

Noticias de libros

BITEL, Lester R.: *Lo que todo supervisor debe saber*. Traducción de Rafael Cremades Cepa. Ediciones del Castillo, S. A. Madrid, 1962, 488 páginas.

El encargado de hoy —afirma el autor en el prefacio— (supervisor, supervisor de primera línea, capataz, jefe de sección o de departamento, con cualquiera de estos nombres se le puede llamar) debe ser un enérgico conductor de hombres, un inteligente y eficaz planificador de trabajo, un hombre que sepa hacer bien las cosas y un hábil mediador entre la dirección y los obreros (o sus representantes sindicales).

El texto se divide en treinta y ocho capítulos, agrupados en un prefacio y cinco títulos.

El título primero —capítulos 2.º al 5.º— se destina al estudio de «las personas en el trabajo», y comprende el análisis de cuestiones de tanto interés como las siguientes: el trabajador y las relaciones humanas; actitudes y moral; comunicación con subordinados y asociados, y relaciones con el público y con la comunidad.

Las buenas relaciones humanas constituyen un arte y una ciencia, requieren firmeza y flexibilidad y son la ambición más difícil de satisfacer en este mundo. Los resultados de las mismas son remuneradores, tanto en beneficios económicos como en satisfacciones personales para el supervisor y para los supervisados.

Los supervisores que tienen más éxito al conseguir la cooperación de sus empleados son aquellos que mejor compren-

den cómo siente el personal y por qué actúa en una forma determinada.

Con respecto a las comunicaciones, se resalta cómo un buen supervisor nunca sabrá bastante sobre las comunicaciones con los subordinados. Su capacidad de mando está afectada por la información que consiga hacer llegar a los demás por medio de las comunicaciones. Por muy buenas que sean las ideas de la dirección, de nada servirán si los subordinados no saben cómo piensa el supervisor y lo que espera de ellos. Esto es especialmente importante cuando el esfuerzo de grupo es esencial. Las actitudes del grupo dependerán de cómo se sepa transmitir a los obreros los intereses y propósitos de la Empresa. Por ello hacen falta todos los conocimientos en comunicación que se puedan adquirir para lograr la cooperación del equipo de trabajo, que tan necesaria es.

El estudio de «¿Cómo supervisar a las personas?» se realiza en los títulos segundo y tercero —capítulos 6.º al 22—, considerando toda la problemática directiva en el plano del supervisor.

Sin duda de ningún género es esta la parte más interesante del texto, pues se formulan innumerables sugerencias de un alto valor práctico.

La guía de hombres consiste en el arte de conseguir que los demás nos sigan y hagan de buen grado lo que nosotros deseamos. Los mejores jefes parecen combinar el arte de mandar y el de ganar amigos. Pero la mayoría de los jefes deben contentarse con que se les tenga respeto y se les siga. ¿Por qué? Porque muchas de las decisiones que tienen que to-

mar como jefes no agradan a todo el mundo, y a veces no agradan a nadie.

La labor del dirigente es increíblemente dura, pero las recompensas son grandes; aumentan el prestigio y consideración entre el personal, los amigos y en la población en la que vive. Para muchos dirigentes, la mayor recompensa está representada por la intensa alegría que produce comprobar que sus decisiones resultan acertadas. Otros consideran al mando con un sentido vocacional. Para algunos, lo importante es la satisfacción del espíritu de mando. En la industria pueden lograrse esos objetivos en diversos grados, incluso se puede obtener más dinero, puesto que las dotes de mando constituyen una cualidad que tradicionalmente está bien pagada en las Empresas.

La responsabilidad primordial del supervisor en cuestiones laborales consiste en proteger los intereses y los derechos de la dirección empresarial. La mayor o menor autoridad al cumplir esa responsabilidad dependerá de que la oficina central le permita o no actuar sin necesidad de someter sus decisiones a comprobación, para ver si están de acuerdo con la política de la Compañía.

Para obtener mejores resultados con las instrucciones y órdenes, el supervisor debe comprobar que la orden es la más adecuada, y expresar concretamente qué ha de hacer el empleado y qué clase de resultados se espera de él.

Las órdenes serán más efectivas si se procura elegir cuidadosamente la persona que con toda probabilidad las cumplirá bien. Y se les infunde más fuerza si en el momento de darse el supervisor se muestra seguro y tranquilo.

La mejor manera de conseguir cooperación es cambiar la forma de considerar a las personas hasta ver en ellas algunas de las buenas y malas cualidades que se ven en uno mismo. Hay que esforzarse en ser sensible respecto a las personas, y hay que detenerse a imaginar qué pien-

san los empleados sobre lo que se les dice y se les pide que hagan.

El verdadero objeto de la disciplina es animar a los obreros a comportarse debidamente en el trabajo.

El supervisor debe prestar la atención necesaria para eliminar la queja del empleado como obstáculo para obtener un trabajo de buen grado y productivo. Y por esa razón principal debe actuar el supervisor tan pronto como note que se va a producir una querrela, agravio o queja. Un agravio, imaginado o real, expresado o mantenido oculto, perjudica a la voluntad de cooperación del obrero.

De la organización del trabajo se ocupa el título cuarto —capítulos 23 al 30—, examinando los programas, el estudio de tiempos y de mejora de trabajo, el control de costos, la limpieza y la conservación de máquinas y equipo, la forma de conseguir una mejor calidad y la protección en la fábrica.

Se estudian en estos capítulos los aspectos objetivos del trabajo, trazando directrices de una gran utilidad práctica.

El título final —capítulos 31 al 38— recoge una serie de orientaciones para actuar con éxito: reuniones, comunicaciones escritas, sugerencias, relaciones con los superiores, son los puntos más destacados de esta parte.

El hombre que siempre dice «sí» a los caprichos de su jefe puede resultar cómodo para éste. Pero rara vez consigue un éxito verdadero. Esto no quiere decir que siempre se deba decir «no». Como mejor se puede triunfar es encontrando los medios para estar de acuerdo con el jefe, hallando los medios de conseguir que sus ideas y sugerencias sean factibles.

En definitiva, la obra de Bittel, con el lenguaje llano que emplea y con la sencilla sistemática que utiliza, se nos presenta como un libro de gran utilidad para los mandos intermedios; su lectura es fácil y de gran provecho.—JULIÁN CARRASCO BELINCHÓN.

HICKS, Charles B., y PLACE, Irene: *Organización de Oficinas*. Traducción de F. Ruiz Gabás. Editorial Hispano-Europea. Barcelona, 1960, 682 páginas.

El estudio de la dirección de oficinas es fascinante —afirman los autores en el prefacio—, por cuanto es una parte indispensable de la administración mercantil: por medio de dicho estudio se coordinan el personal, el trabajo burocrático y la producción de toda una Empresa.

Es decir, que a medida que se racionalizan las Empresas, precisan prestar más atención a sus servicios administrativos, por cuanto son el soporte en el que se asienta aquélla.

De aquí el que cada vez se cuiden más tales servicios y sea más necesario que su estructura y funcionamiento sean lo más adecuados a las necesidades de la Empresa. Por ello, reseñamos hoy la presente obra, que es de las más destacadas dentro de la bibliografía norteamericana sobre el tema.

El texto se divide en seis partes, contemplando cada una de ellas uno de los aspectos fundamentales de la organización de oficinas.

La primera parte se ocupa de la «Dirección de oficinas», comenzando con la consideración de qué es la oficina y cuál es su función: coordinar, preparar, controlar y servir en general todo el conjunto informativo y documental de las actividades de un negocio.

En cuanto a la dirección, se estima que la capacidad directiva se basa en el proceso de persuadir a los individuos para que cooperen en la consecución de un objetivo común.

La dirección científica basa la resolución de problemas en una fórmula de raciocinio analítico cuyos elementos son el reconocimiento del problema, la recopilación de datos, la formulación de hipótesis, la prueba de las mismas y la aplicación.

La parte segunda se dedica al estudio

del «Planeamiento y organización de oficinas», y así se afirma que un plan es el resultado de la reflexión y de un cuidadoso examen de todos los factores conocidos en una situación. El buen planeamiento prevé las fluctuaciones, excepciones y emergencias.

En cuanto a la organización, se estima que el principal objetivo de la misma es la coordinación, ya que la organización deficiente se traduce en conflictos jerárquicos, pérdida de aptitudes, favoritismos, desplazamiento de funciones, retrasos, errores y relajación de la moral, por lo que se impone el planeamiento de la organización, el que comprende las siguientes etapas: la determinación de actividades, su evaluación, la agrupación de aquellas que estén relacionadas, la asignación y la continuidad.

Acto seguido se exponen los principios de organización que, como guías de acción, deben ser tenidos en cuenta por todo directivo, referentes a la definición de funciones, jerarquía, autoridad, responsabilidad, delegación y control; y se consideran los principales tipos de estructura de organización: lineal, jerárquica o funcional y mixta.

Al estudio del «Control del trabajo de oficina» se dedica la tercera parte, considerando que a los esfuerzos para desarrollar controles contribuyen el establecimiento de bases o normas; el mantenimiento de la información antigua debidamente archivada y accesible para volverla a utilizar; la conservación y el mejoramiento de procedimientos y métodos; las fuentes de información sobre equipo, personal, máquinas y métodos y normas, y la supervisión de los programas de adiestramiento.

Respecto a las normas y medición de trabajo, se afirma que ésta implica que la productividad de un empleado o grupo de empleados se estima y compara con la de una base o norma. Las bases y la medición de trabajo son necesarias para la di-

rección científica y para un control efectivo.

A continuación se destaca la importancia del control presupuestario y de costos, en cuanto, entre otras ventajas, ofrece las siguientes: proporciona a los directores un instrumento de control efectivo, facilita un medio para medir la eficiencia operativa de la oficina, ayuda a determinar áreas de responsabilidad y estimula el interés por la eficacia de las actividades de oficina.

Por último, se estudian los informes y manuales como instrumentos de control, poniendo de relieve lo esencial que es una comunicación interna eficaz.

De la «Simplificación del trabajo de oficinas» se ocupa la cuarta parte, la que se inicia destacando su trascendencia: la simplificación suprime todas las etapas innecesarias y las complicaciones de las actividades administrativas. Hace combinaciones y reajustes para evitar duplicidades. Elimina la pérdida de tiempo, energía, material y espacio. Consigue la mayor cantidad de producción con el mínimo de esfuerzos y confusiones. En general, la simplificación del trabajo se considera hoy como un camino organizado para hacer más fácil el trabajo de cualquier clase.

En consecuencia, se analizan los principales aspectos de esta técnica y se expone el procedimiento de aplicación, considerando cada una de sus fases: delimitación del problema, desglose del mismo, recopilación de datos, análisis de éstos, discutir, experimentar, evaluación, introducción del nuevo procedimiento y continuidad.

Y por último, se estudian la economía de movimientos, el control y administración de impresos, el equipo eficiente y la distribución y los factores ambientales.

La quinta parte se ocupa del «Elemento humano en la oficina», comenzando con el análisis del trabajo de oficina, cuyos objetivos son: determinar los cargos que existen en una empresa, su naturaleza es-

pecífica, las habilidades, conocimientos y experiencias que son necesarios para cada uno, y su mutua relación entre sí. El análisis del trabajo es el proceso de determinar y obtener datos sobre las diversas tareas, de forma que sea posible definir concretamente cada una, enumerándolas y describiendo las cualidades que el empleado necesita para desempeñarlas.

A continuación se pasa a estudiar la selección y pruebas para la colocación inicial en la oficina, por cuanto una oficina no puede ser más efectiva que las personas que trabajan en ella, de aquí el que el problema resida en conseguir la mejor persona posible para cada cargo de la oficina. En consecuencia, se exponen algunos de los procedimientos y medios de selección que se utilizan.

Acto seguido se considera la preparación y adiestramiento del empleado como cuestión esencial para su rendimiento óptimo y para su deseada integración en la empresa.

Y por último, se examina la supervisión de oficinas, reconociendo que la tarea del supervisor es lograr que sus subordinados deseen realizar el trabajo en el momento oportuno y de la forma adecuada.

La sexta y última parte, «Dirección y supervisión de actividades y servicios de oficinas», se ocupa de la correspondencia, del servicio de comunicación de oficinas, de la dirección y organización de archivos, de la mecanización, del servicio de multicopiado, y de máquinas de calcular y automatización, con lo que se completa el estudio de los aspectos fundamentales de la organización y funcionamiento de oficinas.

En conclusión, y como anticipamos, nos encontramos ante una de las obras básicas sobre el tema, no sólo por la visión completa que del mismo se ofrece, sino también y sobre todo, por su carácter fundamentalmente práctico.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

HILF, Hubert H.: *La Ciencia del Trabajo*. Traducción de Manuel Heredero. Ediciones Rialp, S. A. Madrid, 1963, 520 páginas.

La preocupación actual por la productividad, por la racionalización del trabajo, por la organización, etc., está presidida fundamentalmente por influencias anglosajonas, en gran parte justificadas. Ahora bien, la aportación germana a este campo, lo mismo que a otros muchos, no puede menospreciarse ni menos ignorarse. De aquí el interés que reviste la presente obra, en la que su autor, con gran rigor, expone y analiza la problemática de la ciencia del trabajo, contribuyendo en gran medida al conocimiento unitario de dicha problemática.

El texto se divide en veintiséis secciones, agrupadas en siete partes. La primera parte, de planteamiento, bajo la rúbrica de «El estudio del trabajo», comprende las cuatro primeras secciones dedicadas a la sistemática de la ciencia del trabajo, a la historia de la misma, metodología de la ciencia ergológica y bibliografía de la ciencia del trabajo.

La ciencia del trabajo se define como el saber —o aspiración de saber— sobre el trabajo, apoyado en la investigación, consolidado por la experiencia ordenada (es decir, concordado con el mismo), elaborado metódicamente y expuesto sistemáticamente y con pretensión de validez general.

Las «Condiciones y presupuestos del rendimiento del trabajo» se estudian en la parte segunda, que comprende de las secciones 5.^a a 8.^a

Se inicia con el examen de las condiciones geográficas y climáticas; se pasa después al estudio de los presupuestos humanos (etnográficos y antropológicos); se analizan a continuación los supuestos jurídicos, éticos e históricos, y, por último, se consideran las condiciones técnicas, económicas y sociales.

En definitiva, en esta parte, sumamente sugestiva, se ponen de relieve los principales factores condicionantes del rendimiento del trabajo, con lo cual se destaca lo desacertado que es pretender un rendimiento-tipo de carácter general, por cuanto el rendimiento es la resultante de una multiplicidad de factores no siempre considerados y atendidos.

Pero quizás la consecuencia más interesante sea el de que si se pretende un rendimiento óptimo es preciso que previamente y en forma adecuada se consideren tales factores y se atiendan debidamente. El rendimiento óptimo se debe pretender, pero por todos, no sólo por los que lo tienen que dar, que es preciso que tengan estímulos, sino también y previamente por los que lo han de posibilitar.

La parte tercera se ocupa de «La biología del trabajo», y comprende las secciones 9.^a a 12.

Se comienza con el análisis de la fisiología del trabajo, estimando como exigencias de la configuración del trabajo fundadas en aquélla, las siguientes: conocer los supuestos biológicos del trabajo humano; considerar al motor humano como la fuerza motriz más cara; respetar las reglas fisiológicas del trabajo; evitar todos los esfuerzos excesivos, y considerar como objetivo de toda configuración del trabajo y de todo cálculo de rendimiento un rendimiento vital constante.

Acto seguido se examina la higiene del trabajo, la que en opinión del autor empieza con consideraciones médicas y termina en medidas técnicas y organizativas.

A continuación se considera la psicología del trabajo, entendida como la relación del alma humana con el trabajo y con el rendimiento en el trabajo.

Y, por último, se analiza la pedagogía del trabajo, a la que se asignan las siguientes funciones: vincular al trabajador con su trabajo y darle conciencia del sentido y finalidad del mismo; hacer que el trabajador conozca y domine su trabajo;

ayudar al trabajador en la obtención del rendimiento, e integrar en la empresa al trabajador.

La cuarta parte se ocupa de «La técnica del trabajo», y agrupa a las secciones 13 a 16.

La técnica del trabajo comprende los supuestos espaciales y temporales del trabajo y los procesos espaciales y temporales en el trabajo, y en consecuencia se comienza con el examen de los medios de trabajo, destacando que éstos sólo nos ayudan cuando son empleados con la debida consideración para con el factor humano.

A continuación se analiza el procedimiento de trabajo, entendido en un doble sentido: como el modo y forma de crear y el modo y forma de actividad. Es decir, como el modo de realización y como el proceso de producción.

Acto seguido se estudian el recorrido y los movimientos del trabajo, destacando la simplificación de éste como finalidad del mismo. En este sentido se afirma que el fin inmediato de una consideración de los recorridos y los movimientos es poner de manifiesto y determinar la forma mejor del curso espacial de los movimientos, de tal manera que sobre la base de dicha forma mejor sea posible delimitar una investigación del rendimiento por medio de estudios de tiempos.

Y, por último, al considerar el tiempo de trabajo y su determinación, se pone de relieve la significación del mismo, afirmando que dado que el éxito económico de una explotación se halla sin duda alguna en función de los tiempos de trabajo, y que el reconocimiento del trabajador y la cuantía de su retribución descansan en el rendimiento medido en razón del tiempo, éste constituye sin más el elemento fundamental en la configuración eficiente del trabajo.

La parte quinta se ocupa de «La organización del trabajo», y comprende las secciones 17 a 20.

Se comienza definiendo la organización del trabajo, como la configuración en su conjunto, la estructura y la función, así como el planeamiento y el desarrollo. En consecuencia, se van estudiando cada uno de estos aspectos, poniendo de relieve la importancia de cada uno de ellos y su estrecha vinculación.

«La valorización del trabajo» se estudia en la parte sexta, que comprende las secciones 21 a 24.

Se inicia esta parte con el estudio del producto del trabajo, estimando que éste es la fuente de su posibilidad de valoración y con ello la condición de la ocupación y la retribución del trabajador.

Estudiándose a continuación las ventajas de la racionalización, la problemática de la retribución, la importancia de la valoración del trabajo y los efectos económicos y sociales del trabajo.

La parte séptima y última se ocupa de «Problemas del trabajo», y comprende las secciones 25 y 26. Se inicia con el análisis de los principales obstáculos a la configuración del trabajo: la fuerza de la costumbre; los conflictos encubiertos; la visión unilateral o parcial; las situaciones confusas, y el fomento insuficiente del rendimiento.

Y, finalmente, como problemas actuales de la ciencia del trabajo que merecen especial atención, se consideran los siguientes: los supuestos que condicionan el reconocimiento externo de la ciencia del trabajo como ciencia; la elaboración de una metodología reconocida; la investigación de sus fundamentos y la formulación de principios y leyes de validez general; la extensión de la investigación ergológica y de la teoría del trabajo a todos los ámbitos de aplicación del trabajo, y la formación de especialistas en las materias de la configuración del trabajo y de la investigación del rendimiento.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

LYNCH, Douglas C.: *Guía y dirección de hombres*. Traducción de Marfa Soledad Cubillo. Editorial River, S. A. Madrid, 1962, 178 páginas.

La mayoría de la bibliografía referente a la dirección o conducción de hombres en el trabajo, acusa de una manera palpable la formación exclusivamente teórica de sus autores, con lo cual es frecuente que obras bien elaboradas y de contenido de cierto valor científico, carezcan de utilidad, por la distancia existente entre lo que debe ser y lo que realmente es. En consecuencia, muchas veces se desprecian textos por la dificultad o imposibilidad de aplicar las directrices que en ellos se formulan.

Frente a esta tendencia, la obra que comentamos tiene el gran mérito de ser la síntesis de la profunda experiencia práctica del autor en el mundo de los negocios. Mérito que se revaloriza aún más al observar que la resultante de esa profunda experiencia es precisamente el considerar al hombre como el elemento principal de la empresa.

El texto se divide en siete capítulos, que podríamos considerar como otras tantas reflexiones sobre aspectos distintos de una misma cuestión.

En el capítulo primero, «El hombre y el negocio», destacamos como esenciales las siguientes afirmaciones. En primer lugar, el considerar que el dirigente que se pone a la cabeza de un grupo de hombres, compacto, enérgico, leal y competente, puede llevar a cabo lo que quiera. Puede explotar situaciones favorables y desfavorables porque las energías y las mentes de todos los hombres están encaminadas a la prosperidad del grupo.

En segundo lugar, el estimar que la experiencia ha demostrado que el dirigente que presta atención a sus hombres, que los maneja bien para que estén interesados y entusiasmados con su trabajo, tiene a menudo grandes éxitos. El dirigente que

no lo hace, cae, finalmente, en el pardo y gris abismo de la mediocridad.

Y en tercer término se pone de relieve que el dirigente que constantemente se ocupa de las necesidades de su gente, tiene solamente que proporcionarle un mínimo de dirección para conseguir un grupo muy efectivo. Y su misma preocupación por su bienestar le familiarizará íntimamente con los problemas anejos al negocio, y así hará, incluso, más fácil esa parte de su trabajo. Preocupándose por sus hombres y continuando trabajando en aquella parte de su cometido, se asegura él mismo, por medio de su esfuerzo aumentado y mejorado, que su propio éxito ha de llegar.

De la «Filosofía del dirigente» se ocupa el capítulo segundo, destacando, como principios fundamentales de un buen dirigente, a los siguientes: debe asumir, en su propia mente, su completa responsabilidad, la de sus hombres y la de su compañía; debe ser absolutamente imparcial en sus consideraciones; debe estar preparado, mentalmente, para hacer todo lo que exija su deber, y debe tener una apreciación real de la valía y bondad básicas del ser humano.

En consecuencia, se advierte cómo hay un tipo muy corriente de dirigente que recibe con placer la autoridad y privilegio anejos a su posición, pero después dedica gran parte de su esfuerzo a declinar la responsabilidad de lo que pueda suceder. Es magnífico cuando habla, a considerable distancia, a sus subordinados respecto a los deberes y responsabilidades de ellos; pero tiene dos debilidades mortales: siempre rehusa darles la autoridad necesaria para cumplir el cometido asignado, y rehusa también reconocer o aceptar la parte de responsabilidad que le corresponde por los fracasos, fracasos que se deben a su negativa a delegar la autoridad adecuada junto con la responsabilidad, fracasos debidos a su mala vigilancia de la

operación o a la elección y conservación en el puesto de personas incompetentes.

El capítulo tercero se dedica al «Arte de saber organizar», afirmando que un buen plan de organización debe considerar equilibradamente los objetivos de la empresa, los principios fundamentales y establecidos para organizar los varios elementos de trabajo y sus relaciones, los empleados y las reglas administrativas que la dirigirán.

Ningún dirigente puede dirigir bien a sus hombres a menos que tenga el tiempo suficiente para hacerlo. El dirigente jefe y los dirigentes subordinados que puedan disponer de ese tiempo deben hacerlo en la fase organizadora. Si pretende hacerlo después sin la norma adecuada o sin haber establecido el suficiente número de cargos subordinados, encontrará que sólo puede estar libre a expensas de sus subordinados que ya tienen, probablemente, exceso de trabajo.

Al análisis del interrogante «¿Premiar o sancionar?» se dedica el capítulo cuarto, tomando como punto de partida la afirmación de que la experiencia ha demostrado una y otra vez que ningún grupo de hombres puede trabajar bien sin disciplina y moral.

La disciplina y la moral tienen un objetivo común: que los hombres realicen de buen grado, con alegría y entusiasmo, lo que decidan las autoridades responsables, que es en el mejor interés del grupo, objetivo que puede obtenerse con sólo infiltrar en los hombres un deseo real de hacer todo lo que puedan.

El principio de la disciplina es la subordinación del individuo al grupo, y se demuestra con la obediencia a los superiores que fijan las normas que se suponen dadas en interés del grupo.

El primer paso práctico para inculcar la disciplina es dar a los hombres una idea clara de lo que van a hacer y por qué lo tienen que hacer, porque es en interés del grupo.

La moral es un estado mental, y el jefe competente, con inteligencia sana y hechos razonables, puede desarrollarla en cualquier grupo de hombres. Su efectividad depende enteramente de lo competente que sea en juzgar a los hombres, sus necesidades y sus circunstancias, y en decidir y aplicar la acción adecuada.

Bajo la rúbrica «La lucha diaria», en el capítulo quinto se formulan una serie de directrices de actuación del dirigente, que se pueden sintetizar en la siguiente afirmación: que es responsable de todos los actos y consecuencias, éxitos y fracasos suyos y de sus hombres; que para obtener los mejores resultados para sus hombres, para él mismo y para la Organización, debe actuar sin egoísmo al considerar los asuntos oficiales; que hará del modo más agradable y considerado que le sea posible las cosas justas que su deber pueda exigir, sin importarle las molestias que cause a él mismo o a otros, y que el ser humano, solo o en grupos, es una persona fundamentalmente buena y de gran valía, que se puede confiar en él y respetarle en unos límites amplios y razonables.

El capítulo sexto, «El Director ante el Consejo», se ocupa de los altos dirigentes, los que deben: dirigir bien el negocio; informar adecuadamente a los miembros del Consejo; tener el apoyo de la mayoría de los miembros de éste y no someter a votación de aquél ni poner en ejecución ningún plan hasta estar seguro de que la mayoría del Consejo lo comprende y acepta.

Por último, en el capítulo séptimo, de conclusión, se afirma que el dirigente, además de competencia, debe poseer un expresivo sentido del humor y una manera agradable de tratar a la gente, que es el activo mayor de su vida social. Si estos rasgos no constituyen los sentimientos humanos son al menos los mejores sustitutos, y ayudarán mucho al dirigente en los baches del camino. Pero poca gente

está dotada de la habilidad y facultades de hacer bien más de dos o tres cosas; nacer con sentimientos humanos es raro, y el adquirirlos con razonamientos y práctica es inmensamente difícil.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

KOONTZ, Harold, y O'DONNELL, Cyril:
Principios de Dirección de Empresa.
Traducción de Rafael Cremades Cepa.
Ediciones del Castillo, S. A. Madrid,
1961, XII + 741 págs.

El texto que comentamos se estructura en base a las funciones del dirigente, las que, para los autores, son: *organización*, *encuadramiento de personal*, *dirección*, *planificación* y *control*. En consecuencia, se dedica la primera parte a la consideración de problemas de carácter general referentes a la dirección de Empresas; en tanto que las restantes partes se ocupan de cada una de las funciones directivas indicadas.

Así se comienza afirmando que al establecer los principios de dirección de Empresa mejora inevitablemente la eficiencia directiva. Si pueden hallarse y sistematizarse verdades fundamentales referentes a la actividad de los dirigentes, se evitará tener que tomar decisiones al azar. En la medida en que esos principios sean reconocidos y comprendidos, el dirigente consciente podrá ser capaz, mediante su aplicación, de solucionar muchos de los problemas de dirección sin tener que investigar por su cuenta.

En consecuencia, las actividades de un directivo incluyen una responsabilidad en la calidad del esfuerzo sincronizado realizado por los subordinados. Su labor para conseguir este objetivo engloba las funciones directivas; esto es, la decisión sobre la agrupación de actividades y la relación de autoridad entre jefes y subordinados en la Empresa, la selección de subordinados, la guía e inspección de sus activida-

des, el desarrollo de planes para la consecución de los objetivos de la Empresa y asegurarse de que los acontecimientos están de acuerdo con esos planes.

La organización se considera como el establecimiento de relaciones de autoridad, con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la Empresa. Así, pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la Empresa llega a tener la cohesión y el armazón en que se coordina el esfuerzo individual.

La Tercera parte se ocupa de la formación de los cuadros, entendida como la función ejecutiva que abarca el reclutamiento, selección, adiestramiento, ascensos y retiro de los subordinados.

Entre las causas que explican la creciente importancia reconocida a la formación de los cuadros hasta equipararla con cualquier otra función ejecutiva figuran los cambios en las condiciones ambientales donde actúan los dirigentes de Empresa.

La ejecución de una política de formación de directivos procede lógicamente de la magnitud misma del trabajo. Es esencial que la Empresa sepa cuántos candidatos deben valorarse anualmente para determinar el número de selecciones. Ahora bien, la ejecución de una política de formación de dirigentes se basa en una definición de los cargos que deben ser incluidos en ella y de las fuentes de candidatos.

La función ejecutiva de dirección se examina en la Cuarta parte, entendida como la función de conducir e inspeccionar a los subordinados. Los directivos dirigen a los subordinados porque es a través de ellos cómo se cumplen las misiones de trabajo. Por ello, un estudio de la función de dirección será muy fructífero si adopta la forma de un análisis sistemático de los

métodos y técnicas con que cuenta el dirigente para conseguir un equipo eficiente de subordinados, especialmente de aquellos que ejercen misiones directivas.

En consecuencia, el mando y supervisión de subordinados es básicamente un problema de comunicación. La finalidad esencial de la dirección consiste en enseñar a los subordinados, darles información, inspeccionar su trabajo y los métodos que utilizan y adoptar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento. Sin embargo, el dirigente se ve limitado necesariamente por los medios de comunicación disponibles para transmitir la información. Y aún dentro de esos límites, la técnica elegida se verá afectada por las personas interesadas y por las exigencias de la situación.

Por tanto, el proceso de la guía de hombres requiere una comunicación efectiva entre los miembros del grupo. Es el único medio conocido para transmitir ideas acerca de los propósitos del grupo, para lograr las aportaciones de sus miembros y para interesarlos.

La Quinta parte se dedica al análisis de la planificación, entendida como la función que lleva consigo la selección entre las alternativas posibles, de objetivos, políticas, procedimientos y programas. Consiste, por tanto, en la adopción de una decisión que afecta a la futura orientación de una Empresa o de un departamento.

La planificación es función de todo dirigente en cualquier escalón de una Empresa. Aunque el carácter y amplitud de la planificación varíen con la autoridad del directivo, es virtualmente imposible circunscribir su área de elección de tal forma que no cuente con facultad discrecional alguna en el desempeño de sus funciones. De hecho, si un dirigente no tiene alguna función de planificación, aunque sea en una esfera limitada, es dudoso que pueda ser considerado como verdadero dirigente.

La parte final se ocupa del control, en-

tendido como la función de medir y corregir el rendimiento de los subordinados para asegurar que se cumplan los objetivos y los planes ideales para alcanzarlos.

Así, pues, el control lleva consigo la existencia de objetivos y de planes. Ningún dirigente puede controlar si no hay planes. Un dirigente no puede asegurar que los subordinados están actuando para que se cumplan los objetivos deseados si no cuenta con un plan, por vago que sea, o porque tenga poco tiempo de vigencia. Naturalmente, el control directivo podrá ser más efectivo cuanto más claros, completos y coordinados sean los planes y abarquen mayor período de tiempo.

En definitiva, la obra reseñada ofrece un enfoque sumamente sugestivo y práctico de una cuestión tan fundamental cual es el de las funciones dirigentes. Las directrices que se ofrecen, las soluciones que se proponen, los problemas que se suscitan, la convierten en una de las obras básicas sobre la Dirección.—JULIÁN CARRASCO BELINCHÓN.

SUPER, Donald E.: *Psicología de la vida profesional*. Traducción de Helena Estellés. Ediciones Rialp, S. A. 1962. 472 páginas.

La obra que comentamos se divide en veintitrés capítulos, agrupados en cuatro partes, en las que se estudian, respectivamente, la naturaleza del trabajo, la evolución y ciclo de la vida laboral, dinámica del desarrollo o evolución profesional e implicaciones y aplicaciones en las que se resume la exposición que antecede.

La Primera parte se plantea como punto de partida el interrogante de ¿Por qué trabaja la gente? A lo que se contesta: satisfacer las necesidades de relación, ejecutar actividades satisfactorias en un ambiente agradable y asegurarse la subsis-

tencia son las tres apetencias principales que los hombres intentan satisfacer por medio del trabajo. A menudo se plantea la cuestión de cuál de ellas tiene mayor importancia. En realidad, esto es como preguntar qué es más importante, la comida o el agua. La respuesta es idéntica en ambos casos; lo que es o ha sido menos asequible se considera más importante cuando es difícil ganarse la vida, la necesidad de subsistencia adquiere mayor relieve porque la necesidad de sobrevivir se convierte en algo fundamental. Pero una vez conseguidas su importancia relativa pasa a depender de la personalidad del individuo y de la cultura y circunstancias en que vive.

Por otra parte, el trabajo y la ocupación de un individuo desempeñan un papel importante en su posición social, sus valores y actitudes y el tipo de vida que despliega. Todos estos factores contribuyen a determinar la ocupación, y, a su vez, vienen afectados por ésta, porque la ocupación de un individuo no representa simplemente su manera de ganarse la vida, sino también un tipo de vida, un papel en la sociedad.

Por último, en cuanto a la vida laboral, se destaca cómo el pensamiento creador tiende a parecer y dar fruto en los primeros momentos de la vida profesional del individuo y se mantiene hasta más tarde, aunque experimenta cierta decadencia con la edad.

En la Segunda parte se estudia el concepto de esquema de carrera o profesión, explorando su desarrollo a lo largo de la vida; se expone su aplicación como marco de referencia teórico de la orientación profesional, y se organiza toda la información referente a la naturaleza y determinación de tales esquemas en función del consejo profesional.

Así, se toma como punto de partida la consideración de los esquemas profesionales de los hombres y de las mujeres a través de las distintas etapas de la

vida. Pasando acto seguido al análisis de estas distintas etapas: la adolescencia, la transición, la búsqueda de colocación, el establecimiento, el mantenimiento y la decadencia. Al examinar cada una de estas seis etapas, se ponen de relieve los problemas típicos de cada una y se esbozan posibles soluciones.

La evolución profesional, como tema de la Parte tercera, se inicia con la consideración factorial de esta evolución, y a continuación se plantea el interrogante de ¿Qué es lo que se pretende conseguir al fomentar el desarrollo o evolución profesional? A lo que se contesta diciendo que los objetivos de la orientación profesional se suelen manifestar en los criterios empleados para estudiar el éxito profesional. Y puesto que el objetivo general de la orientación profesional consiste en ayudar a la gente a triunfar en el mundo laboral, sus objetivos específicos se revelarán en las estimaciones de dichos éxitos.

En cuanto a la evolución profesional, se estima que consiste en ayudar al individuo a desplegar y aceptar una imagen integrada y adecuada de sí mismo y del papel que le corresponde en el mundo laboral, contrastando su propio concepto con la realidad y transformándolo en algo real para satisfacción propia y beneficio de la sociedad.

De aquí el que se considere que las aptitudes pueden afectar de una manera general y remota a la evolución o desarrollo profesional, como ocurre en el caso de la inteligencia o, mejor, del razonamiento; en otros casos, sus efectos sobre determinados campos de trabajo pueden tener un alcance específico y limitado, como sucede con la rapidez y precisión perceptivas.

Por otra parte, los intereses profesionales sólo se pueden definir bien en función de los métodos empleados para estimarlos. Y de éstos, los más eficaces hasta la fecha han sido los inventarios,

que permiten asignar una puntuación para cada variedad de intereses. Los intereses inventariados, es decir, estimados a partir de un inventario, están relacionados, naturalmente, con la evolución o desarrollo profesional, puesto que la gente tiende a incorporarse y permanecer en las ocupaciones o en los campos de trabajo que le permiten dar salida a sus intereses y a abandonar otros que no son adecuados para ello.

Al estudiar las relaciones existentes entre personalidad y evolución profesional, se destaca cómo los rasgos de aquella no presentan, al parecer, una relación diferencial bien definida y significativa, desde el punto de vista práctico, con las preferencias, éxito y satisfacciones profesionales ni con el ingreso en el mundo laboral, así como la motivación hacia el logro de los objetivos de la propia carrera, depende, al parecer, de la posición social del individuo, y, en consecuencia, de la apetencia por tales

objetivos y de las posibilidades de alcanzarlos.

Por último, en la Cuarta parte, se estudian, en primer lugar, las consecuencias de la naturaleza misma de la evolución profesional sobre el desarrollo general y sobre los procesos de ajuste del individuo, atendiendo principalmente a las relaciones existentes entre ajuste al trabajo, ajuste en el trabajo y ajuste dentro del propio lugar, y en segundo término, se examinan las implicaciones y aplicaciones de la orientación y de los servicios del personal, examinando los métodos de orientación y las técnicas de estimación y asesoramiento.

En los párrafos reseñados queda puesto de relieve el extraordinario interés que ofrece la obra de Super, no sólo por el valor intrínseco del tema, sino, sobre todo, por el acierto con que se expone y desarrolla, brindando horizontes que pueden ser fecundos en sus resultados.—].
CARRASCO BELINCHÓN.