a los mismos, para cerciorarse si hay o no progreso en la consecución de las metas.

La cuarta directriz es la de informar al empleado sobre su actuación, basándose en los resultados obtenidos, para estimularlo. Y para lograrlo es necesario que se informe al empleado periódicamente de la trayectoria que lleva. El propósito de esta información, obtenida a través de las pruebas, no es para lograr una evaluación determinada o general del empleado,

sino que se pretende estimularlo para mejorar su actuación.

La quinta directriz es desarrollar planes de trabajo que estimulen el mejoramiento de los resultados. Ahora bien, si se desea que la gente colabore en mejoras y nuevos métodos de trabajo, se debe tener la certeza de que sale beneficiada con el cambio o, que, por lo menos, no saldrá perdiendo. De esta manera se reduce al mínimo la oposición al mejoramiento en los métodos de trabajo.

La sexta directriz es la de que se debe planear la escala de salarios de acuerdo con los resultados, logrados. Se debe tratar de pagar «por lo que se ha hecho», no «por lo que se hace o por el puesto que se ocupa».

Si se quiere lograr un verdadero estímulo con el programa de promoción, se deben valorizar las tareas teniendo en cuenta el valor adicional dado por el obrero a la tarea.

Se debe formular la escala de salarios con miras a estimular. Se debe premiar a un operario que da mayor rendimiento, trabaja mejor o logra vincularse bien y equilibrarse en su puesto. Un plan a base de bonificaciones es favorable solamente si se lleva a cabo cuidadosa y consistentemente.

La séptima directriz, encaminada a estimular mediante un sistema de premios, advierte que si las bonificaciones se estatuyen con una finalidad, deben ser con miras a los resultados. En primer término, se debe definir en qué consiste un buen aumento de salario, para lo cual deberá pedirse la opinión del supervisor. Supervisor al que se debe pagar según los resultados que obtenga.

La octava directriz propugna orientar a la Dirección sobre los resultados, y así se afirma que si no se logra estructurar un plan general definido, por lo menos se debe procurar que exista uno aplicable a los integrantes de la gerencia con miras a lograr resultados. Se deben siempre seguir

las reglas fundamentales para obtener resultados a base de estímulo.

La novena directriz relativa a la supervisión, destaca la finalidad de ésta: definir los resultados que se esperan de un operario; informar a éste lo que de él se espera, y hacerle responsable por ello; adiestrar y estimular al personal; resolver los problemas relativos a cada tarea y hacer mejoras; procurar fomentar buenas relaciones entre el personal y adiestrar a la gente para que pueda ser aprendida.

La décima directriz pone de relieve que si bien se debe insistir en los resultados, debe hacerse siendo justo, y para ello, debe haber reglas, pero no leyes prohibitivas. Se debe procurar usar las reglas indispensables, publicarlas a tiempo y aplicarlas por igual. Dichas reglas deben ser formuladas por la Dirección y no basarse en precedentes. Las reglas deben ser orientadas a fin de lograr resultados prácticos, y se deben aplicar con sinceridad y evitar las excepciones por favoritismo.

La décimoprimer directriz llama la atención sobre la importancia de la información para lograr satisfactorios resultados. Con el fin de que los boletines e informes tengan resultado práctico se debe procurar que se refieran a labores diarias que pueden ser cumplidas. Enfocar los avisos haciendo resaltar los objetivos buscados, o sea: 1) Borrar de la mente del empleado la idea de inseguridad. 2) Fomentar el orgullo en la Empresa. 3) Ayudar al empleado a cumplir con su tarea y estimularlo.

La décimosegunda directriz recomienda apreciar al empleado para lograr resultados satisfactorios. Para conseguir una actitud activa se debe tratar al obrero como a un ser humano. Si se le demuestra confianza al obrero, éste por regla general sabrá corresponder a la misma. Esto implica en sí el derecho del subalterno para discutir con la superioridad, incluso los puntos difíciles y oscuros. Esta es una de las formas de reconocer el deseo de todo

ser humano de poder exponer su punto de vista, de reconocer su dignidad como tal, su título o categoría, sin importar el puesto que ocupe en el escalafón.

Las directrices décimotercera y décimocuarta propugnan fomentar el interés por el trabajo en equipo para obtener mejores resultados. A pesar de que cada resultado se logra por algún esfuerzo individual, el resultado total es debido al grupo trabajador.

En consecuencia, se deben armonizar los resultados o metas individuales e imbuir en la gente el deseo de trabajar en común, de colaborar.

La directriz décimoquinta pretende ganar al empleado para que se convierta en un aliado en las negociaciones con el sindicato. El verdadero objeto de la Empresa es estructurar el personal de tal modo que la gente trabaje de la manera más eficiente en reciprocidad del salario que se le paga.

La directriz décimosexta recomienda aprovechar los servicios que la Empresa presta a su personal, para lograr resultados óptimos.

Las directrices décimoséptima, decimo-octava y décimonovena propugnan adiestrar a la gente para lograr resultados satisfactorios.

Ahora bien, todo adiestramiento tendrá éxito si se fijan las metas a las cuales se ha enfocado el trabajo, y más aún si se mantiene la continuidad que posteriormente demuestre que se han logrado los objetivos tanto parciales como totales. Teniendo en cuenta que el ambiente y medio adecuados influirá en los empleados y los estimulará para que la Empresa siempre tenga elementos competentes para desempeñar trabajos de más importancia.

En definitiva, bajo condiciones normales, los empleados de cualquier Empresa pueden lograr las metas deseadas, incluso superándolas en proporción incalculable. La habilidad potencial de cualquier grupo de trabajadores es siempre un reto para el empresario, y si estas habilidades se saben canalizar prudentemente, el funcionario llegará a vincularse firmemente con su gente.

En un ambiente adecuado, cuando el ritmo de trabajo tiende a fomentar el entusiasmo por lograr la meta individual en concordancia con los demás elementos del personal, el éxito quedará asegurado. El hecho de lograr la acumulación de los resultados es el objetivo primordial de toda Empresa.—J. CARRASCO BELINCHÓN.