

Noticias de libros

BARBIER, Pierre: *El progreso técnico y la organización del trabajo*. Traducción de Manuel López y López. Taurus Ediciones. Madrid, 1960; 364 págs.

El texto se divide en tres partes precedidas de un prólogo de J. Fourastié y de una nota preliminar del autor, en la que manifiesta el propósito perseguido: iniciar sobre el tema y facilitar la comprensión de su problemática —exigencias, posibilidades y limitaciones del progreso técnico.

La primera parte, «Progreso técnico y productividad del trabajo», destaca cómo la curva del progreso no es una curva ascendente continua, sino una curva en la que sólo es ascendente su aspecto general y que en realidad presenta «dientes de sierra» y mesetas más o menos pronunciadas.

La vida de la comunidad —se afirma— no puede perpetuarse sin que haya múltiples cambios, bien entre los diversos grupos de esta comunidad, bien con los Estados vecinos. Los transportes aparecen, pues, como una de las condiciones primarias de todo progreso.

Se consideran los progresos científicos y técnicos, resaltando la coincidencia entre la desaparición de la esclavitud en la Edad Media y la intención del atalaje moderno.

Analizando el progreso agrícola e industrial y científico. La ciencia —se dice— influye en la industria de tres diferentes maneras: Utilización directa por la industria de los descubrimientos científicos; aplicación a la industria de la inves-

tigación científica y empleo en la industria de los métodos científicos de trabajo.

Desde hace cerca de ciento cincuenta años los países de civilización occidental han conocido una prodigiosa transformación industrial. Era normal que esta revolución industrial tuviese repercusiones profundas sobre la vida de los habitantes, de aquí que puedan precisarse como elementos característicos los siguientes: nivel de vida; poder adquisitivo; transferencias de población activa y reducción de la duración del trabajo.

La producción y el nivel de vida varían en el mismo sentido: es imposible elevar el nivel de vida medio de un pueblo sin que haya previamente elevación de la producción. Este hecho es absolutamente general y puede comprobarse en todos los países, cualquiera que sea el estado de su industria o de su agricultura.

El progreso técnico y, por consiguiente, el aumento de la productividad, es la causa preponderante de la mejora del nivel de vida de los pueblos y del poder adquisitivo de los obreros.

La noción del rendimiento del trabajo, el espíritu de productividad, que corresponden a un estado espiritual diferente de la mentalidad tradicional del trabajador, no podía desarrollarse en tanto que los trabajadores, cualquiera que sea el escalón en que se encuentren situados, no lo hayan comprendido no sólo en su fin sino en sus medios. El fin es el de conseguir una mejora de nivel de vida de todos. Los medios se basan, entre otros, en una mejor organización: no se trata de trabajar

más, sino que se trata de trabajar de otro modo y mejor.

La organización del trabajo no es otra cosa que la aplicación a los problemas industriales de los métodos que han permitido a las ciencias tomar el prodigioso desarrollo que observamos desde hace ciento cincuenta o doscientos años.

La segunda parte trata de la aplicación de la organización científica al puesto de trabajo, comenzando con la indicación de las características generales de la industria moderna: mecanización, automatización, división del trabajo y especialización.

Se considera a continuación la organización del puesto de trabajo, el estudio de los movimientos y los tiempos y la simplificación del trabajo.

La mejora de los métodos de trabajo, y entre otros la simplificación del trabajo, debe suponer una disminución de coste y una elevación del nivel de la calidad.

Se trata de hacer un trabajo mejor, con menos fatiga, en menor tiempo, sin exigir al obrero un ritmo anormal rápido de trabajo, para obtener un precio de coste más bajo.

Y se finaliza con un breve examen de la problemática de las sugerencias.

La tercera parte se ocupa del aspecto social y moral de la organización. En primer lugar se indican las causas de la oposición que algunos profesan respecto a la organización. Causas que dependen, ya de la misma naturaleza de la organización, ya de un cierto número de ideas falsas y prejuicios que se han extendido tras algunas aplicaciones torpes e incompletas de aquella.

Por último, en la conclusión se afirma que la organización aparece como uno de los factores de la evolución de nuestra civilización. Pero importa, sobre todo, comprender bien el sentido de esta evolución.

Esta transformación permanente, este cambio de un sector a otro supone un es-

fuerzo de educación y perfeccionamiento también permanentes. El desarrollo de la escolaridad, que permite a los jóvenes adquirir una cultura general suficiente para poder readaptarse a las nuevas características de su oficio, sean cuales fueren, aparece, pues, como uno de los fenómenos fundamentales y como una de las principales condiciones de la evolución actual.

Así, la historia que se crea cada día toma todo su sentido y la «técnica» aparece no como un fin, sino como un medio: un medio de liberación y no de esclavización. Así, pues, la última fase de la civilización industrial será aquella en que esta civilización se haga por el hombre y no para la máquina, sino por la máquina; aquella en la que la vida vuelva a ser bella y clara, y en la que nuestra actual Edad Media industrial permita (como parecen indicarlo ya algunos signos precursores) la eclosión de un nuevo Renacimiento.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

BIKKAL, Dionisio: *Los Subsidios Familiares en el mundo*. Instituto Nacional de Previsión. Madrid, 1960; 143 págs.

El principal, y no único mérito de esta obra, es el de ofrecernos una visión bastante completa de la realidad legislativa en esta materia de la mayor parte del mundo.

Se comienza exponiendo la evolución experimentada por los regímenes de Subsidios Familiares, centrada por el autor en cinco etapas.

En la primera, los empresarios pagaron aisladamente a sus trabajadores con cargas de familia, suplementos de salario.

En la segunda, se crearon gran número de Cajas de Compensación, que agruparon, en la mayoría de los casos, algunas empresas locales o regionales o de la misma rama de producción.

La tercera, se inició cuando los inte-

resados se daban cuenta de que en el régimen de Subsidios Familiares, igualmente que en el de los Seguros Sociales, prevalece la ley de los grandes números y que cuanto más amplio es el campo de aplicación, tanto más barato, más eficaz, más democrático y más satisfactorio puede ser el régimen.

En la cuarta etapa se hallan aquellas naciones que con una madura comprensión de la situación, de las leyes internas de los Seguros Sociales y de los factores y reglas de una administración simple, sencilla y barata, reunieron en una institución nacional todos los patronos e instituciones que aseguran los mismos Subsidios Familiares por hijos, aplicando el mismo tipo de cotización en todo el país, en condiciones favorables para todos los participantes.

En la quinta etapa se encuentran los países más progresivos, donde la protección de las familias no se limita a la de los trabajadores asalariados, sino que el sistema abarca a todos los ciudadanos y a todas las familias que residen en el país. Las cargas de este régimen pueden ser cubiertas enteramente por el Estado o en cooperación con los patronos.

En las mencionadas cinco etapas de evolución de la institución de Subsidios Familiares existe, por supuesto, un sinnúmero de variantes por lo que atañe al método de cobertura de los gastos, a los baremos de los subsidios aplicados, etcétera. Hay países con subsidios generosos, otros con prestaciones débiles, poco satisfactorias. Para poder evaluar y ponderar los diferentes sistemas creados en los últimos cuarenta años, se recogen en sendos capítulos los sistemas de todos los países, describiendo las principales características de sus regímenes.

Se indican a continuación los aspectos fundamentales de los regímenes de Subsidios Familiares en Europa: República Federal y Democrática de Alemania, Aus-

tria, Bélgica, Bulgaria, Checoslovaquia, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Hungría, Inglaterra, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Rumania, Suecia, Suiza, U. R. S. S. y Yugoslavia.

De Africa se recoge el régimen de Túnez; en tanto que de América del Norte se indica el de Canadá. De América del Sur se reseñan los de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile y Uruguay.

De Asia se exponen los de Camboya, Irán, Vietnam del Sur e Israel.

Y finalmente los de Australia y Nueva Zelanda, de Oceanía.

Expuestos sucintamente los regímenes de 37 países, se realiza un análisis comparativo de ellos, centrado en los siguientes puntos básicos: campo de aplicación en lo que se refiere a hijos beneficiarios; duración del período de concesión de los subsidios; criterios de la fijación de cuantía; carga del régimen y quién debe cubrir los gastos de los subsidios familiares.

Finalmente, se formulan unas conclusiones y los puntos básicos de un posible plan universal, a juicio del autor.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

HAYEL, Carl: *Evaluando la obra del Ejecutivo*. Traducción de Jaime Vázquez Vázquez. Herrero Hermanos, México, 1960; 247 págs.

La evaluación del desempeño de los ejecutivos —nos dice Lawrence A. Appley en el prólogo— es una de las herramientas básicas de la administración. Cuando un gerente valora a sus hombres clave, cuando discute con ellos los resultados obtenidos y actúa adecuadamente para mejorar las condiciones que lo necesitan, está realizando su misión como gerente.

En el amplio campo del desarrollo eje-

cutivo —afirma el autor en la introducción— la evaluación juega tan sólo una parte. Sin embargo su papel es de la más extraordinaria importancia. Sólo valorando apropiadamente a la gente bajo sus órdenes puede el ejecutivo operar al máximo de eficiencia. Y sólo sobre las bases de una acertada evaluación ejecutiva puede una administración construir un programa verdaderamente efectivo de entrenamiento y expansión.

Planteado así el tema, se define después el mismo diciendo que la evaluación ejecutiva pretende: una revisión del desempeño del ejecutivo comparándose con *standards* y objetivos establecidos; una revisión de sus cualidades para el empleo presente y para otros a los que pueda ser ascendido o trascendido, y la determinación de cualesquiera áreas de debilidad que requieran refuerzo a fin de llenar las exigencias del puesto actual de la persona o de otros para los cuales esté en consideración.

Los ejecutivos logran sus fines dirigiendo y desarrollando personas en lugar de cosas. De esto se sigue que el problema de la «gente» es casi el todo en la administración y que nada puede ser más importante para el ejecutivo que el conocer las herramientas (esto es, la gente) con las que y a través de las cuales trabaja.

Ahora bien, sin una creencias verdadera por parte de todos los interesados en la importancia y efectividad esencial del programa de evaluación, toda la actividad se echará a perder en el vacío proceso de realizar las operaciones.

El medir a un ejecutivo en términos de su desempeño en el trabajo puede simplificarse en tres preguntas básicas. ¿Qué debía haber hecho? ¿Lo hizo? ¿Si no lo hizo...? ¿por qué?

El contestar a la primera pregunta requiere la delineación de marcas de desempeño sobre las que el subordinado y su superior estén de acuerdo. La segunda

y tercera implican la confrontación del desempeño con dichas marcas. Puede suceder que, al hacer dicha revisión, salgan a la luz situaciones que estaban fuera del control del subordinado..., influencias exteriores que afectaban a la compañía o a la industria en general o alguna falla por parte de otros departamentos que no cumplieron con sus responsabilidades.

El desempeño, medido en término de resultado de trabajo, nos da sólo una parte del cuadro total. Nos proporciona una visión interior del subordinado ejecutivo como *hacedor*; sin embargo lo que el evaluador busca es la medida de su competencia como *manejador*.

Al llegar a este punto entramos en las áreas menos tangibles de planeación, organización, delegación y todo lo concerniente, así como también a los de los rasgos personales que lo ayudan o lo obstaculizan en su facilidad o dificultad de hacer cosas por medio de otros.

Nuestra premisa es la de que existen ciertas habilidades y cualidades que un ejecutivo debe poseer para ser un buen administrador. Estas son comunes en todos los campos de mando..., aunque, por supuesto, trabajos y situaciones específicas las exijan en diversos grados.

A este respecto, hay dos clases de problemas a enfrentar al evaluar a un individuo para un trabajo mejor. Uno, tiene mucho que ver con el primer paso principal de sacar a un hombre de las filas y elevarlo al primer nivel, donde se requieren habilidades administrativas verdaderamente reales.

La segunda fase del problema implica «la elasticidad» mental requerida en un hombre que ya está en un puesto ejecutivo y que, sin embargo, está restringido a un campo especializado o a un área de responsabilidad relativamente pequeña, y a quien se le pide que acepte un puesto que incluye departamentos o divisio-

nes diferentes a los que ha estado manejando.

Además de la necesidad de atenerse principalmente a los resultados del trabajo que se está desempeñando, es necesario que el ejecutivo conceda alguna consideración a la combinación de rasgos que constituyen la personalidad del subordinado, así como a ciertas calificaciones relacionadas que tengan que ver con su conveniencia para una asignación.

Al considerar estos factores, sin embargo, debe reforzarse más aún el punto de vista práctico: el ejecutivo que valúa y aconseja, lo está haciendo porque desea cambiar las personalidades o convertirse en psiquiatra o trabajador social. En este aspecto, todos los rasgos discutidos aquí deben considerarse únicamente en relación a la influencia que tengan sobre el actual empleo del subordinado o sobre los tipos de trabajo para los que está siendo preparado.

Finalmente, una vez que se hayan considerado todos los factores de evaluación, procede reunir las piezas y mirar al ejecutivo como un todo.

Aunque los resultados de desempeño, los rasgos, los motivos y todo lo demás analizado separadamente y en su debida profundidad, proporcionan la información que se necesita si van a usarse para un desarrollo posterior en áreas específicas, debe haber una sobreevaluación total o valoración de las áreas mayores para propósitos de promoción, transferencia, revisión de salarios o para hacer clasificaciones dentro de un inventario personal. Sin embargo, al menos que se ponga mucho cuidado en sopesar apropiadamente los diferentes factores que van a constituir la relativamente pocas asignaciones mayores para las que se hayan establecido calificaciones finales, los resultados pueden conducir a equivocaciones.—J. CARRASCO BEINCHÓN.

LANGA GARCÍA, Luis: *El salario base de cotización para los sistemas de Previsión Social obligatoria*. Instituto Nacional de Previsión. Madrid, 1960; 85 páginas.

El trabajo de Luis Langa —afirma Alonso Olea en el prólogo— es a la vez un estudio centrado sobre un tema concreto y un estudio anclado en el Derecho positivo español, en las normas y en las resoluciones jurídicas y administrativas que las han interpretado.

El texto se divide en seis capítulos, en los que se considera cada una de las cuestiones que se examinan.

En el primer capítulo se recoge la evolución legal de concepto de salario-base de cotización a efectos de subsidios y seguros sociales.

Como consecuencia del análisis de esta evolución, se afirma que, en definitiva, en la actualidad cabe hablar de una bifurcación del salario-base de cotización. Los Seguros de Accidentes del Trabajo y de Enfermedades Profesionales acudirán a su propia noción, especificada en el Decreto de 22 de junio de 1956. Los Seguros Sociales Unificados y el Mutualismo Laboral habrán de someterse a los Decretos de 29 de diciembre de 1948, 17 de junio de 1949 y 21 de marzo de 1958.

«En el capítulo segundo, al estudiar el salario-base a efectos de accidentes de trabajo, se afirma que mientras merecen elogio los siguientes aspectos de la regulación contenida en el artículo 58 del Reglamento de accidentes: la gran amplitud del concepto de salario-base y el determinar con precisión las remuneraciones exentas; en cambio, procede censurar el carácter disgregador del precepto citado, indiferente a la encomiable tendencia unificadora mantenida por otras disposiciones legales.

En el capítulo tercero, al examinar el concepto de salario en enfermedades profesionales, se destaca cómo en este orden

ha existido constantemente una identificación entre la materia de enfermedades profesionales y la de accidentes. Paralelismo —se dice— incuestionable.

Y se concluye afirmando que como el Reglamento de Enfermedades Profesionales remite a la legislación de accidentes «en lo no previsto» en el mismo, y como él no define el salario-base de cotización, habrá de aplicarse actualmente, en interpretación correcta del Decreto de 22 de julio de 1956, el precitado artículo 58.

En el capítulo cuarto, dedicado al salario-base en los Seguros Sociales Unificados, se estudia en primer lugar la rama general centrandó el análisis en los Decretos de 29 de diciembre de 1948, 17 de junio de 1949 y 21 de marzo de 1958, sometiendo a los mismos a un examen metódico y de gran profundidad.

En segundo lugar, se destacan los principales defectos del concepto vigente de salario-base en esta rama general. Defectos que, a juicio del autor, unos son debidos al propio concepto y otros obedecen a otras causas.

En el primer sentido, se afirma que el actual concepto no somete a cotización diversas retribuciones dotadas por completo de los requisitos necesarios para formar parte del salario-base: participación en los beneficios, horas extraordinarias y primas a la producción.

En el segundo sentido, otras retribuciones están exceptuadas del salario-base por decisiones o interpretaciones que pugnan con la noción legal: gratificaciones o pagas extraordinarias reglamentarias; gratificación por folio protocolizado y suministros en especie compensados a metálico.

Y se concluye el examen de los defectos del concepto actual, resaltando su insuficiencia, y postulando la urgente implantación de un concepto unitario del salario-base, apto para las altas finalidades previsoras.

Y en último lugar, se consideran los regímenes o ramas especiales, en los que la cotización es distinta a la establecida para el régimen general.

En el capítulo quinto, dedicado a la consideración del salario-base del Mutuismo laboral, se afirma que dicho salario ha seguido una trayectoria paralela a la de los Seguros Sociales Unificados, por lo que puede sostenerse que el mismo concepto es aplicable a ambos.

Y en el capítulo sexto y final se contiene un proyecto de concepto unitario de salario-base de cotización, inspirado esencialmente en la unificación y en la correlación moderada entre las remuneraciones efectivamente percibidas por los trabajadores y el salario-base de cotización.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

Oficina de Coordinación y Programación Económica: *Problemas actuales del desarrollo económico*. Madrid, 1961, 193 páginas.

La Secretaría General Técnica de la Presidencia del Gobierno, en su publicación número 22 de la serie de Documentación Económica, nos ofrece el texto de las conferencias pronunciadas en el ciclo organizado por la Dirección General de Organismos Internacionales del Ministerio de Asuntos Exteriores y la Facultad de Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales de la Universidad de Madrid, con la colaboración de la O. E. C. E., en los días 25 de enero al 17 de febrero del presente año.

La primera conferencia, «Desarrollo económico y cooperación internacional», estuvo a cargo del profesor Thorkil Kristensen.

Una de las más importantes contribuciones que pueden hacer los principales países industriales al sano desarrollo económico de los países menos avanzados es mantener una tasa de crecimiento a lar-

go plazo en sus propias economías lo más elevada y firme posible.

Un rasgo característico del desarrollo moderno es la creciente interdependencia de las economías nacionales, no sólo desde el punto de vista de la propagación internacional de los cambios de la oferta y de la demanda globales, sino también considerándolo desde el ángulo de la composición estructural de la corriente internacional de comercio y pago.

Por otra parte, la consecución de resultados importantes y permanentes en el campo del desarrollo económico exigirá no sólo conocimientos técnicos, sino también una imaginación creadora; no sólo una voluntad política, sino también una comprensión humana por parte de los pueblos y de los gobernantes de las naciones occidentales.

La segunda conferencia, «El método de la planificación económica», la desarrolló el profesor L. J. Simmerman.

La planificación de la coyuntura económica, es decir, la planificación a corto plazo, ha sido en el pasado el aspecto más importante de la planificación en muchos países muy industrializados, pero en los países no industrializados, las planificaciones estructurales y regionales tienen una mayor importancia.

La planificación internacional y no la planificación nacional, es la más necesaria para las economías subdesarrolladas. La fijación de precios o de contratos a largo plazo para los productos de primera necesidad y de préstamos adicionales por parte de las organizaciones internacionales, a fin de superar las dificultades de la balanza de pagos son absolutamente necesarias para garantizar el desarrollo gradual de los países más pobres.

La tercera conferencia, «La función del Banco Central en los países en vías de desarrollo económico», estuvo a cargo del profesor R. S. Sayers.

La actividad del Banco Central tiene que adaptarse constantemente a las necesidades de una política económica más amplia.

El control monetario comprende una variada gama de operaciones técnicas, cada una de las cuales constituye una complicada tarea técnica, pero cada una repercute y contribuye a esclarecer las demás. Centralizar todas estas tareas técnicas en un solo Organismo resulta difícil, tanto por la eficacia inmediata como por la gran especialización que se requiere para un buen servicio de información e investigación.

El Banco Central, teniendo la posición de Entidad que opera en el mercado entre el sector público y el privado, disfruta de una situación privilegiada para pulsar la opinión, e informar al Gobierno de forma independiente.

La cuarta conferencia, «La balanza de pagos y el desarrollo económico», fué expuesta por el profesor T. Talogh.

No sería moral ni político pensar que pueda restablecerse una flexibilidad en el mercado de trabajo sin un sistema de seguridad social, subsidios de paro y un programa de inversiones que asegure la reanudación del proceso de expansión. El fracaso de los planes de estabilización patrocinado por el Fondo Monetario Internacional en algunos países se debió al hecho de que éstos ignoraban las condiciones de éxito de acuerdo con aquellos principios y consistieron en la aplicación de ingenuos tratados elementales de Economía a situaciones complejas, sin una exacta comprensión de la realidad.

La quinta conferencia, «La productividad y la renta agrícola en una economía en vías de desarrollo», fué pronunciada por el profesor Alfredo M. Saco.

Corresponde a la agricultura un papel fundamental en el problema del desarrollo, por la obvia razón de que sin ella no se podría atender a la necesidad primordial de la alimentación. Cualquiera que

sea su importancia relativa en el conjunto de la economía, en el campo de las necesidades de consumo, ella es de un valor insustituible. Por otra parte, es menester que su productividad se acreciente a fin de permitir la creación de capitales y la liberación de mano de obra. Esto será indispensable en todo momento, pero de modo especial en la etapa de crecimiento económico calificada de «despegue» y hasta que el impulso acelerador se transfiera a otros sectores de la economía.

La sexta conferencia, «La inversión productiva», corrió a cargo de Pierre Masse.

Todas las naciones occidentales han reconocido que el poder político no podía desinteresarse de la inversión, condición de la prosperidad y del progreso. Sin embargo, si están de acuerdo entre ellas sobre este principio, dejan de estarlo sobre la manera de llevarlo a cabo. Una primera actitud acantona el Estado en las inversiones que se relacionan tradicionalmente con el sector público y le pide tan sólo que estimule la actividad productiva de la libre empresa, creando en torno suyo un ambiente favorable, completado, si llega el caso, por unos estimulantes financieros o fiscales. Una política más activa conduce al Estado a nacionalizaciones o a participaciones en sectores industriales de base, escogidos especialmente en razón de su influencia matriz. Y, por último, una tercera concepción lleva al Gobierno a elaborar, de acuerdo con los medios patronales y las organizaciones obreras, unos planes indicativos que esclarezcan la vía del desarrollo económico, sin tener fuerza coactiva con respecto al sector privado.

La séptima conferencia, «Aspectos sociales del desarrollo económico», corrió a cargo de Jacques Doublet.

Desde hace algunos años, la economía dirigida se propone realizar la armonización de lo económico y lo social. Históricamente el desarrollo económico ha pre-

cedido a las medidas sociales y de ello ha resultado una distinción considerada durante mucho tiempo favorable.

Es necesaria una estrecha coordinación de los dos desarrollos: el desarrollo no tiene sentido más que cuando se realiza en función del hombre, y si reduce o suprime los desequilibrios en el interior de una nación. Se puede pensar a este respecto un plan social que indicara de modo preciso el progreso del poder de compra y del nivel de vida, al menos en los elementos dependientes de autoridad pública, podrá acompañar ventajosamente al plan económico.

Pero el progreso económico no podrá aportar mejores condiciones de vida a un pueblo aisladamente en tanto que algunos países se encuentren desprotegidos en este terreno. Existe una solidaridad en todas las escalas: individual, Estado, continentes, en el crecimiento de bienestar. El peligro de ciertas diferencias es evidente.

La historia de estos últimos años nos muestra, en efecto, que un progreso social relativo ha podido ser realizado tan sólo en la medida en que han sido establecidos intercambios entre naciones ricas y desahogadas y naciones pobres y donde se han multiplicado los esfuerzos de entendimiento en Europa.

Es preciso, pues, desear que el progreso económico adopte una amplitud cada vez más vasta y que cada vez mayor número de países, conforme a un ritmo adaptado a sus posibilidades, se dirijan a mejorar sus condiciones de vida, porque la lucha contra la miseria y la inseguridad constituyen, sin duda, la mejor emulación en las relaciones entre los Estados. Significa al mismo tiempo contribuir a la obra universal de solidaridad humana y de justicia social.

La octava y última conferencia, «Desarrollo económico sin inflación», fué pronunciada por Otmar Emminger.

La inflación creciente no constituye, a pesar de todos los factores que contribuyen a ella en la economía, un destino fatal e inexorable.

Las instituciones y las formas de conducta social, que complican tanto hoy en día la solución del problema, son, en último extremo creaciones del hombre. Por consiguiente, el hombre posee el poder necesario para superar los obstáculos que él mismo ha creado, siempre que tenga una visión clara del problema y la voluntad política necesaria para emprender la reforma.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

SHEDLIN, Arthur J.: *Psicología y dirección*. Traducción de José Luis Pinillos. Escuela de Organización Industrial. Madrid, 1960. 130 págs.

A medida que la técnica del mando se va transformando en sus modos de acción, la psicología adquiere más relieve como ciencia fundamental en la dirección del personal.

Esta se podría decir que es una de las características más destacadas de los tiempos actuales, por cuanto al pretender el mando sustituir el temor como instrumento tradicional de acción, por la adhesión como forma hábil impulsora, es manifiesto que la adhesión sólo se dará cuando se juegue con los pilares en los que se asienta: los deseos, necesidades y apetencias del subordinado.

Pero como el subordinado es hombre, es preciso dominar la ciencia que tiene por objeto el estudio de éste, para estar en condiciones de conocer con rigor cuáles son los deseos, las necesidades y las apetencias del subordinado, conocimiento que brinda la psicología.

Por tanto, es manifiesta la importancia que ésa reviste en la hora presente para la Dirección, y también, como consecuencia, la vinculación que entre ambas existe.

Vinculación puesta de relieve en la obra

que comentamos, no sólo en su título, sino, sobre todo en su contenido.

El texto se divide en una introducción, cuatro partes y una conclusión final.

Se comienza afirmando que unas relaciones humanas satisfactorias, caracterizadas por el entusiasmo y la sinceridad, se basan en tres factores principales: el deseo de aceptar y comprender a los demás y de tratarlos con respeto; un sólido conocimiento de la motivación y la conducta humana, y el dominio de uno mismo.

Añadiendo, como punto de partida, que cuando se discuten problemas de dirección, muchas veces se pierde de vista al hombre que dirige, sus motivos, propósitos, objetivos, deseos y aspiraciones. Un jefe es, ante todo, un hombre. Su gente reacciona ante él como ante el hombre que es. El, por su parte, reacciona también humanamente frente a los demás. Si esto es cierto el conocimiento y el dominio que tenga de sí mismo serán aspectos cruciales de su actitud como directivo.

En consecuencia, se centra el tema sobre la conducta humana, y en la primera parte se comienza estableciendo algunos postulados básicos acerca de la naturaleza humana, examinando, también los factores del comportamiento del hombre.

Se estudian después las necesidades humanas, distinguiendo las básicas, las afectivas y las egocéntricas.

Y se finaliza con la consideración del desarrollo de las necesidades, y con el análisis de la influencia del medio ambiente.

La segunda parte se dedica al estudio de la comunicación, destacando, en primer término, que el escuchar auténtico, cuya finalidad es poder llegar a entender a los demás, es un proceso muy activo, y algunas veces agotador. Significa atención, cordialidad, un respeto profundo por el que habla, y un deseo intenso de ser

capaz de percibir el mundo como él lo hace.

En segundo lugar, se afirma que la creación de una atmósfera de cooperación depende, en gran parte, de la confianza y respeto que un jefe tenga por su personal, así como de su habilidad para comunicarse con ellos en las actividades de cada día.

Y se concluye estimando que una conferencia ideal de dirección es una reunión de individuos bien motivados, que se reúnen para buscar soluciones a problemas comunes, a base de intercambiar conocimientos técnicos y experiencias en el curso de una conversación informal sobre temas importantes.

La determinación de las capacidades directivas, la medida de estas aptitudes y su desarrollo, se estudian en la tercera parte.

En tanto que en la siguiente y última se examinan las funciones directivas y se formula un esquema para resolver los problemas de la dirección.

Es importante —se afirma— darse claramente cuenta de que, por muy sabia y frecuentemente que hagamos uso de las conferencias de grupo, el grueso de los

problemas de la dirección lo decide el individuo. Necesitamos, pues, mucha experiencia, habilidad para evitar demasiados tropiezos, comunicaciones eficaces, buenas relaciones humanas y un método inteligente para resolver los problemas.

Y en la conclusión se estima que las relaciones eficaces y armoniosas entre las personas descansan principalmente en el amor y la comprensión, apoyados por el conocimiento y el respeto. Si conseguimos un mejor conocimiento del comportamiento humano podremos comprendernos más perfectamente y ser más generosos en nuestras actitudes hacia nosotros mismos; estaremos más dispuestos a reconocer nuestras virtudes y defectos, nuestros valores e ideales, nuestros hábitos y sentimientos. Este mismo estudio del hombre nos llevará a conocer mejor a los demás, y gradualmente llegaremos a respetarlos y valorarlos incluso más que antes. Nos daremos claramente cuenta de que en todos nuestros contactos humanos influimos y somos influídos; advertimos que la comunicación es un proceso dinámico que une a los hombres entre sí.—J. CARRASCO BELINCHÓN.