

## Noticias de libros

INTERNATIONAL COOPERATION ADMINISTRATION: *A Guide to Industrial Relations in the United States.*

Núm. 11.—*Union-Management Cooperation* (Jl., 1956; 9 págs.).

Núm. 12.—*Labor-Management Relations in the Maritime Industry* (Jl., 1956, 13 págs.).

Núm. 13.—*Labor-Management Relations in Agriculture* (Ag., 1956, 10 páginas).

Núm. 14.—*Union Adjustment to Technological Change* (Sp., 1956; 10 páginas).

Núm. 15.—*Sharing Productivity Gains Through Collective Bargaining* (Sp., 1956; 10 págs.).

Núm. 16.—*Labor-Management Relations in the Petroleum Industry* (Oc., 1956; 8 págs.).

Núm. 17.—*Labor-Management Relations in the Local Transit Industry* (Oc., 1956; 10 págs.).

Núm. 18.—*Grievance Procedures* (Oc., 1956; 8 págs.).

Núm. 19.—*Voluntary Arbitration* (Dc., 1956; 11 págs.).

Núm. 20.—*Mediation and Conciliation* (Dc., 1956; 9 págs.).

Núm. 21.—*Glossary of Current Industrial Relation Terms* (Mr. 1957; 30 págs.).

Núm. 22.—*Labor-Management Relations in Nonferrous Metals Mining* (Ab., 1957; 8 págs.).

Núm. 23.—*The Unionization of White-Collar Workers* (My., 1957, 14 páginas).

Núm. 24.—*Administration of National Unions* (My., 1957; 15 págs.).

Núm. 25.—*Administration of Local Unions* (My., 1957; 7 págs.).

Núm. 26.—*Union Participation in Safety Programs* (Jn., 1957, 11 págs.).

Núm. 27.—*Workers' Education in the United States* (J., 1957; 14 págs.).

Núm. 28.—*Labor-Management Relations in the Basic Steel Industry* (Sp., 1957, 11 págs.).

Núm. 29.—*Labor-Management Relations in Coal Mining* (Sp., 1957; 11 páginas).

Núm. 30.—*Trade Union Uses Economic Data* (Sp., 1957; 8 págs.).

Núm. 31.—*Fringe Benefits Under Collective Bargaining* (Nv., 1957; 10 páginas).

En los números 36 y 37 de los CUADERNOS dimos cuenta de los diez primeros folletos de la serie, no sabemos si ya concluida, que forma esta *Guía de Relaciones de Trabajo en los Estados Unidos*; los que ahora comentamos no se apartan del tenor general de los primeros; son pequeños folletos de vulgarización, cuya gran utilidad reside —su modernidad aparte— en su claridad y concisión en el tratamiento de los temas, en sus breves datos estadísticos y en su selección bibliográfica final. Siguen siendo los más interesantes los referentes a ramas de la producción en concreto (números 11, 12, 13, 16, 17, 22, 28 y 29), por cuanto versan sobre materias de difícil conocimiento para el

lector no norteamericano y aun para el norteamericano no especializado, no pasando los demás de ser resúmenes de temas muy amplios y, por lo general, bien conocidos y estudiados; destaquemos, si acaso, el curioso folleto núm. 21, especie de diccionario de las palabras y expresiones más frecuentemente usadas en el lenguaje laboral y sindical.—M. ALONSO OLEA.

F. DE CARVALHO HENRIQUES: *La gerencia y el personal de la empresa*. Versión española de Pilar Vázquez Cuesta. Editorial Enciclopédica. Madrid; 244 páginas.

El propósito perseguido, como declara el autor, es mostrar los mejores procedimientos para lograr una mutua comprensión entre gerentes y su personal.

El fin creemos que se logra plenamente a lo largo de las 244 páginas, escritas con una gran sencillez de expresión y, al mismo tiempo, con profundidad de conceptos.

Consta de una Introducción titulada «El gerente y el personal a sus órdenes»; de once capítulos denominados: «El trato con el personal»; «Los cinco elementos de la Administración»; «Los principios de la Administración»; «El ambiente propicio para el trabajo»; «La preparación racional del trabajo»; «La autoridad convencional del gerente»; «La autoridad natural del gerente»; «Las funciones del personal»; «El perfeccionamiento del personal»; «La remuneración del personal», y «Saber apreciar al personal». Y se finaliza con una conclusión titulada «Aplicación de la doctrina».

La diferencia existente entre empresas competidoras reside principalmente en los hombres de estas em-

presas. Es decir, que los valores más importantes de éstas están representados por los individuos que las sirven.

La función primordial de cualquier empleado es la de cooperar, por lo que el individuo que no sabe tratar con la gente difícilmente puede constituir un elemento útil.

El aumento de la eficiencia dentro de una empresa se logra por la investigación de sus puntos débiles: la determinación de su remedio y la aplicación del mismo.

Los principios de la administración los podemos dividir en dos grupos: los que predisponen a una acción eficiente y los que la determinan.

Dentro del primer grupo podemos distinguir, entre los que contribuyen a crear un ambiente propicio para el trabajo: la observancia de las convenciones, la aplicación de la justicia con benevolencia, la cooperación entre el personal, el orden en los individuos y en las cosas, la prioridad del interés general y el cumplimiento de los preceptos de la higiene y la seguridad en el local de trabajo, y los que permiten la preparación o disposición racional del trabajo: el método científico, la funcionalización del personal, el programa único, el estímulo a la iniciativa, la estabilidad y el perfeccionamiento del personal.

También podemos diferenciar en dos clases a los del segundo grupo: aquellos que se refieren a la autoridad que emana de los estatutos: el mando único, la continuidad y localización del mando, y aquellos otros que provienen de la competencia de los gerentes y determinan su autoridad personal o natural: el respeto, la confianza y el afecto del subordinado.

Por medio del análisis funcional de los cargos, buscamos, en primer lugar, la descripción específica de los

mismos: cuáles son las funciones desempeñadas por cada miembro de la empresa, reflejándolas en el Manual de organización —auténtico código de de las obligaciones que a cada miembro le compete en la acción conjunta necesaria para el logro del objetivo común—, y, en segundo, las descripciones genéricas: síntesis del trabajo de cada uno de los grupos que integran el personal; que nos permiten establecer normas de selección y sistemas de entrenamiento e instrucción profesionales.

El perfeccionamiento del personal requiere: la confección del inventario del mismo, que nos muestra de manera clara cómo está siendo utilizado el esfuerzo de cada individuo; la formación de las fichas de identidad, como elemento de selección; los exámenes de aptitud, y el adiestramiento profesional.

La necesidad de subsistir es el móvil principal que empuja al hombre al trabajo, de lo que se deduce que el factor más importante para lograr la estabilidad del personal es su remuneración.

La ley de la oferta y de la demanda en el trabajo es una modalidad de la ley del fuerte: la ley de la selva. La que debe derogarse definitivamente en las relaciones entre empresario y trabajador, ya que la experiencia nos muestra todos los días que el empleado normal está dispuesto a trabajar a cambio de un salario equitativo, y el patrono normal, a pagar a éste, si han llegado a un acuerdo sobre su cuantía.

Las escalas de sueldos tienen por objeto estructurar las remuneraciones asignadas por su trabajo a los distintos funcionarios. Y los sistemas a emplear son muy diversos, aunque todos pretenden la objetividad.

La finalidad de las Obras sociales

de la empresa es mejorar las relaciones humanas dentro de la misma, y al organizarlas se ha de tener en cuenta que de ellas, la que el trabajador más aprecia es la de una remuneración adecuada.

El método estadístico permite valorar las opiniones de los distintos funcionarios superiores sobre el personal, estableciendo un orden de méritos que represente lo más fielmente posible el conjunto de dichas opiniones.

Finalmente, parece evidente que hay que introducir algunas modificaciones en los métodos de trabajo actualmente en vigor en las empresas, si no para eliminar, al menos para aminorar la paradoja que supone la confluencia en la misma de tres fenómenos distintos: la «igualización» —la única diferencia en las empresas es el personal de que dispone—, que destaca la importancia de este personal; la «intelectualización» —convierte a éste en *robot*— y la «mecanización» —sustitución del personal por máquinas—, que devalúan el factor humano en la empresa.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

JAMIESON, Stuart: *Industrial Relations in Canada*. Toronto, 1957; 144 páginas.

Es esta la primera de toda una serie de publicaciones que se proponen el estudio de los movimientos obreros fuera de los Estados Unidos. La presente, del profesor Jamieson, tiene un mérito fundamental: recoger a través de sólo ciento cuarenta y cuatro páginas lo fundamental de dicho movimiento en el mundo canadiense. El ensayo no se limita al aspecto estrictamente social, sino que se buscan los entroncamientos jurí-

dicos, políticos, económicos y hasta geográficos para la mejor comprensión del complejo fenómeno obrero en el Canadá. Se halla dividida la obra en cuatro partes que brevemente paso a examinar por separado:

Se dedica la primera al sindicalismo y a la contratación colectiva de condiciones del trabajo, estudiando, en especial, las circunstancias de tipo económico y social en que aquellos fenómenos se han desenvuelto históricamente. Se ponen de relieve dos hechos fundamentales: de un lado el crecimiento reducido de los sindicatos en el Canadá, y de otro, lo cual tiene gran importancia, la pertenencia de la mayor parte de los obreros canadienses a agrupaciones americanas, señalando las causas que han motivado tal situación.

En la segunda parte se estudia también el sindicalismo obrero, refiriendo el análisis, sobre todo, a las fases de su evolución histórica. Las influencias observadas en aquél se pueden clasificar de la forma siguiente: 1.ª, de la Gran Bretaña: Tengamos en cuenta que el Canadá fué durante mucho tiempo una colonia del Imperio británico y perteneciente, más tarde, a la comunidad *sui generis* que es la Commonwealth, en el sentir de Balfour. Los rasgos generales del sindicalismo canadiense, en este período, son, casi totalmente, una segunda edición de los británicos. 2.ª, de los Estados Unidos: influencia que empieza a manifestarse a partir de la segunda mitad del siglo XIX, aproximadamente. La influencia americana ha sido decisiva. A ella debe el sindicalismo su extensión y fuerza actual. No todo, sin embargo, han sido ventajas. Han existido numerosos movimientos de conflicto que no cabe desconocer y que obedecen, en cierto modo, al propio impulso del pue-

blo canadiense, como parece deducirse de la tercera, y definitiva, influencia. 3.ª, del propio ser canadiense, de su idiosincrasia. Manifestaciones peculiares de ella, en la materia que nos ocupa, han sido las frecuentes divisiones internas y conflictos surgidos. El panorama actual parece que puede ser calificado de optimista. Se van salvando, progresivamente, las diferencias y antiguas rencillas y existen dos grandes Centros tan sólo: de un lado el Congreso del Trabajo de Canadá, y, de otro, la Confederación de los trabajadores católicos del Canadá. Cada uno de ellos de orientación diversa; pero que, coordinados, hacen prever un gran bienestar en pro de una unidad ya casi conseguida.

La tercera parte va referida también al sindicalismo; pero, a diferencia de la segunda, en cuanto realidad estática, desentrañando sus elementos constitutivos y sometiendo a juicio crítico. Se trata de examinar la estructura, el gobierno y la política seguida por estos sindicatos en el Canadá. La relación con el régimen de los Estados Unidos sale, aquí, a relucir en toda la fuerza de su expresión. ¿Habrá posibilidad de terminar esta vinculación y establecer un régimen sindical canadiense propio y autónomo? A ello se opone un inconveniente que, a sentido contrario, es una ventaja. Son los mismos canadienses los que desean continuar con el presente estado, pues obtienen de ello pingües beneficios. Además las relaciones vienen apoyadas por las similitudes, profundísimas, tanto económicas como culturales, que existen entre ambos pueblos. La dominación, real, que ejerce el pueblo americano sobre el canadiense se ve compensado por los medios que aquél ofrece a éste, en el ámbito profesional, comercial, universitario, etc., para la sa-

tisfacción de las necesidades correspondientes en cada uno de ellos.

Por último, la cuarta parte, es la única del libro que tiene un verdadero valor jurídico. Lo principal de ella es el estudio que se hace de la actitud del Gobierno ante la vida sindical, en general, y la contratación colectiva de condiciones de trabajo, en particular.

Creo que el libro tiene interés por una razón doble: de un lado, permite el conocimiento del movimiento sindicalista canadiense, ordenándolo y estudiándolo en sus diversas ramificaciones y conexiones; de otro, se trata de un caso único en nuestros días: un sistema sindical dependiente de un país extranjero y controlado por extranjeros que no lleva consigo, sin embargo, consecuencias molestas para el dominado, ni excesivamente abusivas por parte del dominante.—LUIS ENRIQUE DE LA VILLA.

MONTENEGRO BACA, José: *Importancia de la jornada de trabajo*. Trujillo-Perú, 1957.

El profesor Montenegro, Director del Seminario de Derecho del Trabajo de la Universidad Nacional de Trujillo-Perú, ha querido en este ensayo destacar la importancia de la jornada de trabajo que constituye la base del Derecho del Trabajo, ya que, según el autor, todos los problemas jus-laboristas no son sino proyecciones de la jornada laboral, y el desarrollo del Derecho social no es sino un proceso de enunciación en torno a la jornada de trabajo.

Considera la jornada como aspecto activo de la duración del trabajo y como medida de la prestación del esfuerzo del trabajador.

Define la duración del trabajo co-

mo el lapso durante el cual el trabajador presta al empresario servicios remunerados, y disfruta de los descansos correlativos; tiene dos aspectos, el activo, o sea la prestación propiamente dicha del esfuerzo del trabajador al dador del trabajo, que es lo que comúnmente se conoce con el nombre de jornada de trabajo, y pasivo, esto es, los descansos inherentes a la prestación del esfuerzo; descansos que pueden ser en medio de la jornada, diarios, semanales, festivos y anuales o vacacionales.

Analiza a continuación la correlación de la jornada de trabajo, con otros aspectos del Derecho laboral; como sucede con las indemnizaciones por tiempo de servicios, por accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, problemas de la seguridad social, períodos de carencia, etc.

Investiga la influencia de la reglamentación de la jornada de trabajo no sólo en el Derecho laboral, sino también en toda la colectividad, debido a la estrecha vinculación de la jornada, con el desenvolvimiento ético, cultural, biológico, técnico-económico, etc.; ello justifica que las legislaciones no toleran la autonomía de la voluntad en lo que respecta a la extensión de la jornada.

Punto importante es el paralelo existente entre la importancia de la jornada del trabajo y la del salario; jornada y salario constituyen las reivindicaciones centrales de los trabajadores, y recuerda, con García Oviedo, que dos son las aspiraciones fundamentales que el proletariado moderno ha pugnado por realizar desde el primer momento: la mejora del salario y la reducción de la jornada.

Se enfrenta con la cuestión de cuál es más importante: la jornada de trabajo o la retribución, y examina los diversos autores. Lo cierto es, dice

Montenegro, que sea lo uno o lo otro, nadie puede negar que la jornada de trabajo desempeña papel principal en el desenvolvimiento de la relación laboral.

Este estudio pertenece al libro *Jornada de trabajo y descansos remuneratorios en el Perú*, que piensa publicar próximamente el autor, dentro de una obra sistemática del Derecho peruano del trabajo, que anuncia en ocho o diez volúmenes.

Elogiamos esta aportación valiosa del profesor Montenegro, a la rica bibliografía laboral y social de las naciones hispanoamericanas. — MIGUEL FAGOGA.

I. I. RAINES: *Mejor información entre directivos, empleados y empresas*. Traducción de Vicente Boned Gil. Ediciones Artecnia. Barcelona, 1957; 91 páginas.

En su contenido se ponen de relieve —como se declara en la Introducción a la edición española— las ventajas que representa el poder tener establecidos unos buenos sistemas de información y comunicación en la empresa.

Va dirigida —como dice Wendell B. Barnes en el Preámbulo— a conseguir una buena cooperación por medio de unas comunicaciones más hábiles. Busca también la manera de explicar cómo es posible con el control de los sistemas de comunicación llegar a mejorar la eficacia de la actuación y el espíritu de competencia.

Pretende —como indica el propio autor en el Prólogo— la manera de proporcionar una información práctica sobre la forma de utilizar las comunicaciones con vistas a una dirección más eficaz. Hace resaltar la necesidad imperiosa de comunicarse bien

si se quieren obtener buenos resultados.

En el capítulo I, «Necesidad de un buen sistema de comunicaciones en la industria», se comienza afirmando que un sistema de comunicaciones presta servicio: proporcionando un instrumento necesario para el planteo y dirección de actividades e informando a cada parte interesada de lo que ha hecho y por qué razón. Ayuda a la dirección transmitiendo ideas, instrucciones y órdenes.

En un sentido verdaderamente real, los informes de negocios intentan controlar actitudes de la misma manera que las órdenes de trabajo controlan actividades.

Los elementos de control de la dirección en los cuales las comunicaciones desempeñan un papel importante son: el plan; los preparativos para entrar en acción —oportunidad, coordinación y provisión de facilidades materiales—; autoridad para ejercer la acción; instrucciones; supervisión; comprobación y medición de los resultados, y reajuste de los medios a la vista de estos últimos.

El sistema de la doble comunicación ayuda a los directivos de dos maneras: compartiendo la experiencia de los demás aumentan el caudal de la propia, y aprendiendo la experiencia de los demás en su propio lenguaje están en disposición de mejorar la eficacia de la información dirigida a ellos.

El capítulo II estudia «Comunicación en busca de resultados». El valor de un sistema de comunicaciones como función directiva se mide según su eficacia en ayudar a la dirección a llevar a cabo su cometido.

Las comunicaciones serán eficaces si su texto es exacto, no da lugar a dudas, es convincente, apropiado, sencillo y no tiene doble sentido.

En el capítulo III se examina la «Forma de controlar el negocio».

El control es el medio por el cual la dirección convierte sus proyectos en actos afortunados. Significa tener que coordinar el esfuerzo de muchas personas eliminando todos los obstáculos que se opongan a la consecución del plan.

El control es, en gran parte, un problema de mutua comprensión. Para convertir a un grupo de inconexos individuos en un equipo de trabajadores eficaces se precisa: procurar que tengan sentido de participación; que se sientan importantes; alabarles cuando se lo merezcan; saber escucharles; ser amable con ellos; demostrarles confianza y tener siempre en funcionamiento el sistema de doble dirección.

En el mundo de los negocios, en el cual se comparten honores, responsabilidades y autoridad, no hay lugar para decisiones arbitrarias, sino que debe organizarse en forma que exista una comunión de ideas, un sistema de comunicaciones que no sólo transmite órdenes, sino que intercambia informaciones y comprensión, y un sistema de control que atrae a todos los empleados hacia el grupo directivo.

En el capítulo IV se analiza la «Forma de crear una mejor dirección con mejores sistemas de comunicación»; y se examinan los siguientes puntos: ámbito de la Dirección; lo que todo mando intermedio quiere saber; de qué manera los directivos se comunican entre sí —reuniones, boletines, cartas de la Dirección, Manuales—, y eslabones débiles en la cadena de comunicaciones de la dirección. Con respecto a éstos se formulan las siguientes consignas: vale más que no se haga perder el tiempo o el esfuerzo a otras personas, si no se tiene nada nuevo que decirles; utilizar la

primera frase para seleccionar al auditorio; antes de manifestar las intenciones se debe decir a quién van dirigidas; para que un mensaje sea eficaz, hay que puntualizar el pensamiento y expresar las ideas en términos específicos y concretos, y tener en cuenta que la mayor parte de la gente se interesa más por las personas que por las cosas.

El capítulo V se dedica a «Comunicaciones de doble dirección dentro de la empresa». La mayor contribución que la dirección general puede hacer en pro de una buena moral dentro de la empresa, es la de compartir con los empleados hasta cierto punto las responsabilidades de la dirección. Lo que significa montar un sistema eficaz de comunicaciones de doble dirección.

La información entre dirección y personal puede ser: directa o personal —reuniones— e indirecta: escrita, visual y oral —retransmitida—, o combinación de ambos métodos.

Y, por último, en el capítulo VI, «Comunicaciones de doble dirección con grupos del exterior», se examinan las relaciones con clientes y con la comunidad.

Las comunicaciones de doble dirección se apoyan en una base de interés mutuo, por lo que un sistema útil de empezar una buena política de las mismas, consiste en redactar una lista comparando nuestros intereses con los del grupo externo al que nos referimos, con lo que se facilita la actuación.

Un buen sistema de comunicaciones no se consigue fácilmente. Es difícil vencer los hábitos de toda una vida. Pero la recompensa de las comunicaciones de doble dirección hace que valga la pena hacer un esfuerzo para mejorarlas.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

