

## Noticias de libros

CHEVALIER, Jean: *Organización de empresas*. Traducción de José Borrell Maciá. Ediciones Palestra.—Barcelona, 1955. 683 págs.

Esta obra la consideramos valiosa desde dos puntos de vista diferentes. Por un lado, se exponen principios y normas interesantes para la racionalización de las empresas y de la Administración pública; y, por otro, el examen que se lleva a cabo de la organización del trabajo: racionalización, análisis, preparación, seguridad, conducción del personal, remuneración y organización de los asuetos; además de indicarnos un camino hacia la productividad nos muestra los posibles fallos de la Política Social si no se basa y tiene en cuenta las leyes económicas.

Se inicia con un prólogo del profesor Orbaneja, que la califica de obra fundamental de la Administración y Organización industrial.

Está dividida en una Introducción y dos libros dedicados, el I, al gobierno de la empresa —fayolismo—; y el II, a la organización del trabajo —taylorismo—.

En la Introducción se examina la evolución industrial y económica, que es consecuencia del progreso técnico y perfeccionamiento de las comunicaciones, y se postula la armonía entre el trabajo y el capital, como asociados en la empresa de producción de riquezas.

El libro I está formado por seis capítulos, en los que se estudian las si-

guientes materias: En el capítulo I se exponen la definición, orígenes y fundadores de la organización el movimiento contemporáneo y el método de aquélla.

En el capítulo II se estudia la doctrina administrativa: las funciones de la empresa —administrativa, financiera, de contabilidad, técnica, comercial y de seguridad—; se define lo que es administrar, siguiendo a Fayol: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar; se exponen los principios de administración, diferenciándoles en de dirección: unidad de dirección, unidad de mando, permanencia de éste, jerarquía y centralización; y de funcionamiento: iniciativa y responsabilidad, autoridad, disciplina, unión del personal, orden, exactitud, economía, vigilancia, equidad y benevolencia, estabilidad del personal, subordinación al interés general y rapidez de ejecución.

Y se concluye examinando los servicios administrativos, en los que destaca la figura del Jefe en todos los escalones, como motor impulsor, por lo que se analizan las condiciones personales que ha de reunir, y al mismo tiempo se indican las causas de la hipertrofia administrativa, y, por último, se estudia el trabajo material: documentación y clasificación, fundamentalmente.

El capítulo III está dedicado a la gestión financiera, cuyos fines son: reunir fondos, administrarlos y amor-

tizan los capitales. Concretándose al examen de los principios generales de la gestión de los medios financieros de las empresas no especializadas en el tráfico del dinero y del crédito. Se estudian los capitales fijos y los circulantes; el trabajo del capital, que se remunera con el interés, y las amortizaciones, analizando las financieras, que actúan sobre el pasivo de la empresa, y las industriales, sobre el activo inmovilizado.

El capítulo IV estudia la Contabilidad, cuyo fin es doble: registrar todas las operaciones de la empresa y controlar sus resultados. Su organización comprende cuatro etapas: estudio de conjunto, reparto de los servicios contables, establecimiento del plan y centralización de los asientos.

La Contabilidad industrial tiene por objeto el cálculo de los precios de coste, el asiento del inventario contable permanente y la determinación de los resultados analíticos de la explotación.

Y en la parte final se examinan los procedimientos materiales que eliminan la serie de trabajos precisos para anotar los asientos, y se indican los sistemas mecánicos de máquinas de calcular, contables y de fichas perforadas.

En el capítulo V, bajo el título de «Los negocios y los servicios comerciales», se estudian: la política comercial, que pretende comprar y vender bien; el mercado, cuya base fundamental es la delimitación del mercado potencial, y en el que puede distinguirse: el estudio del producto en función de competencia, el estudio del comprador y sus necesidades y el estudio de la distribución comercial; la propaganda, considerada como el arte de dar a conocer a la clientela lo que se le puede suministrar; el servicio de compras, cuya política está regulada por la calidad, el plazo y el precio, y el servicio comercial, en el que se ex-

ponen brevemente unas consideraciones sobre las formas de la correspondencia.

En el capítulo VI, y último del libro I, se exponen las alianzas económicas, analizando las concentraciones —*trusts, holding, cartels* y *comptoirs*—; los convenios en la metalurgia; la organización de los *cartels* y de los *comptoirs*; las ventajas de las alianzas; el fin del liberalismo y las reformas de estructura.

El capítulo I del libro II estudia el trabajo, que se define como un esfuerzo penoso y voluntario que produce utilidad. Se exponen la evolución de la organización del trabajo y las condiciones fisiológicas de éste.

La organización del trabajo es el conjunto de disposiciones tomadas para el cumplimiento del esfuerzo creador, y puede considerarse desde un triple punto de vista: industrial, que regula el esfuerzo en función de las posibilidades de ejecución; colectivo, reparto de las funciones y coordinación de las actividades con objeto de conseguir el máximo de eficiencia con el mínimo coste; y social: define las relaciones entre los diferentes grupos que intercambian los productos de su actividad.

Las ideas sobre la organización del trabajo han pasado por cuatro fases: filosófica, que se abre con los libros de Saint-Simon; social, que se inicia en 1864 con la fundación de la I Internacional; técnica, que comienza en 1895 con las ideas de Taylor, y económica, que es la actual.

Entre los factores que condicionan el trabajo conviene examinar: las aptitudes naturales, la costumbre, el régimen de trabajo y los reposos intercalados, la duración, el utillaje, la temperatura y la atmósfera, la iluminación y el vestido.

En el capítulo II se estudia la racio-

nalización. En el sentido más estricto se la considera como una acción reformadora que tiende a sustituir las prácticas rutinarias y anticuadas por medios y métodos basados en un razonamiento sistemático. Cuatro grandes principios la dirigen: modernización, división y especialización, normalización y continuidad de las operaciones.

El capítulo III, dedicado al análisis del trabajo, comprende: el estudio de las operaciones elementales; la medida de los tiempos de ejecución y la ciencia del mecanizado.

El estudio de los tiempos necesarios para la ejecución de las diversas operaciones elementales, es en la organización del trabajo lo que en la química el análisis cuantitativo. Puede decirse que éste es el más importante de los elementos de la organización. Y comprende el estudio de los movimientos o de las fases, y la medida de los tiempos.

En el capítulo IV, «La preparación del trabajo», se estudian: la tarea, el planteamiento, el control y la contabilidad de la mano de obra.

El trabajo a la tarea presupone primeramente el análisis del trabajo y el estudio de los tiempos elementales, y luego un servicio de preparación del trabajo encargado de fijar la tarea de cada cual.

Esta organización comprende las siguientes disposiciones: fijar una tarea claramente definida; preparar el trabajo para que pueda realizarse en la forma prevista; control de tiempo efectivamente invertido; tener al ejecutante al corriente de sus progresos, concediéndole posibles mejoras, y ayudarle mostrándole cómo se hace el trabajo.

El capítulo V estudia «La seguridad», dividiéndola en tres partes: higiene y seguridad en el trabajo; pro-

tección y lucha contra el incendio y protección contra el robo.

En el capítulo VI, «La conducción del personal», se examinan: la elección del más capacitado; la psicotecnia; la formación profesional; el ascenso y la organización funcional del mando.

Los nuevos métodos de trabajo han de comenzar aplicándose a grupos muy reducidos, y sólo cuando con éstos se hayan conseguido buenos resultados puede extenderse a nuevos sectores. Los progresos serán lentos, pero seguros. La organización va sola cuando los ejecutantes comprenden ellos mismos su interés.

La psicotecnia es la ciencia que estudia las facultades del hombre desde el punto de vista de su aplicación al trabajo. Y comprende la determinación de las facultades a que ha de recurrirse en el trabajo; la selección entre éstas de las que juegan el principal papel y que son más fácilmente comprobables, y la fijación de los medios de controlar estas aptitudes.

Los hábitos de orden, de disciplina, de rectitud, inseparables de la habilidad profesional, piden mucho más que unos meses de aprendizaje: un ambiente favorable. El problema no es tanto formar obreros que amen su oficio como hombres que tengan el sentimiento del deber y el valor de mantener conscientemente su puesto en la sociedad.

Para la empresa, el ascenso responde a la necesidad de tener en cada puesto de mando un Jefe a la altura de las circunstancias. Para el personal es el precio de las capacidades y la justa recompensa de la actividad y de los servicios. Por tanto, no es sólo medio de dirección, sino también procedimiento de remuneración y estimulante eficaz de la actividad de los Jefes. A la primera noción responde el ascenso

por elección, y a la segunda, el aumento de salario y el ascenso por antigüedad.

En la organización funcional del mando se divide éste por actividades, encargando a un jefe superior la coordinación entre ellas.

El capítulo VII estudia la remuneración del trabajo: la evolución de la noción de salario; la ley de la oferta y la demanda; la teoría del salario y los hechos; el reparto de las riquezas y sistemas de salarios.

O bien puede admitirse que la fuerza del trabajo es una mercancía y que el salario debe ser gobernado por la ley de la oferta y la demanda, es decir, por la ley del más fuerte —y conocemos las consecuencias de esta política: la holgazanería sistemática, las huelgas, la lucha de clases hasta la abolición del capitalismo— o bien puede considerarse como una fuerza productiva de utilidades y regular su retribución en función de la utilidad producida.

Lo que es verdaderamente una prima a la natalidad no son los subsidios familiares, es la posibilidad dejada al obrero de ganarse bien su vida cuando está en plena juventud y en plena fuerza. Esta posibilidad la da la organización del trabajo con el mantenimiento de un alto rendimiento que hace bajos los precios de coste y abarata la vida. Todo lo que dificulta la actividad económica perjudica a la natalidad tanto como al rendimiento.

El salario real está condicionado por la productividad del trabajo. El salario nominal está en función del coste de vida o del valor del producto obtenido a cambio del salario. Inversamente, los esfuerzos del trabajador y los beneficios del empresario vienen condicionados por el régimen de salarios de la empresa.

Finalmente se examinan los sistemas

de salarios: al tiempo y a las piezas y a la tarea, y las primas al rendimiento.

El capítulo VIII se dedica a «Obras sociales y organización de los asuetos». No hay asuetos posibles sin una organización del trabajo que asegure la producción abundante y a bajo precio de coste.

En el futuro, ya no será la jornada de trabajo la que se tratará de abreviar, ni la semanal ni la anual, sino la vida de trabajo toda entera. El problema de la organización de los asuetos dependerá no sólo de las nuevas condiciones de trabajo, de los progresos de la técnica, sino también de la organización del sistema de retiros para la vejez.

Si se quiere que el progreso social vaya a la par con el progreso material, es preciso que los espíritus se eleven al mismo tiempo que se mejoran las condiciones de la existencia. El trabajo procura el bienestar, los asuetos deben aportar el vivir mejor. La organización social debe ser una prolongación de la organización del trabajo.

Y el capítulo IX y último se dedica a «Hacia una nueva prosperidad». La vida de un hombre no debe estar enteramente ocupada por la necesidad de la subsistencia. Fuera de las horas en que trabaja para otro, tiene otras durante las que puede trabajar para sí mismo, consiguiendo un nivel intelectual más alto.

Dando al hombre una más eficaz ayuda con la máquina, aligerando la carga del trabajo cotidiano, poniendo más ampliamente riquezas y comodidad a la disposición de las masas, asociando patronos y obreros en la misma comunidad de intereses, la organización aparece como el instrumento más seguro del progreso social.

¿El más seguro? ¿Hay otros de los que verdaderamente pueda uno fiarse?»  
JULIÁN CARRASCO BELINCHÓN.

HUTTON, Graham: *Productividad y progreso*. Traducción de C. Díaz Andrés. Editorial Hispanoeuropea. Barcelona, 1957. 298 págs.

La presente obra consta de dos notas preliminares: una, de la edición española, y otra, del Consejo de Productividad Inglés; de un prefacio del autor; de nueve capítulos, cuyos títulos son, respectivamente: «Productividad y progreso»; «Mejor dirección, más alta productividad»; «Más energía al alcance de la mano»; «Hay que hacer trabajar a las máquinas»; «Fórmulas y métodos de una buena dirección de empresas»; «Relaciones humanas»; «Incentivos dentro y fuera de la industria»; «El Clima de la productividad», y «Los pueblos viven de acuerdo con su esfuerzo». Y de cuatro apéndices dedicados a cuadros comparativos de aumentos de la productividad, de salarios reales y de precios de venta, en Estados Unidos y en Inglaterra; inversión de capitales en Inglaterra; índice de productividad industrial en Inglaterra y en Estados Unidos, e informes sobre productividad.

La única solución a los problemas planteados con alarmante frecuencia y con intensidad cada vez mayor y más peligrosa consiste en aumentar la productividad de la industria, de la agricultura y de los restantes servicios básicos. Y el modo más eficaz de conseguirlo consiste en organizar la dirección y el trabajo humano de forma tal que la maquinaria pueda rendir mucho más.

La dirección moderna de empresas es arte y ciencia a la vez. Participa de lo científico por su conexión con la maquinaria y la técnica, y con el arte por su relación con el ser humano. El alcance y la responsabilidad de la dirección aumentarán como se incrementa

la mecanización. La dirección acabará por exigir cierta clase de ser humano, amante del poder y la responsabilidad, y, al propio tiempo, artista y hombre de ciencia en proporción suficiente como para no incitarle a cometer abusos con los seres humanos, las máquinas y los procesos de producción sometidos a él; un hombre, en fin, que trabaje sin olvidar que es miembro de un equipo.

Cuanto más se mecaniza la vida humana o queda afectada por técnicas mecánicas, más fácil le resulta compartir determinadas costumbres, derivadas de dicha mecanización y de la técnica. Pero los mismos medios para aumentar la productividad y el nivel de vida material, no pueden ni han de ser usados en todas partes para servir los mismos fines humanos. Dichos fines son valores a los que se llega por otro caminos, que nada tienen que ver con la economía. Los avances tecnológicos de los últimos años suponen una mayor facilidad en el trabajo diario, más tiempo libre y mayor consumo. Estos beneficios dependen de una mayor utilización de la maquinaria, de la inversión de nuevos equipos y de sistemas más modernos de organizar el trabajo. Si las máquinas deben hacer realmente lo que puedan en favor del hombre, la reforma del pensamiento y la actitud de éste, de su organización y de su conducta, ha de ser muy importante. Significa una revolución en muchos aspectos: trabajo, idea y modo de vivir.

Si la producción en masa, la fluidez, los métodos en cadena, el planeo previo de la producción, la intensa utilización de maquinaria, la rápida eliminación y reemplazamiento de los equipos; son condiciones relacionadas con el bajo precio por unidad, que exigen a su vez, tres factores especiales: simplificación, uniformización y espe-

cialización, que dominan todo lo relativo a la alta productividad, y la consiguen mediante la combinación de sus respectivos procesos. Junto a estos influyen también en el logro del fin propuesto la publicidad y la distribución de productos. Pero teniendo en cuenta que fueron aquéllos los que han hecho posibles éstas, pero no a la inversa.

Los requisitos de una dirección de empresas eficaces son: capacitación del personal; organización adecuada del mismo, de procedimientos y de tareas; planificación previa; estrecho trabajo de equipo; máxima uniformización; simplificación de los procesos y especialización de las tareas; fomento de la investigación y experimentación, y contar con todas las limitaciones y tolerancias humanas, dentro de las cuales podrán llevarse a efecto estas condiciones. Pero la mejor dirección puede fracasar reuniendo estos requisitos, si le faltan ciertas condiciones que caen fuera de su competencia: las condiciones externas.

La conciencia de productividad no puede crearse si el trabajador está convencido de que en cualquier momento que consiga aumentar el índice de su rendimiento «por su propio esfuerzo», su patrono intentará disminuir su remuneración por unidad de tiempo o por pieza producida. Igualmente imposible será crearla si el trabajador cree que si trabaja mejor su rendimiento adicional sólo producirá beneficios para otro. O sea, que los obstáculos mayores que se oponen al aumento del índice de productividad son, en Europa, a diferencia de lo que ocurre en Estados Unidos, de orden psicológico. Y en tanto no se logren vencer, por la colaboración de capital y trabajo, no es fácil elevar dicho índice.

El incentivo principal que obliga a

las gentes al trabajo, es el de la supervivencia, y en especial el de conservar en buena situación a la propia familia. Ello ocurre de forma similar, aunque los incentivos varíen notablemente en todo el mundo: las posibilidades de ascenso; la forma y cuantía de la remuneración, así como su poder adquisitivo real; el tiempo libre disponible; la satisfacción en el trabajo; la especialización y la estabilidad de empleo.

La necesidad sentida unánimemente de un nivel de vida superior en los pueblos, sólo será satisfecha con un incremento de la productividad, la que requiere, además de las medidas ya indicadas, la existencia de un clima que la posibilite. Clima que supone la conciencia social de la importancia de aquélla: que se vivan sus problemas y sus realizaciones.

Si la productividad demanda este factor psicológico: el clima general de la opinión, la formación social y la moral general del pueblo; parece, pues, que el nivel de vida de cada país será el resultado del esfuerzo de sus habitantes. Sin embargo, esto no es plenamente exacto, por cuanto se beneficiarán también del sacrificio de sus antecesores o sufrirán la consecuencia de la conducta de éstos.

Por último, se precisa la colaboración de los dos sectores de la industria —trabajo y capital— para aumentar la productividad, formar una buena empresa y colocar, en suma, los cimientos materiales para una Sociedad mejor.

Por lo expuesto se advierte que se trata de una obra sumamente interesante sobre la materia. Interés que creemos doble, por un lado, por cuanto a través de su texto se contienen una serie de afirmaciones de valor general, algunas de las cuales hemos recogido en la reseña; y, por otro,

que siendo la finalidad de la obra el exponer con carácter práctico las conclusiones recogidas por las visitas organizadas desde 1949 por el A. A. P. C. (Consejo de Productividad Anglo-Americano) de sesenta y seis delegaciones inglesas a Estados Unidos para que comparasen la eficiencia industrial de dicho país y la de Inglaterra, se examina desde este punto de vista la situación de ambas industrias, proporcionando una visión completa, que es sumamente útil, pues permite a su vez compararlas con la industria española, y obtener conclusiones de una unidad que estimamos extraordinaria. — JULIÁN CARRASCO BELINCHÓN.

INTERNATIONAL COOPERATION ADMINISTRATION: *A Guide to Industrial Relations in the United States* (Preparada por el Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos; Oficina de Estadísticas de Trabajo).

Núm. 6.—*Labor-Management Relations in Electric and Gas Utilities* (abril 1956; 9 págs.).

Núm. 7.—*Labor-Management Relations in the Meatpacking Industry* (abril 1956; 9 págs.).

Núm. 8.—*Growth of the Trade-Union Movement* (julio 1956; 12 páginas).

Núm. 9.—*Structure of the Trade Union Movement* (julio 1956; 14 páginas).

Núm. 10.—*The Development of Collective Bargaining* (julio 1956; 11 págs.).

En el número anterior de los CUADERNOS dimos cuenta de los cinco primeros folletos de esta interesante serie y del carácter general que parecían tener los mismos en vista de los hasta

entonces conocidos; los núms. 6 y 7 siguen conservando el mismo carácter, esto es, son una descripción muy concisa y breve, al tiempo que muy clara de las relaciones laborales en las industrias de producción y distribución de electricidad y de gas y de las de mataderos y conservas de productos cárnicos.

Ambos folletos comienzan describiendo la naturaleza de las empresas (por ejemplo, respecto de las productoras de electricidad se recuerda que en su mayoría son de instalaciones térmicas —sólo 1/7 de la electricidad en los Estados Unidos procede hoy de aprovechamientos hidráulicos; que, aproximadamente, 1/4 de la electricidad producida lo es por empresas públicas; que son numerosas las industrias que producen electricidad sólo para su propio consumo) y de los sindicatos dominantes (por ejemplo, en las industrias cárnicas dominan los *Amalgamated Meat Cutters and Butcher Workers* —un sindicato AFL-CIO— y los *United Packinghouse Workers of America* —un sindicato «no afiliado» que cuenta con unos 130.000 miembros—); explican a continuación la naturaleza de la contratación colectiva en la respectiva industria, y describen, siendo ésta, con mucho, la parte más interesante, el contenido normal de los respectivos pactos colectivos; cerrándose con tablas de salarios y mano de obra utilizada.

El folleto número 7 tiene el interés adicional de describir brevemente el sistema de participación de beneficios en la empresa *George A. Hormel & Co.*, uno de los pocos ejemplos importantes de este sistema de retribución que pueden hallarse en los Estados Unidos; y el número 6 una referencia bastante extensa a las relaciones de trabajo en la *Tennessee Valley Authority*, cuya característica

más notable es la prohibición de las huelgas, puesto que los trabajadores son considerados como asalariados del Gobierno, y la huelga de éstos es, en general, ilegal.

En cambio los tres folletos restantes pierden mucho interés, por lo menos para el especialista; ya se comprende que en tan pocas páginas es muy poco lo que se puede decir sobre la historia del sindicalismo en los Estados Unidos (folleto núm. 8), sobre la estructura interna de los sindicatos y su compleja red de centrales, federaciones y confederaciones (folleto número 9) o sobre el desarrollo histórico y contenido en general de los pactos colectivos de condiciones de trabajo (folleto núm. 10). Aun con esto, los correspondientes resúmenes están bien hechos, aunque se nota en ellos en demasía cierto carácter propagandístico, poco amigo de enunciar problemas y un mucho inclinado a darlos todos por resueltos y por muy bien resueltos, lo que obviamente no es el caso, como cualquier lectura medianamente profunda de estos mismos problemas en libros norteamericanos revela inmediatamente.

Quizá de estos tres el más útil sea el número 10, sobre todo en aquellos de sus capítulos relativos a ámbito del pacto colectivo (*Scope of the Agreement*, en donde se analiza la enorme posible variedad de contenido del pacto y la tendencia relativamente moderna a convertir a los seguros sociales en materia de negociación entre empresa y sindicato) y al cumplimiento del pacto colectivo (*Enforcing the Agreement*, en donde se parte de la base simplista de que un pacto colectivo es un contrato sustancialmente igual a cualquier otro, y se recalca su *enforceability at law* —posibilidad de ejecución a través de decisiones judiciales—, si bien se señala lo infrecuente que

son este tipo de pleitos que en realidad presuponen la desintegración y el rompimiento del mecanismo de contratación colectiva).—MANUEL ALONSO OLEA.

PASDERMADJIAN, H.: *Agenda del Organizador*. Traducción de Jorge Brandts Bordenave. Editorial Dirección y Productividad. Barcelona, 1956, 216 págs.

La presente obra consta de una Introducción y de veintidós capítulos.

Como el autor declara en la Introducción, la finalidad que persigue es doble: presentar una serie de sugerencias referentes a la organización de empresa y a sus diferentes servicios, y familiarizar a los lectores con los diversos aspectos de la organización, ofreciéndoles la posibilidad de abandonar de cuando en cuando su trabajo corriente para meditar sobre estos problemas, incitándoles a eliminar la rutina administrativa y a dedicarse al trabajo de previsión, organización y control.

Los veintidós capítulos están dedicados a las siguientes materias: compras; oficina de estudios y construcción; condiciones de trabajo; distribución interior y utilización de locales; fuerza motriz; mano de obra; materiales y stocks; métodos de producción; ordenación de la producción; organización administrativa; organización del trabajo de oficina; utillaje y equipo; herramientas; personal; contramaestres; política de fabricación; preparación y estudio del trabajo; calidad de la producción; informes de Dirección y de control; recepción, embalaje, expedición y entrega; reparación y conservación, y transportes interiores.

De la lectura del temario se deduce



la diversidad de materias que se tratan, y sorprende el orden de exposición, que presenta una intercalación de asuntos diversos. Al ser una obra fundamentalmente de sugerencias, no es censurable este orden que nos extraña.

Con el fin de reseñar los puntos más importantes, destacaremos las sugerencias más interesantes, en la imposibilidad de reproducir todas.

Respecto a compras: montar un servicio central especializado y documentado en cuanto a las fuentes de aprovisionamiento y que esté coordinado con el servicio de fabricación.

En cuanto a la oficina de estudios y construcción: establecer una estrecha relación entre ésta y los talleres; normalizar los productos; estar al corriente de las novedades y consagrar una parte de su actividad a la investigación científica.

En las condiciones de trabajo: reducir la jornada y el número de horas extraordinarias e introducir descansos intermedios; cuidar la iluminación, humedad y temperatura; suprimir los ruidos o limitar su propagación; aumentar la seguridad y reducir los accidentes.

Respecto a la distribución interior y utilización de locales: determinar los transportes más importantes y procurar reducirlos al mínimo; agrupar en el mismo local o en locales adyacentes las instalaciones que puedan ser atendidas por los mismos obreros; establecer los puestos de trabajo siguiendo el orden de las operaciones y reunir los locales de recepción y expedición.

En cuanto a mano de obra: introducir los salarios con primas; aumentar la retribución del trabajo para asegurar una producción más económica; especializar el trabajo o instruir e informar a los obreros.

En materias y *stocks*: mejorar la distribución interior; organizar la re-

cuperación de desperdicios y normalizar la producción para reducir los *stocks*.

En los métodos de producción: adoptar el trabajo en cadena y el sistema de producción continua, y combinar y concentrar en una sola varias operaciones.

En cuanto a la organización administrativa: establecer una división racional de la empresa en unidades administrativas, descentralizando la organización, concediendo una mayor libertad de acción a los jefes de los diversos servicios y establecer un programa de trabajo y un plan de acción.

Respecto a la organización del trabajo de oficina: mejorar la distribución y acondicionamiento de los locales de trabajo; utilizar impresos normalizando su formato; controlar el volumen de producción de los empleados de oficina; estudiar y simplificar las rutinas administrativas; preparar un manual de trabajo para cada sección; mecanizar el trabajo de oficina y crear un servicio central de mecanografía.

En personal: crear un servicio dedicado al mismo; utilizar mejor los conocimientos de cada empleado; determinar las atribuciones de cada uno; designar con antelación el sustituto para cada puesto; designar, clasificar y normalizar todas las funciones existentes; notificar por escrito al personal todas las instrucciones, y establecer la posibilidad de contacto directo y de estimación recíproca entre la dirección y el personal.

Respecto a los contramaestres: mejorar su selección, aumentar su número y su instrucción haciéndoles participar, además, en los beneficios de la empresa.

En cuanto a la preparación y estudio del trabajo: determinar la sucesión de operaciones de que consta la

fabricación de cada producto, preparando una hoja de ordenación para cada trabajo, estudiando las operaciones de cada fabricación para ordenarlas de la forma más racional; eliminar los movimientos inútiles y fatigosos y normalizar y enseñar los métodos de trabajo más racionales.

En informes de Dirección y control: se destaca la importancia de la contabilidad como fuente de información y de fiscalización.

En cuanto a recepción, embalaje, expedición y entrega: es preciso vigilar su funcionamiento, pues, en otro caso, los defectos no serán fácilmente conocidos.

Respecto a reparación y conservación: hay que tener en cuenta que mejorando la conservación del equipo se reducen los paros de producción, la gravedad en las reparaciones, se aumenta la seguridad y se disminuyen los accidentes.

Y por último, la importancia de los transportes interiores queda patente si pensamos que su reorganización contribuye a aumentar el rendimiento de la empresa, al reducir gastos, disminuir los *stocks* necesarios y permitir la ordenación de la producción.

Con lo reseñado queda constatado el carácter eminentemente práctico de esta obra, que tiene interés, como elemento de reflexión en la hora actual de esfuerzos y deseos de racionalizar la producción, y con ella lograr la elevación del nivel de vida de los españoles. — JULIÁN CARRASCO BELINCHÓN.

SANTORO - PASSARELLI, Francesco: *Nozioni di Diritto del Lavoro* (décima edición). Nápoles, Casa Edit. Dott. Eugenio Jovene, 1958. 253 págs.

En los números 9 (recensión de Eugenio Pérez Botija, págs. 132-134) y 16 (recensión de María Palancar, pá-

gina 137) de los CUADERNOS, se dió noticia y comentó la aparición de las ediciones quinta y sexta de esta misma obra, que en el corriente año 1958 aparece en su décima edición, convirtiéndose así en uno de los libros más reeditados, si no en el que más, de cuantos forman el fondo bibliográfico del Derecho del Trabajo. Con toda seguridad la raíz del éxito del libro de Santoro-Passarelli se halla en su extraordinaria claridad, que ha hecho de él una introducción ideal para investigaciones más detenidas sobre los problemas básicos de la disciplina, especialmente para los relativos a contrato de trabajo y a la relación generada por éste.

La sencillísima estructura de las *Nozioni* comprende una introducción sobre *concepto y fuentes del Derecho del Trabajo*, y dos partes sucesivas bajo las rúbricas de *la autonomía colectiva* y *la autonomía individual*, divididas estas últimas, a su vez, en la forma siguiente:

Autonomía colectiva (la organización profesional; el contrato colectivo; el derecho de huelga).

Autonomía individual (trabajo y empresa; el contrato de trabajo; la relación de trabajo; la extinción de la relación de trabajo; garantías de los derechos del trabajador).

La parte relativa a la *autonomía colectiva* es un tanto heterodoxa, por cuanto se aparta de la noción generalizada de que el pacto o convenio colectivo es una fuente de Derecho del Trabajo, que se rechaza como innecesaria para explicar su inderogabilidad por los contratos individuales y como contradictoria con el principio de que el poder de dictar normas jurídicas pertenece al Estado: «la imposición de reglas a través de un acto de autonomía es contradictoria con la autonomía privada: pertenece al poder pú-

blico» (página 35), pese a reconocerse que el pacto colectivo «tiende por naturaleza a tener una eficacia general» (página 37).

La parte relativa a la *autonomía individual* es realmente primorosa; es muy difícil conseguir al tiempo la claridad, la brevedad, la galanura de estilo y la precisión de conceptos con que Santoro-Passarelli nos obsequia en su exposición del contrato y de la relación de trabajo; sólo las cincuenta páginas (100 a 151), que se dedican al

contrato de trabajo, justifican con creces las diez ediciones del libro y justificarán muchas más sucesivas, hasta tal punto que al hacer esta breve nota renuncio a la exposición y creo mucho más útil remitir al lector a la obra comentada en la seguridad de que, aunque en alguna ocasión pueda discrepar con las posiciones concretas en ella mantenidas, participará conmigo de la íntima satisfacción que produce la lectura de un libro jurídico excepcional.—MANUEL ALONSO OLEA.

