

Noticias de libros

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION: *El arte de dirigir en el trabajo*. Traducción de Carlos Fernández. Editorial Reverte, S. A. Barcelona, 1960; 307 págs.

Se nos ofrecen, agrupados por materias, cuarenta y dos artículos, debidos a varios autores, y que con anterioridad habían sido publicados por la revista *Supervisory Management*, en los que pese a la diversidad de plumas existe una unidad de temática grande: la dirección como problema, analizada con indudable sentido práctico y con gran acierto.

El primer capítulo, que comprende cinco trabajos, se ocupa de la labor del directivo, y se comienza destacando las cinco cualidades que debe tener todo dirigente: sentido de proporción, originalidad, entusiasmo contagioso, sinceridad y saber ponerse en el lugar de otro.

Se considera que a la cabeza de la lista concerniente a «la peor clase de jefe» está el que no puede tomar una decisión, que siempre necesita que otras personas le digan lo que ha de hacer.

Y se finaliza afirmando que el trabajo de un jefe no es para una persona perezosa; exige constante dedicación en toda su carrera. El jefe es importante en su puesto, no por su propia producción, sino porque dirige a sus subordinados hacia sus objetivos, los cuales tienen que encauzarse hacia un objetivo general previsto.

El capítulo segundo se dedica al examen de la Comunicación, y comprende ocho trabajos, tomando como punto de partida el reconocer que el pensar correctamente es lo primero para lograr una buena comunicación.

Se destaca cómo lo que cuenta en último análisis no es lo que se dice a la gente, sino lo que ésta acepta. Este es el concepto de comunicaciones que caracteriza al verdadero dirigente.

Teniendo en cuenta que para transmitir ideas hay que procurar: hablar en el lenguaje del que escucha; nunca exponer más de una idea en cada vez; utilizar ejemplos concretos para recalcar las ideas, y al criticar o reprender a una persona, nunca se debe usar sola la reprensión, pues hay que suavizarla con alguna alabanza.

Con respecto a las órdenes, se pone de manifiesto cómo sólo hay una manera de decir si se están dando bien las órdenes: si uno no está obteniendo de sus trabajadores lo que se propone, lo probable es que algo ande mal. Hay que recordar que si un trabajador no entiende una orden, lo más probable no es que sea tonto, sino que el jefe no supo transmitir sus ideas.

En cuanto a las reuniones, se advierte que puesto que uno de los beneficios de cualquier reunión es que da al grupo en conjunto y a las diversas personas que lo componen la oportunidad de pensar por sí mismos, es importante que el jefe estimule la discusión cuanto sea posible. El objeto de la mayoría de las reuniones que convoca un jefe es dar informes, pero aun así, es importante que el grupo tenga una oportunidad de discutir la situación. Si el grupo puede presentar objeciones y hacer preguntas, cooperará mucho más que si la información se da con un espíritu de «les guste o no les guste».

El capítulo tercero se dedica a «Cómo formar y mejorar un personal competente», y comprende ocho trabajos, de los

cuales cuatro se refieren a la selección y colocación, y cuatro a mejoramiento de los trabajadores.

En cuanto al primer aspecto, se manifiesta que las pruebas psicológicas y otros métodos científicos de selección no abrevian el camino para encontrar la persona adecuada para un puesto, ni son herramientas propias de aficionados, pero si se usan debida y cautelosamente, pueden constituir una gran ayuda en las decisiones sobre selección y colocación.

Respecto al mejoramiento, se considera que las cinco medidas fundamentales para perfeccionar a los subordinados son: crear condiciones de trabajo que estimulen el progreso; dar a los subordinados oportunidades de que actúen; fijar altas normas de ejecución; revisar periódicamente la actuación de cada subalterno, y dar consejos y orientaciones eficaces.

Intimamente relacionado con el perfeccionamiento profesional está el trascendente problema de la preparación de sustitutos. El primer paso en la preparación de un sustituto es elegir la persona adecuada. Naturalmente, tendrá que ser un buen trabajador y conocer bien las operaciones del departamento; pero aunque estas cosas son importantes, la principal cualidad que un candidato puede tener es la habilidad para entenderse bien con la gente y hacer que todos desempeñen el trabajo con buena voluntad.

El capítulo cuarto, que comprende cuatro trabajos, examina el fundamental problema de las actitudes de los trabajadores, y se comienza afirmando que la supervisión es un trabajo que no siempre se puede manejar de acuerdo con los libros; las personas son demasiado variables y diariamente surgen situaciones que exigen nuevas soluciones que no están en los libros de reglas.

Esencialmente, el aumentar la producción es cuestión de buena administración; depende de la manera como uno dirija y

vigile a sus subordinados, proyecte y organice el trabajo de la unidad, aprovechando eficientemente materiales, máquinas e instalaciones. Se puede aumentar la eficacia productiva de una unidad como sigue: atendiendo a las necesidades y deseos de los trabajadores; fomentando el orgullo y el espíritu de trabajo colectivo; formando obreros con espíritu de trabajo, fijando metas de trabajo adecuadas y organizando eficientemente los materiales y máquinas que los obreros utilizan para la producción.

Por último, en cuanto a los sistemas de sugerencias, se afirma que como cualquiera otra operación, necesita apoyo firme en todos los niveles de la administración para que realmente tenga éxito; es raro que progrese a pesar de las objeciones de los supervisores o jefes de departamento.

Al examen de algunos problemas especiales de personal: ausentismo, disciplina, cambios, etc., se dedica el capítulo quinto, que comprende siete trabajos.

El supervisor moderno tiene su tiempo sobrecargado; tiene que preocuparse por la cantidad y calidad de la producción, por los gastos y por los métodos; pero una de sus preocupaciones más importantes deberá ser su personal, y uno de los aspectos más difíciles del manejo de gente es el manejo de los casos que requieren disciplina.

Por otra parte, el vencer la resistencia a los cambios, como el manejar muchos otros problemas de trabajo, implica que el jefe trate de comprender a sus subordinados y los trate como seres humanos cuyos sentimientos y disposiciones de ánimo merecen respeto.

El capítulo sexto se ocupa de «Cómo administrar nuestro propio trabajo», y comprende cinco trabajos, y se comienza recomendando, que sea cual fuere el sistema que se use, hay que dedicar tiempo cada semana a organizar el trabajo y seguir algún método, y cada vez que uno

tenga la sensación de que no está aplicando algunas de las recomendaciones anteriores, habrá que pensar en aquel medidor hipotético que silenciosamente está midiendo el tiempo y el dinero desperdiciados, y este pensamiento será muy útil.

Por otra parte, la persona que aprenda a reconocer las cosas por las que vale la pena preocuparse y la manera de mitigar sus tensiones, habrá adelantado mucho en hacer placentera la vida diaria y en prepararse para los esfuerzos y tensiones adicionales inherentes a las mayores responsabilidades.

Los capítulos finales se dedican al examen de las relaciones entre el Sindicato y la Empresa, y a las relaciones con la comunidad, y comprenden en total cinco trabajos, en los que se analizan algunos problemas interesantes de ambos aspectos.

En definitiva, como anticipamos, se nos ofrece un conjunto de ideas, basadas la mayoría en la experiencia, que pueden ser sumamente útiles en el quehacer diario del directivo.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS, Senado: *Work Stoppages at Missile Bases*. Informe del Subcomité Permanente de Investigaciones, Comité *On Government Operations*, U. S. Government Printing Office, Washington D. C., 1962; 47 págs.

Reiteradamente se han venido publicando noticias respecto a los muy graves problemas laborales endémicos en los trabajos (a cargo de contratistas privados, en ejecución de contratos adjudicadas por el Gobierno Federal) de construcción e instalación de las bases de proyectiles dirigidos.

Los hechos que revela el informe ciertamente confirman esta gravedad; utilizando sus propias palabras, «desde el comienzo del programa de construcción en 1956... hasta marzo de 1961... se han pro-

ducido 325 huelgas, con una pérdida de 162.872 hombres/día de trabajo»; «los programas del espacio y de proyectiles dirigidos han sido intolerablemente retrasados por huelgas no oficiales, huelgas, trabajo lento y una política deliberada de baja productividad... que ha llegado a ser del 40 por 100 de la normal».

La causa de las huelgas, y del bajo rendimiento ha sido, según el informe, la pura y simple del deseo de alargar los trabajos y forzar al pago de horas extraordinarias; de donde han resultado unos costes exorbitantes de la mano de obra; muy gráficamente dice el informe que los salarios de los trabajadores no especializados son superiores a los de los astronautas, y que los de los especializados superan, y en ocasiones superan en mucho, a los del ministro del Aire o a los del doctor Wernher von Braun, director de los programas espaciales.

El informe ataca muy duramente a los Sindicatos; sobre todo a los Sindicatos locales directamente responsables, cuyos jefes «incitaban o en secreto participaban en los paros», y a los nacionales, «que no han hecho nada por controlar a los locales». Tampoco es, ni mucho menos, suave con los empresarios que, con contratos «a coste más beneficio» (*cost-plus-fixed-fee contracts*), han mostrado su «indiferencia ante el alza de los costes, las horas extraordinarias excesivas y el exceso de mano de obra». Respecto de los funcionarios encargados de la contratación y de la supervisión de las contrataciones, el informe es más piadoso, en cuanto reconoce que la primera obligación de éstos era la de conseguir la ejecución del trabajo, aunque se apresura a añadir que «también deben ser criticados por haber adoptado una actitud pasiva» ante los hechos que han quedado reseñados.

El conjunto del informe resume los interrogatorios de los testigos y es realmente una interesante pieza descriptiva de conflictos laborales de todo tipo, de

las causas de los mismos, de la forma en que tratan de ser justificados y de la medida en que carecen de justificación.—
M. ALONSO OLEA.

DALE, Ernest: *Cómo planear y establecer la organización de una Empresa*. Traducción de Carmelo Saavedra Arce. Editorial Reverté, S. A. Barcelona, 1960; XVI+305 págs.

Este libro —nos dice Lawrence A. Appley en el prefacio— es un análisis de la evolución y cambio de la estructura de organización de cada Empresa en particular. Constituye una tentativa para combinar el pensamiento sistemático sobre este tema con el método empírico de la experiencia práctica. Asimismo ensaya una integración de la estructura formal de la Empresa con las fuerzas humanas que la moldean, y que a su vez son moldeadas por ella. En consecuencia, está concebido para ayudar al hombre de negocios práctico lo mismo que al estudiante de organización.

El texto se divide en una introducción, dos partes y una conclusión, complementándose con seis apéndices, dedicados a las siguientes cuestiones de tanto interés, como se deduce de su mera enunciación: descripciones de los altos puestos de las Empresas; problemática de los Comités; la descentralización; composición de las principales funciones de la Empresa; guía de la administración, y nomenclatura de organización de la Empresa Ford.

En la introducción se afirma que planear la organización es el proceso de definir y agrupar las actividades de la Empresa, de tal suerte que se puedan asignar en la forma más lógica y ejecutar de la manera más eficaz. Tiene que ver con el establecimiento de relaciones entre las unidades para realizar los objetivos de la Empresa.

Al planear la organización, además de otros beneficios, se pueden remediar algunos de los males comunes a muchas organizaciones de Empresas: se puede eliminar la duplicidad de esfuerzos; se puede reducir el papeleo; se puede mejorar la coordinación; se pueden suprimir funciones innecesarias, etc.

El planeamiento de la organización proporciona adaptación continua, con el fin de hacer frente a los cambios de personas, recursos y circunstancias. Ayuda a mantener en equilibrio las unidades de la organización, evitando la fuerza excesiva o deficiente entre los departamentos de la Empresa.

La primera parte de la obra se dedica al análisis de la dinámica de la organización, estudiando los diferentes problemas de organización que van surgiendo en las sucesivas etapas de crecimiento de las Empresas.

Se toma como punto de partida la determinación de los objetivos y la consiguiente división del trabajo; se examina la delegación desde tres puntos de vista distintos y complementarios: la delegación de trabajo, de funciones, y de atribuciones, considerando la problemática de cada uno de dichos aspectos.

Por último, se analizan las posibilidades de los órganos de «Staff», y las exigencias de la coordinación de las funciones administrativas.

La parte segunda se ocupa de la mecánica de la organización, destacando cómo el problema consiste esencialmente en el mejor aprovechamiento del personal y recursos que se tienen a mano en el momento presente.

Los cambios y mejoras en la estructura de la organización en sí pueden llevar aparejados —se advierte—, desde una revisión completa de toda la Empresa hasta la modificación de sólo un grupo de funciones, o de una sola función o posición.

Como cuestiones previas en la reorga-

nización se consideran: adoptar la decisión de reorganizar, lograr que se acepte tal decisión, y determinar quién la va a llevar a la práctica.

La reorganización puede ser un cambio que se efectúe de una sola vez, un cambio que se haga en el transcurso de un breve período de tiempo, o un cambio gradual y continuo a largo plazo. Cada una de dichas modalidades ofrece sus ventajas y presenta sus inconvenientes, de aquí que deban ser considerados y sopesados unas y otros, en cada caso en concreto.

Como fases de la reorganización, se indican, en primer lugar, definir la organización actual. En segundo lugar, se destaca que quizá el paso más importante en el proceso de reorganización es la construcción de la organización «ideal».

En tercer lugar, se recomienda poner en vigor el plan de organización, para lo cual es preciso, como mínimo, determinar las funciones fundamentales y mejorar los procedimientos.

En cuarto lugar, se sugiere la confección de la Carta de Organización, cuyo uso ofrece varias ventajas precisas: su formulación obliga a sus autores a aclarar sus ideas; si se formula debidamente, se puede apreciar a golpe de vista la estructura general y las relaciones del trabajo en la Empresa; muestra quién depende de quién; indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una Empresa, sus puntos fuertes y débiles; puede servir como historia de los cambios, como un instrumento de enseñanza, como medio de informar al público acerca de las relaciones de trabajo de la Empresa, y puede servir como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, al formular el plan ideal.

En quinto lugar, es conveniente preparar el Manual de Organización, el que es una guía autorizada de la organización de la Empresa. Suele ser un instrumento útil para la administración, que justifica ampliamente la considerable cantidad de trabajo que entraña su compilación. Donde está en uso un buen manual de organización, cada persona puede determinar cuáles son las responsabilidades de su puesto y su relación apropiada con los demás puestos de la organización. Se pueden evitar los conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones. También se ponen en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad en los diversos niveles.

Y, en último término, procede lograr que se acepte el plan. Para lo cual es indispensable que se conozca y se comprenda bien. Si la naturaleza del cambio se comunica a quienes afecta en una forma abrupta e informal, la reacción suele ser negativa. Un plan se puede imponer por la fuerza, pero el personal lo puede obstaculizar de mil maneras diferentes que son difíciles de percibir y más difíciles aún de contrarrestar, de aquí que sea fundamental persuadir a aquéllos para que lo acepten libremente.

En conclusión, la obra de Dale ofrece un esquema completo para la acción cuando nos encontramos en la encrucijada de reorganizar. Encrucijada ante la que se encuentran muchos directivos de las Empresas españolas en la actualidad.

Si bien las ideas que se exponen a lo largo del texto no son todas de inmediata aplicación en la realidad española, por lo menos los criterios que se sugieren, las directrices que se trazan, pueden ser benéficos si se tienen en cuenta en base a las peculiaridades de cada caso.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

DEPARTAMENTO NACIONAL PARA LA CELULOSA Y EL PAPEL: *La industria papelera y la integración europea*. Roma, 1962; 417 págs.

La formación de mercados europeos resultante de la fusión y unificación de mercados nacionales impone una revisión de las ideas corrientes sobre los diversos sectores de la producción y hacen necesario un reexamen de afirmaciones que podían ser tenidas por indiscutibles y de problemas que parecían haber recibido solución. A esta ley fundamental, no escapa el sector de productos papeleros y de sus materias primas. Al contrario, la necesidad de investigaciones se manifiesta de una manera particularmente viva en este sector, tanto por el hecho de la estructura especial de las empresas productoras como por razón de la importancia que algunos de sus productos tienen para la sociedad. Es evidente que el papel no constituye un producto industrial como los otros, es decir no tiene una significación puramente económica, ya que es un medio esencial para la comunicación entre los hombres. Por esto, tiene en casi todos los países un régimen particular, teniendo en cuenta sus repercusiones educativas y políticas.

Se inicia el libro con un estudio de la Comunidad Económica Europea en sus antecedentes, organismos y fines. Respecto al sector papelerero, las estructuras de sus empresas en los diferentes países miembros de la C. E. E., no son muy diferentes entre sí, y en consecuencia no ha planteado problemas particulares en el Tratado de Roma. De ahí la ausencia de disposiciones relativas al mismo. Pero ciertas posiciones aduaneras de algunos sectores figuran en las diversas listas anexas al Tratado, y esto ha ejercido una influencia sobre la elaboración de la tarifa común exterior y de su aplicación.

La supervivencia y desarrollo del sec-

tor papelerero en la Comunidad depende estrictamente, de una parte de la puesta en práctica de un programa eficaz de crecimiento de la producción de materias primas en el Mercado Común, con independencia de terceros países y de las vicisitudes que condicionan los cambios internacionales, y por otra, del mantenimiento de medidas eficaces de defensa en el terreno aduanero respondiendo a exigencias efectivas de reequilibrio económico y no a un deseo anacrónico de proteccionismo.

En lo que concierne al régimen aduanero aplicado en los países miembros a la importación, conviene notar: 1.º El nivel de diversas tarifas aduaneras nacionales no presenta grandes diferencias. 2.º El tratamiento preferencial reservado a las importaciones de otros países miembros no representa todavía una discriminación acentuada con respecto a la importación de terceros países. Respecto al régimen de importaciones, todos los Estados miembros, a excepción de Francia, aplican una plena liberalización.

Los países que integran la Asociación Europea de Libre Cambio —que también es estudiada con detenimiento— presentan características muy diversas en su sector papelerero. Suecia, Noruega y Austria son grandes productoras y exportadoras de papel, mientras que Suiza y Portugal tienen una producción apenas suficiente para cubrir sus necesidades propias, e Inglaterra y Dinamarca, a pesar de tener una producción apreciable son importadoras en mayor o menor medida.

Los países escandinavos gozan de ventajas económicas y naturales que ciertamente son privilegiadas. Podemos resumirlas: a) Inmensos recursos forestales. b) Posibilidad de integrar la producción pasando del bosque a la pasta y de ésta al papel y al cartón sin solución de continuidad. c) Economía en los gastos de transporte. d) Economía en el precio de la energía eléctrica; y e) Condiciones fa-

vorables en lo que concierne a la mano de obra, aparte su rendimiento elevado, ya que puede ser utilizada para asegurar la actividad ininterrumpida de sus fábricas, pues ninguna ley limita el horario de trabajo. La entrada de Finlandia en la E. F. T. A. ensancharía el área de países privilegiados en el sector de la producción papelera. Este desequilibrio debiera haber dado lugar a que en la Convención de Estocolmo existieran disposiciones favorables a los países menos desarrollados en la industria papelera. Pero, no es así, sino que este sector no fué objeto de ninguna mención. Sólo Portugal, que goza de plazos más largos para la aplicación de medidas de reducción de tarifas aduaneras, podría un cierto tiempo mantener un régimen protector para sus industrias papeleras. Esto que pudiera extrañar sólo encuentra justificación en el hecho de que los países escandinavos subordinaron su participación en la E. F. T. A. a un reconocimiento de sus esperanzas de desarrollo y expansión en el sector en cuestión.

Desde el punto de vista del sector papero son graves los problemas que derivan del desequilibrio entre los diferentes países europeos. Es preciso prever los medios propios —en ausencia de protección aduanera y contingentaria— para reequilibrar los factores de producción y mantener y desarrollar las industrias, aun en los países menos favorecidos por la naturaleza.

La supervivencia de estas industrias en condiciones no precarias, es una exigencia que procede no solamente del interés de preservar un patrimonio de inversiones que han sido modernizadas recientemente, sino también de otras consideraciones: el cese e incluso una reducción de tal producción, presentará el difícil problema de la re-qualificación y re-empleo de una masa de obra, ya especializada, y lo que es más grave de los aprovisionamientos de las industrias consumidoras en período de cri-

sis. También es preciso pensar que los consumos de papel y cartón progresan a un ritmo tan rápido que van a hacer insuficientes, a largo plazo, las posibilidades de producción de materias primas y de productos acabados de que disponen los países que actualmente son los detentadores casi exclusivos de recursos forestales. Por último, ha aparecido la necesidad de no comprometer la política forestal, ya iniciada en varios países europeos, para asegurar la plantación de resinos de crecimiento rápido.

Como dice en la introducción el director general de la Oficina para la Celulosa y el Papel: «En la convicción de la utilidad de una investigación destinada a clarificar los datos de la situación actual, se ha querido por la presente obra poner un conjunto de elementos y de cifras a la disposición de quienes deberán examinar estos problemas...»—PEDRO JOSÉ ZABALA.

ETTINGER, Karl E.: *Control y Supervisión*. Versión española de Ramón Palazón. Herrero Hnos. Sucs., S. A. México, 1961; 73 págs.

La dirección —se comienza afirmando en la introducción— adopta planes, políticas, procedimientos y normas de producción para asegurar un funcionamiento eficiente de la Empresa. Los controles que la Dirección escoge reflejan el objetivo hacia el cual se encamina la Empresa. Estos controles proporcionan, asimismo, una regla ideal con la cual el director puede medir la actuación real.

Para ser más efectiva, la Dirección tiene que estar utilizando controles constantemente. Una comparación continua entre los planes hechos de antemano y los resultados reales permite que la Dirección resuelva los problemas y ataje otros que puedan surgir en lo futuro.

Por otra parte, la línea de mando, con

su definición de autoridad y responsabilidad, confía siempre al supervisor la función de control sobre sus subordinados. El superior o supervisor goza siempre del derecho de inspección, es decir, del derecho de inspección formal de las actividades, de los instrumentos y del producto.

Ahora bien, los controles no deben representar para la Dirección una carga desproporcionada con la utilidad de aquéllos. Han de ser sencillos, aunque adecuados a la magnitud del negocio.

Los sistemas de control indican cuándo se produce una desviación respecto a las normas y programas. El descubrimiento de estas anomalías hace posible que la Dirección corrija la desviación o dé los pasos para suprimir sus efectos adversos. Los datos que los controles ponen al descubierto son importantes no sólo para mantener normas y programas, sino que sirven también de base realista para el ajuste de los planes y normas antiguos y para formular otros nuevos.

Al darle a la Dirección informes que comparan la actuación real con la esperada, los informes de control corrigen a menudo presunciones anteriores acerca de lo que las unidades de una organización puedan y deban hacer. Las desviaciones de actuación respecto al volumen y calidad esperados pueden muy bien no ser siempre culpa de los individuos que se espera que se ciñan a los programas y normas. Algunas veces cabe atribuirle la culpa a las esperanzas por demás optimistas puestas en la actuación de las máquinas o de los materiales, y los controles pueden señalar la necesidad de reconsiderarlos. Hasta los planes mismos pueden ser los culpables y no los hombres designados para llevarlos a cabo.

Supervisar significa dirigir un proceso de elaboración o un trabajo durante su ejecución y dirigir a los trabajadores durante su actuación. En la Empresa, los supervisores representan la autoridad de

la Dirección. Son responsables de la dirección y del control de todo, o parte, del funcionamiento de la Empresa. Los supervisores son los eslabones de la cadena de mando que va desde la alta dirección hasta los trabajadores sin funciones de supervisión.

En consecuencia, el supervisor debe tener, como regla, tratar a sus subordinados tal como se ve él tratado por sus superiores. Las prácticas supervisoras rudas son ya anticuadas. En los negocios modernos, el anticuado tipo de supervisor «mandón» suele ser más un obstáculo que una ayuda para la alta productividad. En muchos casos, los operarios ya no se muestran dispuestos a colaborar con supervisores dictatoriales. El supervisor ha de ser un «director de hombres» tanto como un «director de trabajo». Ha de gustar de tratar a la gente y ha de ser capaz de llevarse bien con ella.

El mantenimiento de la disciplina depende de la comprensión que se tenga de los procesos pensantes de los subordinados. Esto quiere decir que el supervisor tiene que procurar prever las reacciones de los operarios ante sus instrucciones verbales y ante su comportamiento, así como que procurará prever las reacciones ante la influencia general que las demás partes de la organización ejercen en su departamento.

Por otra parte, la supervisión comporta funciones de dirigir la producción, de cuidado y buen orden del local y de control. Estas funciones son esencialmente inseparables una de otra. Controlar significa dirigir, mandar y también comprobar, examinar, probar y verificar. Significa asimismo, limitar, regular y observar.

Además, cuando se mejora la eficacia de la mano de obra, los costos del producto bajan. Los controles supervisores tienen como meta la actuación mejorada de la mano de obra. Los supervisores pueden lograr la simplificación de cada una

de las fases del trabajo, observando y analizando las prácticas y costumbres corrientes y consultando a los trabajadores acerca de cómo podrían simplificar su labor con procedimientos mejores.

El control efectivo de la calidad exige la participación inteligente de los empleados encargados de recibir y elaborar los materiales. Tienen que aprender la forma de juzgar la calidad satisfactoria por comparación de su producto con las normas establecidas al respecto.

En conclusión, el control es vital para el funcionamiento adecuado y eficiente de las empresas, por la sencilla razón de que el director de hoy se ve implicado en un trabajo extremadamente complejo y no puede figurar puramente en su propia intuición, en su memoria ni en sus facultades mentales para que le guíen en la dirección de la producción, de las finanzas, del personal y de los demás elementos que se suman para hacer que los negocios sean lo que son.

En los párrafos que preceden se pone de manifiesto el interés que ofrece el presente Manual, en el que con sencillez y concisión se recogen las ideas esenciales de lo que el control implica, y de sus posibilidades y limitaciones.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

LÓPEZ MEDEL, Jesús: *Modernas orientaciones del Registro de la Propiedad*. Publicación del I Centenario de la Ley Hipotecaria. Madrid, 1961; 80 págs.

La simple lectura del título de la publicación que recensionamos y el hecho de estar realizada con motivo del I Centenario de la ley Hipotecaria, parece dar a entender que su glosa es propia de una revisista de Derecho inmobiliario y que nada tiene que ver con una revista de política social. Sin embargo, la lectura detenida de sus páginas hace al lector

cambiar de opinión, pues Jesús López Medel verifica un planteo del problema totalmente diferente al de los tratadistas clásicos del Derecho hipotecario, y presenta una nueva concepción adaptada a los tiempos actuales, sobre el papel que hoy día debe de representar el Registro de la Propiedad, principalmente a través del mecanismo y sistema de la inscripción registral constitutiva.

El autor destaca la importancia que posee un sistema de seguridad registral, y como la ley de 1861, revolucionaria en aquellos tiempos en que predominaba el liberalismo político y la escuela de economía fisiócrata, ha quedado desactualizada de tal manera que «el sentido social de las instituciones jurídico-inmobiliarias es algo fundamental y esencial para el orden social, legal, progresivo, incluso en lo referente a la justicia distributiva o a la justicia en la tributación fiscal».

Cuatro son las partes fundamentales en la que Medel divide su estudio. En la primera, que es a modo de introducción, tienen un especial interés el análisis de las orientaciones registrales que se oponen a las tendencias más progresivas y sociales del Registro de la Propiedad, siendo las prevenciones bien de tipo científico o por razones de oportunidad o extracientíficas. Frente a estas posiciones hay, dice el autor, que «reflexionar constructivamente sobre cuáles podrían ser los caminos para una superación de nuestro sistema hipotecario» y uno de ellos es el propugnado de la «inscripción obligatoria progresiva». El planteamiento de este sistema tiene raíces iusnaturalistas, teniendo su base en la doctrina del bien común y en la teoría de que las formas jurídicas son de Derecho público.

La parte especial analiza los problemas de reforma y actualización del Registro y estudia los métodos para la realización de la obligatoriedad progresiva de la inscripción, ya a través de legislación que

la ordene como supuesto de validez del negocio jurídico o por medio de procedimientos indirectos (mayor intervención de oficio del registrador, coordinación del Registro y Catastro, simplificación y modernización del Registro, adecuación del coste de la inscripción, etc.), que actúen de coadyuvantes de los medios directos. Finalmente, el autor expone sus conclusiones que dan claridad y sentido práctico a la obra.

Para acabar, queremos destacar en esta producción científica, más que los aspectos técnicos de construcción jurídico-inmobiliaria, el nuevo sentido y orientación con que concibe Medel el Registro de la Propiedad, sentido de hondo matiz social que es digno de elogio y alabanza.—
MANUEL MARÍA MASSA.

WEINER, Herbert E.: *British Labor and Public Ownership*. Public Affairs Press. Washington, 1960; III págs.

El problema de la nacionalización de la propiedad privada candente en los últimos tiempos en muchos países, es el tema fundamental de este interesante libro sometido a recensión. Dentro del campo económico, la nacionalización representa la transición desde el campo de una política liberal a una orientación de matiz socialista, o a veces —y esto es importante— de tendencia socializadora. La nacionalización de la propiedad tiene a veces muy buenos argumentos a su favor, y cada día son más las mentes que, con determinadas condiciones y con respecto a los específicos sectores a los que se deba de aplicar, se inclinan por ella.

La obra *British Labor and Public Ownership* tiene un gran interés para el estudioso de la materia inclinado a la recopilación de datos. Es fundamentalmente, por no decir únicamente, historia del pro-

ceso de las nacionalizaciones en Inglaterra con ese «tira y afloja» entre los partidos conservador, liberal y laborista. Si en un principio, en el siglo XIX dominan en el país las mentes liberales, el sindicalismo británico y el partido laborista —que alcanzaría el poder total con Clement Attlee— predicen una política de nacionalizaciones en determinados sectores industriales y de los servicios. Estas realizaciones son difíciles de conseguir en un pueblo de la mentalidad tradicional inglesa.

El autor, experto en materias sociales —agredado laboral en Australia, especialista para asuntos de la Commonwealth en el Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos, miembro de la delegación americana en la I. L. O., etc.— desarrolla en un primer capítulo los orígenes y primeros desenvolvimientos de la propiedad privada. En los primeros momentos sólo se trata de abrir camino a la idea de la nacionalización, sobre todo a partir del Congreso de los Sindicatos de 1868, por el patrocinio de la desaparición de los anacrónicos sistemas de propiedad causa de las «injusticias económicas y sociales». Estudia igualmente el autor, la reforma liberal subsiguiente y la influencia que ejerció sobre el tema la primera guerra mundial. Se tiene ya, ahora, la convicción de la superioridad del sistema del control centralizado de la industria. La nacionalización refleja la fortaleza del movimiento de los Sindicatos y la desaparición del sistema de neutralidad ante el libre juego de las fuerzas económicas. Con el fin de la primera guerra mundial la idea de la nacionalización cobra incremento y viene a ser símbolo de la baja del pensamiento individualista con paso hacia un colectivismo de tendencia socialista. La nacionalización acerca a los Sindicatos al partido laborista a la par que los aleja del liberal y conservador. Como casos específicos son interesantes los procesos de

NOTICIAS DE LIBROS

nacionalización descritos por el Dr. Weiner, de algunas grandes compañías como la British Broadcasting Corporation, la B. O. A. C. industria del carbón, ferrocarriles, etc.

En definitiva, el autor expone todo el proceso histórico del problema referido

exclusivamente a Inglaterra, finalizando su obra con un capítulo referente a las nacionalizaciones y al sindicalismo en las sociedades democráticas, y con una compleja lista de referencias bibliográficas de gran interés para quien desee profundizar en el tema.—MANUEL MARÍA MASSA.

