

## Noticias de libros

BENDIX, Reinhard: *Industrialization, Ideologies, and Social Structure*. University of California, Institute of Industrial Relations (Reprint from *American Sociological Review*, 25, 5 de octubre de 1959).

Este breve estudio examina fundamentalmente en Gran Bretaña y en la Unión Soviética, la evolución de la ideología empresarial en cuanto a las relaciones de trabajo.

De la doctrina, de la que es representante destacado John Stuart Mill, según la cual los trabajadores son niños que deben ser gobernados y para los que el empresario debe tener una actitud paternal, se pasó a mediados del siglo XIX a una especie de «Darwinismo social» en el que el empresario se consideró desligado de toda obligación, ni aún benevolente, respecto de sus trabajadores; su éxito justifica, sin más, su autoridad absoluta sobre su empresa y sobre los elementos humanos que integran ésta. Para acabar en una fase de «relaciones humanas» en la que el empresario se aproxima con criterios técnico-sociológicos al análisis de la vida y conducta de sus trabajadores como influyente en los rendimientos de los mismos.

Al final se ha ido a parar a estructuras burocratizadas impregnadas por la convicción, de la que participan trabajadores y empresarios, de que la empresa es una institución jerárquica en la que unos deben mandar y otros obedecer.—M. ALONSO OLEA.

CARRASCOSA VALLÉS, Ildefonso, y GORDILLO COURCIERES, José Luis: *Calificación de los puestos de trabajo y valoración de méritos del personal*. C. E. A. M. Barcelona, 1958; 109 págs.

El Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico (C. E. A. M.) nos ofrece la presente obra, a la que aplicando la terminología que en ella se emplea, hemos de calificar de excelente, fundamentalmente por dos motivos: en cuanto nos brinda compendiadas una serie de normas sobre tan interesante tema, y en cuanto puede ser el punto de partida de estudios patrios más completos sobre esta evidente y acuciante realidad.

Se comprenden, como estudios distintos y complementarios, los dos aspectos: el objetivo, de calificación de los puestos de trabajo y el subjetivo, de valoración de méritos del personal.

La calificación de los puestos de trabajo —primera parte del texto— se estudia dividiéndola en tres epígrafes. En el primero se exponen las generalidades; en el segundo se indica un método en ensayo, y en el tercero se contienen las experiencias de dicho ensayo.

La calificación de los puestos de trabajo consiste en valorar cada uno de éstos asignándoles una posición o cifra que los sitúe, no sólo con respecto a los demás trabajos análogos, sino que nos permita también la comparación con otros diferentes.

La calificación aspira a introducir

un elemento de valoración cualitativa con la asignación de un mérito y, en definitiva, de una remuneración, a cada trabajo.

Para la calificación de los puestos de trabajo hay que seguir las siguientes etapas: descripción y especificación del puesto de trabajo; calificación propiamente dicha; evaluación; distribución de categoría, y asignación de valores monetarios.

Para cumplir los objetivos que la calificación pretende alcanzar se pueden seguir diferentes sistemas, tales como el de ordenación, el de clasificación, el de comparación de factores y el de calificación analítica por puestos.

Cualquiera que sea el método ha de reunir, para ser aplicable a diferentes industrias, las siguientes condiciones: universalidad, base racional en sus atribuciones numéricas, exactitud, flexibilidad, simplicidad y proporcionalidad lo más directa posible entre la calificación y la valoración económica.

Se expone a continuación un método de calificación en ensayos en una industria metalúrgica. Se comienza con la indicación de los conceptos tenidos en cuenta para la especificación, y se concluye expresando los factores de calificación que se engloban en cuatro grupos: capacidad —formación profesional y habilidad manual—; esfuerzo —físico e intelectual—; responsabilidad —con máquinas y utillajes, con piezas y calidad del trabajo, con la seguridad de los demás y con el trabajo de otros—, y condiciones —temperaturas; suciedad, polvo, grasa y agua; gases y emanaciones; ruido, vibraciones y deslumbramiento, y peligro de accidentes.

Por último, se indican las experiencias obtenidas del ensayo efectuado: realización del mismo, principales dificultades encontradas, posibles soluciones y ventajas de la aplicación.

Y se concluye afirmando que la ca-

lificación, como otras muchas técnicas de organización científica del trabajo no es ninguna fórmula milagrosa que resuelva por sí sola los ingentes problemas que aquejan a nuestra industria. Admitirlo no es quitarle importancia, sino situarnos en el terreno de la realidad. Estamos obligados a no despreciar éstos métodos que, en mayor o menor proporción, puedan ayudar al aumento de productividad, necesario para esa elevación del nivel de vida que todos anhelamos.

El estudio sobre un sistema de valoración de méritos —segunda parte de la obra— se fracciona en cuatro epígrafes: generalidades, formulación de un sistema, obtención del mismo y aplicación.

El sistema más elemental de valoración de méritos del personal es el de las combinaciones binarias, que constituyen una técnica excesivamente primitiva, que ha sido superada esencialmente por otros dos sistemas comparativos de orden científico superior, que son, por un lado, los sistemas llamados de escalas de juicio de grados diversos, y, por otro, los sistemas denominados de elaboración de escalas ordinales.

Los principales errores que pueden aparecer en el transcurso de la aplicación de un método cualquiera de valoración de méritos son previsibles y, por tanto, evitables en mayor o menor grado: tendencia a valorar el mérito del individuo no tanto por su comportamiento, sino por el trabajo que realiza; propensión a otorgar a todos los sujetos de un mismo estrato laboral una puntuación parecida, y el introducir algunas características inoportunas.

Las ventajas fundamentales que estas técnicas brindan a la industria, son: facilitar los ascensos, posibilitar la selección para el perfeccionamiento

profesional y permitir conocer cuáles son los trabajadores menos aptos.

A continuación se expone sucintamente un sistema de valoración de aptitudes y méritos para mandos medios de taller y de oficina técnica en una empresa siderometalúrgica. En dicha exposición destaca la distinción que se hace entre aptitudes —capacidades— y méritos —conducta—. Aquellas comprenden los conocimientos profesionales, el sentido de organización, la capacidad para tomar decisiones, la estabilidad emocional, la sociabilidad, la aptitud para enseñar, la responsabilidad y la aptitud para entender y transmitir órdenes o instrucciones. En tanto que en los méritos se incluyen: disciplina, calidad y cantidad del trabajo, asiduidad, puntualidad, cooperación, iniciativa y actividad para mejorar los métodos de trabajo.

Al indicar el método seguido para la obtención del sistema, se expresa el procedimiento empleado y la finalidad perseguida. Como el método utilizado fué el de la encuesta, se detalla su desarrollo y se reproducen los modelos empleados, finalizando con las escalas obtenidas.

Por último, se expone la aplicación del sistema en la que descuello el formulario empleado, que consideramos sumamente útil.

Como conclusión podemos afirmar, por nuestra parte, que estimamos que tanto las normas relativas a calificación como a valoración son susceptibles de aplicarse en un ámbito mucho mayor que el propuesto por los autores, siempre que como ellos previenen, se tengan en cuenta en todo momento las circunstancias de todo tipo de la organización concreta en la que se pretendan utilizar.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

FREY, Erich: *Die Feiertagsbezahlung, mit Gesetzen des Bundes, der Länder sowie Erlassen im Anhang. Schriften des Betriebs-Beraters*, Heft 18, 2.<sup>a</sup> edic. Heidelberg, 1959; 143 páginas.

En el año 1956 apareció la primera edición de esta utilísima obra. Las 89 primeras páginas, parte sustantiva de la población, ya que el resto están dedicadas a la reproducción de las normas vigentes en la esfera federal y en los *Länder*, bastan para ofrecer una completa, sucinta y clarísima perspectiva de cómo se encuentra regulada esta cuestión en el Derecho alemán. No extraña, por esta razón, que pese a sus reducidas dimensiones, prestigiosos tratadistas hayan dedicado a la misma encendidos elogios (por ejemplo, las reseñas de Molitor en *Recht der Arbeit*, 1956, pág. 335 y 1959, pág. 195, para cada una de las dos ediciones, respectivamente). Entre las dos ediciones, separadas por tres años, no se aprecia ninguna diferencia fundamental, pues la regulación legal sigue girando, fundamentalmente, en torno a la ley de 2 de agosto de 1951 (*Gesetz zur Regelung der Lohnzahlung an Feiertagen, Bundesrepublik*). Repetimos que pese a la finalidad divulgadora de la publicación no se hallan ausentes de la misma ni el sentido crítico ni las concordancias jurisprudenciales, ni las citas doctrinales hechas —hechas éstas con un carácter sintético encomiable— ni, por último, los conceptos personales sobre los problemas expuestos.

La estructura del librito es la siguiente: La parte que hemos dado en llamar sustantiva se compone de dieciocho pequeños capítulos —entre todos componen las 89 primeras páginas— que agotan, al menos a grandes rasgos, los puntos cruciales de la pro-

blemática. En el capítulo primero se definen los días de fiestas como aquellas conmemoraciones manifestadas mediante cierta celebración y descanso de trabajo, o por alguno de estos elementos, separadamente. Se realiza panorámicamente evolución legislativa que deja intuir las tres fases por las que ha pasado el sistema jurídico alemán en punto a los días festivos: primera, que corresponde a pago de salario por trabajo realizado; segunda, fase de transición, en la que se entrevé la posibilidad de introducir determinados descansos, sin que se acepte con generalidad la remuneración de los mismos, y tercera y última, a partir fundamentalmente de la ley de 1951 citada, en que se impone el pago de los días festivos, en los que no se realiza trabajo alguno. A partir de la ley de 1951 han perdido vigencia las de los *Länder*, por lo que respecta al pago de salario en esos días, pero aquellas siguen conservando su virtualidad para la determinación de los días que han de considerarse festivos, a efectos laborales. El único día que se declara federalmente festivo es el 17 de junio, día de la Unidad alemana (*Tag der deutschen Einheit*). Para la determinación de los demás hay que acudir a la legislación particular de cada Land. El día 1.º de enero es festivo en los *Länder* que a continuación se expresan: Bayern, Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Hamburg, Bremen y Hessen (a los que llamaremos, para facilitar la exposición, B, B-W, R-P, N-W, N, S-H, H, Br, He); el día de Reyes es festivo sólo en B y en las partes norte y sur de Württemberg (pero no en Baden); Viernes Santo es festivo en todos ellos, salvo en el Land de Baden, parte norte, que sólo establece la festividad para sus trabajadores católi-

cos o, mejor dicho, para aquellos núcleos en que predomine este credo entre los trabajadores; el lunes de Pascua es festivo en todos ellos, así como el primero de mayo y el día de la Ascensión, el lunes de Pentecostés y los días 25 y 26 de diciembre. El resto de las que, tradicionalmente entre nosotros, se consideran fiestas eclesiásticas, sólo se admiten como tales en algunos *Länder*, y especialmente en Baden del sur y en R-P y N-W. En Bayern sólo en cuanto que el credo católico predomine, conforme a lo que quedará dicho.

Ahora bien: en estas fiestas religiosas que no lo sean a la vez legales, no existe prohibición para el trabajo y el descanso debe ser objeto de acuerdo a través de convenio colectivo, acuerdo de empresa o, en ocasiones, establecido por el uso. Regla general del ordenamiento jurídico laboral alemán es que el salario, en estos días, deberá pagarse sólo en cuanto que el trabajador lo hubiera obtenido sin la falta de trabajo que ha tenido lugar en virtud de la conmemoración, de modo que, atendiendo a los resultados, el día festivo no debe producir ni un enriquecimiento ni un empobrecimiento para el trabajador (vid. sobre estos problemas, tratados magistralmente, Hueck, *Lehrbuch des Arbeitsrechts*, 6.ª ed., parágrafo 40).

El capítulo II se dedica a fijar las normas programáticas que las constituciones de los *Länder* dedican a los días festivos y el III establece la regulación sistemática del derecho al pago de los días festivos, sentando, también, las limitaciones correspondientes. Breve, pero agudamente, están tratados los capítulos que van del IV al XII, en los que se establece, por así decirlo, el sistema general de la fijación de ámbitos personales, temporales, materiales, etc. El capítu-

lo XIII plantea el problema de los días festivos que coinciden con algún día de los que el concepto de vacaciones (*Urlaub*) corresponde disfrutar al trabajador; el capítulo XIV la misma coincidencia pero con domingos; el XV plantea el interesante problema de la colisión entre las normas autonómicas y heteronómicas en materia de días festivos. Es decir, que bajo la rúbrica general de *Die Anspruchshöhe*, se trata de la posibilidad de variar por medio de convenio colectivo las condiciones fijadas por la ley, posibilidad aceptada sólo en ciertos límites y con ciertos requisitos; en el capítulo XVI se trata de la licitud del trabajo en día de fiesta; el XVII se ocupa del pago del trabajo (no pago del salario) en las festividades, y, finalmente, el capítulo XVIII se dedica a tratar de las especialidades y particularidades de diversos regímenes, como los propios del trabajo a domicilio, etc. Los Apéndices recogen la legislación vigente, en la esfera federal y en cada uno de los *Länder*.

Repetimos que nos hallamos ante una obra valiosísima, por sus mismas proporciones y, sobre todo, por su selecto contenido. Se ha eliminado totalmente el adorno dialéctico —por lo cual la lectura resulta dificultosa en ocasiones— y el tratamiento de los problemas es no sólo directo, sino también exhaustivo, en lo que permiten las proporciones de la publicación. Prescindiendo de su valor práctico, poco sugestivo para el tratadista extranjero, la obrita de Frey es un precioso instrumento de información y un ejemplo patente de la armonización, tan cultivada en la doctrina alemana, entre los criterios prácticos y la impresión personal, a través de conceptos e interpretaciones originales.—LUIS ENRIQUE DE LA VILLA.

LEVY, Andrés: *Sociologie dans l'entreprise: un atelier du travail*, Editions Hommes et Techniques. Neully (Seine), 1958; 85 págs.

No vamos a insistir de nuevo en el interés y en la importancia que paulatinamente adquieren los estudios de Sociología industrial. Buena muestra de ello, y por no citar más nombres, es la aportación valiosísima de Miller y Form. Ya en estos CUADERNOS (núm. 35) reseñábamos la obra de Guerreiro Ramos, *Relaciones humanas del trabajo. Introducción a la Sociología industrial* (vid. págs. 186 y siguientes), de significación incomparablemente menor a la primeramente citada, pero útil para apereibir el auge de esta especialización de la Sociología general.

El presente y pequeño trabajo de Andrés Levy, primeramente en versión inglesa y ahora vertido al francés, es el resultado de una investigación llevada a cabo en un pequeño taller mexicano, de confección de caballero; se pretendía estudiar, en la realidad norteamericana —pero no estadounidense— la forma en que las diferentes características de la estructura de una empresa y los llamados grupos informales de trabajo, afectan a la integración del individuo en la organización. No hace mucho tiempo apareció un estupendo estudio sobre los *Grupos pequeños y la organización informal en la industria* (original de Salustiano del Campo, en la *Revista de Estudios Políticos*, núm. 101, páginas 123 y sigs.) en el que se pretendía estudiar el estado de conocimiento de la Sociología industrial acerca de los grupos pequeños y la organización informal. Dentro de la empresa, afirma el autor citado, al lado de la organización formal hay toda una serie de lazos personales y socia-

les basados en agrados y desagradados individuales, la llamada organización informal. Pero esta organización no es tangencial a la operación de la empresa. De hecho, ninguna organización puede funcionar si no contiene una red espontánea de relaciones personales, paralela al entramado formal. Los directivos industriales creyeron, concluye, haber atendido a los problemas humanos cuando se preocuparon de la supervisión, de los salarios y de los incentivos de trabajo. No se daban cuenta, sin embargo, de que descuidaban la organización informal y, a la vez, la organización total, que comprende a la formal tanto como a la informal.

Pues bien, trata de precisar Levy la influencia de los grupos sociales de trabajo en los miembros que lo integran, y la significación de aquéllos en la unificación y uniformidad de los comportamientos individuales; afirma, y esta conclusión ha de reputarse como esencial en el sistema de Levy, al menos en este estudio concreto, que los grupos sociales, en el seno de un taller como el escogido, son grupos personales nacidos de una proximidad geográfica o de una similitud de valores y de estado social y que su papel en la integración de los trabajadores en la empresa es, realmente, muy limitado. El factor más cohesivo es el de la satisfacción del trabajador por la función que desempeña; la creación de *equipos autónomos de trabajo* ayuda, por un lado, a tal integración, si bien la dificulta por otro. El agrado del trabajador en la realización de su trabajo (y el trabajo es considerado desde una postura triológica, en cuanto expresión de las necesidades de los individuos, en cuanto función de las necesidades de la organización y en cuanto actividad controlada por el grupo social) es el factor determinante

de su perfecta ubicación en la empresa.

El estudio de Levy, que ofrece perspectivas muy sugestivas, creemos que peca de examinar insuficientemente los factores externos que influyen en la marcha del proceso analizado.—LUIS ENRIQUE DE LA VILLA.

LUCAS ORTUETA, Ramón de: *Técnicas de administración de personal en una empresa española*. Cámara Oficial de la Industria de la provincia de Madrid, 1957; 102 págs.

En la actualidad, cuando tanto preocupa, y con razón, el problema de la Productividad, es fundamental el estudio de las cuestiones que suscita la administración de personal en las empresas, en cuanto ésta es presupuesto básico de aquélla: un buen régimen de personal es imprescindible para conseguir una productividad aceptable.

De aquí la importancia que presentan todos los ensayos y trabajos que se refieran a este palpitante tema. Importancia aún más acusada cuando en los mismos se recogen experiencias españolas, las que, por desgracia, no son muy frecuentemente publicadas.

Este es precisamente el mérito principal de la obra que reseñamos, en la que con gran objetividad se exponen los resultados obtenidos en este sentido en una gran empresa española.

Se toma como punto de partida la consideración de la empresa como agrupación de personas que crea para cada una de ellas una posición particularísima, la cual define en cada momento la situación del individuo. Y, en consecuencia, se estima que es preciso conocer no sólo esta situación individual y total, sino las reacciones que en ellas produce el tiempo y las

principales alteraciones que introducen los diferentes factores que intervienen en el trabajo.

En la moderna empresa tiene que haber un constante reajuste del personal a lo necesario y eficaz, y esto se debe hacer con un sistema bien previsto y definido. En esta tarea los directores tienen que dar con tiempo sus planes, pero no necesitan ser ejecutores constantes de estos cambios. Este moldeo y ajuste, con normas fijas, corresponde a las funciones del moderno Departamento de Personal, el que, además, tiene que organizar su administración para la ininterrumpida recogida de índices, sistematización de estructuras, previsión de cambios, etc., que son los que permiten a directores y jefes desarrollar con plenitud los objetivos previstos.

Se destaca, después, la influencia del tiempo en el desarrollo de la empresa y de la evolución del individuo al servicio de ésta, distinguiendo en este último aspecto tres fases distintas en las que los fines a perseguir son diferentes: prueba, formación-vinculación, en la que se debe confirmar el acierto de la selección efectuada y colocar al individuo en el puesto más adecuado a sus aptitudes; actividad, en la que se ha debido conseguir la óptima adaptación del hombre a la tarea y su sincera vinculación moral a la empresa, y retiro, en la que se debe procurar aprovechar al máximo las energías útiles de los próximos a la pasividad.

Se indican las Secciones que deben integrar el Departamento de Personal, y con ello se concluye la parte general del estudio, pasándose a exponer las circunstancias concretas y problemas planteados a este respecto en la empresa madrileña Marconi.

Se inicia indicando los métodos de selección empleados, con expresión de las condiciones fundamentales que hay

que tener en cuenta al establecer un examen psicotécnico. Se exponen a continuación los procedimientos de formación; la problemática de la promoción, distinguiendo los dos aspectos que la misma presenta: económico y de categoría, si bien sólo se trata del primero.

Se estudian los estímulos verticales, expresando las cuestiones que plantean y las fórmulas para resolverlos. Se afirma que las ventajas de los sistemas de incentivos son absolutas, aun el peor sistema es más justo y da más beneficio que el simple pago de salarios, si bien se reconoce que si en su aplicación no se toman las oportunas prevenciones, dichos sistemas presentan diversos inconvenientes que se enuncian.

La implantación de los métodos de estimación de tareas se justifican por los siguientes resultados: permiten conocer las cualidades que deben reunir los empleados para ocupar cada puesto; facilitan la ordenación de salarios, la promoción y la formación; posibilitan la objetividad en los ascensos y determinan cuáles son los puntos que deben ser objeto de especial estudio.

Se indican las posibilidades que el *merit-rating* ofrece para la acertada promoción y se consideran los métodos concretos de aplicación.

La problemática de la movilidad y de la rotación es objeto de estudio en sus dos facetas: negativa y positiva, indicando fórmulas de investigación de las mismas.

Se destaca la importancia que tiene la preparación del sustituto y los inconvenientes que presentan tanto el mismo jefe como para la empresa, el frecuente temor de aquél a esta preparación.

Finalmente se resalta la importancia de los beneficios complementarios y del aprovechamiento de los emplea-

dos de edad, dentro de la política de personal.

Y se cierra el estudio con unas conclusiones generales, entre las que destacan las siguientes: la administración de personal no sólo debe buscar conocer la situación del individuo y hacer frente a sus incidentes, sino incluso determinar sus actitudes y los posibles cambios que éstas tendrán en los próximos años, pretendiendo, por otra parte, no sólo la adaptación presente de las aptitudes con la tarea, sino el óptimo aprovechamiento futuro en otras diferentes, y la base fundamental de la ordenación de personal es la estimación de tareas, técnica que cada vez alcanzará mayor profusión y perfección. Falta para nuestra industria una definición de tareas-tipo, que permita simplificar el procedimiento de utilización y que posibilite su empleo extensivo a la pequeña industria.—J. CARRASCO BELLINGHÓN.

OFICINA INTERNACIONAL DE TRABAJO:  
*Técnicas administrativas del Seguro Social.* Ginebra; 91 págs.

La Oficina Internacional de Trabajo nos brinda, resumidos en esta breve publicación, los procedimientos de inscripción de los asegurados y de los empresarios y de recaudación de cotizaciones, los registros de asegurados y la elaboración de estadísticas.

En los seis capítulos en que se divide el texto se ofrece una visión total de los principales sistemas que se siguen en el Derecho comparado para la regulación de los aspectos indicados.

En el capítulo primero se expone el régimen de «Identificación y matriculación de asegurados», comenzando con las informaciones de interés que tiene que aportar el asegurado, trá-

mite de los formularios de inscripción y asiento de ésta con emisión del número de matrícula. Sistemas de numeración y expedición del documento de identidad de asegurado.

A continuación se analizan los supuestos de reinscripción —determinados por el cambio de empresa a la que se sirve—, y de inscripciones generales como consecuencia de la implantación de un nuevo régimen o de extensión de uno ya vigente.

Y se concluye con el examen de la inscripción de parientes a cargo del asegurado y con la indicación de los diferentes tipos de registros y ficheros para la identificación inicial y permanente de los asegurados.

La problemática de la «matriculación de los empleadores» se considera en el capítulo segundo, partiendo del reconocimiento de la función de intermediarios que éstos realizan dentro del sistema del Seguro Social.

Se comienza con la definición de empleador a estos efectos; procedimientos de inscripción; número de matrícula; inscripciones generales de empleadores, y control de éstos.

Y se finaliza con la indicación de los dos principales registros patronales: índice —que comprenden únicamente los datos fijos indispensables para la identificación de cada empleador— y el fichero básico —que contiene el historial de cada empleador—.

El examen de los sistemas de recaudación —que se efectúa en el capítulo tercero— se centra en los dos principales existentes: la percepción mediante planillas o mediante estampillas.

En primer lugar se describen las peculiaridades del sistema de planillas: datos que contiene la planilla-tipo; período a que se refiere la planilla; recepción de las mismas y pago de cotizaciones.

Se indican los sistemas de control: interno y externo. El primero abarca



tres aspectos: verificación de los datos referentes al empleador y de la identificación de los asegurados; verificación cuantitativa de la planilla —si las cotizaciones remitidas guardan la debida relación con los salarios declarados—, y comprobación cualitativa —correspondencia entre los salarios declarados y el régimen existente de salario mínimo—.

El control externo tiene por objeto determinar si cada trabajador sometido por la ley a un régimen de Seguro Social realmente en las plantillas patronales y si las cotizaciones remitidas corresponden a los salarios completos sobre los cuales deben ser computadas.

Y se termina la exposición del sistema de planillas con la referencia del plazo de remisión y los procedimientos de caso de mora.

El análisis del sistema de estampillas se abre con la indicación de las dos formas que se utilizan: el sistema tipo y el mixto, en el que se combina el de estampillas con el de planillas globales periódicas.

En el primero se considera la estampilla de seguro como valor moneda, similar a la estampilla de correos; la compraventa de las estampillas se realiza sin que la oficina vendedora precise saber a qué empleador y a qué períodos de cotización corresponden las estampillas vendidas y sin que la institución aseguradora tenga un control directo sobre la relación entre la venta de estampillas y el monto de las cotizaciones vencidas.

En cambio, en el segundo sistema, existe cierta tendencia a considerar la estampilla como recibo por una cotización pagada.

Un elemento básico, de utilización forzoso en relación con cualquier sistema de estampillas, es la libreta (o tarjeta) de estampillas, llamada también libreta de seguro, que cada ase-

gurado obtiene de la Entidad aseguradora para la colocación ordenada de las estampillas.

Estas suelen ser de diseño y tamaño similares a las de correos.

La mayoría de las instituciones que emplean el sistema de estampillas establecen una distribución de los salarios imponibles en «clases» o «categorías», cuyo número está usualmente comprendido entre 4 y 8, asignando dentro de cada clase un valor fijo a la cotización del empleador y otra a la del trabajador.

Las cotizaciones se refieren a un período determinado, casi siempre una semana, salvo que se trate de empleados cuyo sueldo sea mensual.

Se examinan después las falsificaciones, fraudes y su prevención, distinguiendo en cuanto al uso ilegal de estampillas: la emisión de falsificadas, de la utilización fraudulenta de las legítimas, que es lo más frecuente, adoptando ésta diversas formas que se reseñan.

Y, por último, se expone el manejo y canje de las libretas.

Las «Cuentas individuales de asegurados» se estudian en el capítulo 4.º, partiendo de la consideración de que los procedimientos para transferir los datos y llevar las cuentas individuales dependen de la índole del régimen (riesgos cubiertos, cómputo de las prestaciones a largo plazo, período base de recaudación, forma de computar el tiempo de cotizaciones, centralización o descentralización orgánica de la institución aseguradora, etc.) y de determinadas características de la población asegurada (estabilidad de los trabajadores al servicio de cada empleador, forma de su remuneración y número de personas aseguradas).

Los datos cuyo conocimiento es requerido usualmente son: período a que corresponde la cotización remitida; salario o clase de salario con res-

pecto al cual se cotiza y número de matrícula del empleador (este dato es necesario para recurrir en caso de duda al documento original —la planilla—). En muchos regímenes es también necesario añadir el tiempo, por ejemplo, número de días o número de semanas, por el cual se cotiza en el período.

La cuenta individual no consiste necesariamente en una ficha o tarjeta en que los datos requeridos estén registrados en su orden cronológico —aunque ésta es ciertamente su forma más usual—; lo esencial es que exista un conjunto ordenado y clasificado de documentos que constituyan el historial de cada asegurado y cuyo examen permita determinar en forma inequívoca y rápida su derecho a prestaciones.

Los medios principales de transferencia son el método directo, manual o mecánico, y el procedimiento de tarjetas perforadas.

Para acertar en la elección del procedimiento que mejor convenga a cada institución habrá que considerar si el número de asegurados justifica el uso de métodos mecánicos; si la transferencia y las operaciones correspondientes deben hacerse con más o menos frecuencia; si el costo de las máquinas necesarias para mecanizar las operaciones guarda relación con los gastos que requiere el trabajo manual; si la población asegurada es relativamente estable; si puede garantizarse la correcta identificación de los asegurados en la mayoría de los casos, etc.

La comprobación del derecho a prestaciones se estudia en el capítulo quinto, tomando como punto de partida la afirmación de que cuanto más eficaces sean las prácticas administrativas relativas a la matriculación e identificación de asegurados y empleadores, a la recaudación de cotizaciones

y a los registros y cuentas individuales, mayor será la facilidad con que pueda realizarse el trámite final; los problemas que puedan suscitarse se relacionarán casi siempre con la comprobación de que los solicitantes de prestaciones sean derechohabientes.

El problema de la comprobación del derecho a prestaciones es distinto según se trate de seguros a corto o largo plazo.

En los primeros consiste en identificar a cada solicitante de una prestación en relación con un asegurado inscrito y comprobar —si la ley lo exige— que éste haya cumplido un tiempo mínimo de cotizaciones. Se trata, pues, de encontrar los medios que permitan reducir a un mínimo las posibilidades de fraude o de abuso.

No debe adoptarse ninguna medida tendente a eliminar o prevenir fraudes y abusos que pueda ocasionar molestias innecesarias a los asegurados en general u ofender a los solicitantes de prestaciones. Además, el costo directo o indirecto de tales medidas no debiera exceder del valor que representen los abusos a que pueda dar lugar su ausencia.

En los seguros a largo plazo, el problema fundamental es llevar una cuenta individual que permita la comprobación de los tiempos de cotizaciones y de los salarios imponible, y con ella la rápida e inequívoca liquidación de las pensiones.

Corresponde a la institución aseguradora comprobar los períodos de cotización y los salarios imponible, y, en consecuencia, no debe exigirse al asegurado que indique esos datos u otros similares en su solicitud.

Por último, en el capítulo sexto se estima que de la organización administrativa adecuada de las instituciones de Seguro Social depende que las estadísticas relativas a asegurados, empleadores, recaudación de cotizaciones

y prestaciones, puedan elaborarse como corolario del trámite corriente, a veces con ayuda de medios adicionales que no influyan seriamente sobre el costo de las operaciones.

Estimación que se demuestra a lo largo del capítulo mediante ejemplos.

Mientras una finalidad de estas estadísticas es informativa y general, la otra es indiscutible y específicamente técnica.

Las estadísticas cumplen esencialmente un función de control, sirven para registrar las anomalías que pueden producirse durante el desarrollo de la institución y permiten introducir las correcciones y reajustes oportunos y luego comprobar el efecto de las medidas adoptadas. Para ello es necesario el análisis comparativo.

Y en cuanto a la función puramente informativa que pueden desempeñar las estadísticas, será difícil distinguir entre el interés que puedan tener para las autoridades públicas en general y los usos a que puedan servir en la administración del régimen del Seguro Social.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

RICCARDI, Riccardo: *La dinámica de la Dirección*. Traducción de Higinio Guillamón Reyes. Rialp, S. A. Madrid, 1959; 186 págs.

El profesor Riccardi, cuya personalidad es lo suficientemente conocida en el campo de la organización, nos ofrece en la presente obra tres trabajos distintos y unidos por la identidad de fin: «Principios de Organización y Dirección», «Factor humano y Organización» y «Teoría y práctica del adiestramiento en la industria».

El primero se inicia con el concepto de organización —combinación voluntaria integrada por hombres que utilizan medios adecuados para un fin,

combinación que se caracteriza por la existencia de un sistema de informes o de relaciones recíprocas entre los elementos del mismo—, y con la exigencia dinámica de dicha organización —el factor humano en el proceso productivo, condiciones del mercado y su influencia en la producción y perspectivas de naturaleza tecnológica y su consecuencia social—.

Se examinan, a continuación, los cambios de notable amplitud en la organización, los que se estima que constituyen un verdadero desafío a la Dirección y se producen preferentemente bajo la presión de factores extrínsecos; son un trabajo creativo —en cuanto que la Dirección no sólo debe poner en acción determinados medios, sino también prever las consecuencias que de tales medios se derivan—; exigen necesariamente una delegación de autoridad y de responsabilidad, y una aceptación plenamente consentida por parte de los interesados; afectan directa o indirectamente al conjunto de la Empresa, e imponen que la organización de ésta, consiguiente a dichos cambios, sea objeto de un plan analítico y sintético.

En definitiva, se afirma, la Dirección debe estar en condiciones de satisfacer estas exigencias de naturaleza compleja inherentes a la dinámica de la Empresa. En la medida en que la Dirección esté en grado de corresponder a estas exigencias, podrá definirse como eficiente y eficaz.

Se exponen, después, los principios de organización: unidad de mando; amplitud del control; homogeneidad de las tareas; delegación de autoridad y responsabilidad, y uso correcto del *staff*.

Se estudia la norma de la Dirección, estimando que ésta, encontrándose constantemente en presencia de hechos y de situaciones que requie-

ren su intervención, puede obrar en términos de continuidad únicamente ateniéndose a normas científicamente deducidas de la observación de los hechos mismos: la aplicación de tales normas en relación a la realidad y según una visión de largo alcance forma parte de lo que podemos llamar «arte de dirigir».

Se analizan, más tarde, las funciones de la Dirección: programar, organizar, actuar, coordinar y controlar. Y, se concluye, con el examen de los principios generales de equilibrio entre el factor humano y la necesidad productiva: equilibrio dinámico funcional, eficiencia dinámica, integración de los grupos y equivalencia.

El segundo trabajo «Factor humano y Organización», se comienza con la indicación del desarrollo de la consideración de aquél desde el taylorismo hasta la doctrina presente de las Relaciones Humanas, estimando que la solución de los problemas referentes al factor humano es, ante todo, una solución de los criterios organizadores y de las técnicas de dirección.

Se analizan, a continuación, éstas, destacando la trascendencia de la función de dirección de personal y la necesidad de que la formación de los cuadros directivos se considere como un problema global.

Se examinan las relaciones internas, considerando la responsabilidad que gravita sobre cada dirigente, tanto con respecto a sus superiores como con relación a sus subordinados inmediatos.

La responsabilidad matriz en la Historia Social que incumbe a la Empresa se estudia más tarde, destacando: las características del gobierno interno de ésta; la necesidad del reconocimiento del hecho sindical; la importancia creciente de la información que tiene que facilitarse a los distintos grupos interesados en la vida de la Em-

presa —Relaciones Públicas—; la necesidad de transformar el «hecho» social «empresa» en un «grupo social» cuyas características sean particularmente idóneas para asegurar a la Empresa misma el fundamento de su función de «parámetro» del nuevo tipo de sociedad, y la formación de los hombres idóneos para alcanzar dichos objetivos.

Y, por último, se examinan las responsabilidades de la gestión dirigente, partiendo de la consideración del objetivo de la actividad directiva: crear las condiciones que permitan realizar en la Empresa una comunidad efectiva de trabajo, con la cual y en la cual satisfacer las obligaciones productivas de la Empresa.

Para poder alcanzar este objetivo se precisa la concurrencia de una condición primaria que está constituida por la existencia de una ideología básica, que guía a los hombres y a la cual se someten los medios: la «integración» de los hombres en la Empresa. La integración no representa una posible elección, sino que es una verdadera y propia necesidad inderogable a la que la Empresa no puede sustraerse si pretende los objetivos que se ha propuesto al crear su organización.

Se estima que los medios adecuados para alcanzar la integración residen: en una apropiada acción informativa, en la máxima delegación de autoridad, en promover el autodesarrollo, en aplicar lo más estrictamente posible el principio de excepcionalidad y en considerar las exigencias de responsabilización.

El tercer trabajo, «Teoría y práctica de adiestramiento en la industria», se divide en tres partes claramente diferenciadas: las premisas, las consecuencias y las perspectivas.

La primera se inicia con la defini-

ción de Relaciones Humanas —conjunto de técnicas tendentes a descubrir los estados de insatisfacción, eliminarlos y comprobar los resultados—, y de adiestramiento —es aquella acción formadora del comportamiento técnico-económico-social que permite al Jefe hacer frente a las exigencias que la moderna actividad productora requiere en un hombre investido de la función de Jefe—.

A continuación se expone el contenido del conocido método T. W. I., su adaptación italiana y la difusión alcanzada en dicho país.

En la segunda parte se distinguen los planos que se advierten en la estructura jerárquica de cualquier Empresa: alta Dirección, Mandos intermedios y empleados. Se analiza la actitud de cada uno de estos grupos ante la práctica de los métodos de adiestramiento, y se concluye con el examen de la postura adoptada por los Sindicatos ante los mencionados métodos: una vez superada la fase inicial de mal entendidos, se vislumbra ya una etapa constructiva, basada en la petición de una consultación mixta, en un buen funcionamiento de

las comunicaciones bilaterales y en un estudio en común de los problemas de la producción.

En la tercera —las perspectivas— se destaca la doble función que cumple el adiestramiento: contribuye a hacer macroscópicas las lagunas de la organización y hace necesarias las medidas de carácter organizativo que puedan resolverlas.

Se exponen los distintos métodos que se utilizan en el adiestramiento, además del T. W. I.: técnica de las reuniones, procedimiento de «el caso», técnica de «dramatización» y técnicas «audiovisuales», y se finaliza afirmando que las perspectivas que en sustancia, el adiestramiento se proponen, pueden distinguirse en tres direcciones: proveer a la formación de nuevos mandos, asegurar la renovación de los presentes y llegar a resolver el problema de la «integración obrera» como respuesta a la «protesta obrera».

La Gerencia debe darse plena y desafortadamente cuenta de que estos tres objetivos constituyen la condición de la supervivencia de la Dirección de la Empresa.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

