

Noticias de libros

COMISIÓN NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL: *Simplificación del trabajo*. Madrid; 126 págs.

El evidente deseo de un mejor nivel de vida, experimentado en todos los países en el momento actual, aspiración unánimemente sentida también en nuestra Patria; demanda como premisa fundamental un incremento real de la producción de bienes, la que sólo se podrá conseguir mediante un efectivo aumento de la productividad.

Aumento que requiere un planeamiento racional de todas las actividades, de acuerdo con unos principios cuya eficacia se haya constatado.

Entre ellos destaca, por su importancia, la simplificación del trabajo, que responde a la manifiesta necesidad de la supresión del despilfarro en toda actividad productiva. Supresión que debe realizarse de forma metódica y científica.

Así, en la obra que comentamos se expone un método práctico, adaptado del Manual publicado por el Departamento de Educación de la «North American Aviation Inc.», Texas Division.

Consta de un prólogo a la edición española, debido a Graham Parker, en el que se indica el fin perseguido, y de doce capítulos, en los que se exponen: los principios de la simplificación del trabajo; la supresión del desperdicio; estudio de la disposición de los talleres y de la marcha del trabajo; la sucesión de las operaciones; utilización

del material; los principios del movimiento; análisis del obrero; análisis de los métodos; la normalización de las fabricaciones; factores relativos a la producción; orden y limpieza en los talleres; la seguridad, y relaciones con los ejecutantes.

La simplificación del trabajo es la investigación de la única forma buena de hacer éste, a la que se llega por la aplicación de los cuatro principios fundamentales de la organización del mismo, que procuran la manera más simple, la forma más fácil y más rápida, y la que presenta más seguridad para su ejecución.

La simplificación no es un sistema preconcebido de organización. Es un plan, una descripción y un espíritu que forman un ambiente en el interior del cual se desarrollan las soluciones exactas y aclaratorias para los problemas de organización de la Entidad. Su aplicación consiste en la utilización racional de las energías humanas y mecánicas y en el conocimiento de su relación.

Tres grandes debilidades de la naturaleza humana hay que sobrepasar para poder aplicar dicha simplificación: el espíritu de rutina, la mala acogida a la crítica y la falta de imaginación; las opiniones deben fundamentarse sobre hechos y no sobre ideas preconcebidas.

Realizar el mejor método posible consiste en una eliminación continua y progresiva del desperdicio en estos cuatro elementos básicos: espacio,

tiempo, energía y materiales. Teniendo en cuenta que de ellos el más importante es el tiempo, por ser limitado, de aquí el que deba aprovecharse al máximo suprimiendo las pérdidas mediante una adecuada planificación.

El empleo del tiempo y el gasto de energía humana necesarios deben ser medidos, y para ello se dispone de los siguientes procedimientos: los diagramas de conjunto y de proceso; los gráficos de hombre y máquina, y de la mano derecha y mano izquierda, y de las normas del método de trabajo.

El diagrama de conjunto es el plano de disposición del lugar de trabajo, dibujado a escala, sobre el cual se sitúan los diversos elementos de que consta, y en el que se refleja el paso de materiales o de movimientos de los operarios en un trabajo determinado, mediante símbolos convencionales. En tanto que el diagrama de proceso es la descripción detallada de una operación registrada en el anterior.

El gráfico «Hombre y máquina» es el registro simultáneo en el orden cronológico, de la actividad de la máquina y del obrero; es el medio de determinar si ambos trabajan eficazmente. Mientras que el de «Mano izquierda y mano derecha» es un análisis de los movimientos del obrero, teniendo en cuenta los principios fundamentales de la economía de éstos, en el que se muestra la relación entre los movimientos de una mano y los de la otra.

Cuando una fabricación está bien organizada, la etapa siguiente es analizar la operación en detalle, suponiendo evidentemente que los gráficos indican mejoras posibles, o que la operación se repite lo suficiente para justificar el tiempo necesario para hacer tal estudio. Dicho análisis no debe hacerse de cualquier modo, sino que debe

procederse con un orden lógico, desde el examen de la necesidad de la operación, hasta el estudio de los movimientos utilizados en su ejecución.

El orden a seguir es: mirar, pensar, decidir y actuar, lo que se concretará, en primer lugar, en el análisis de cada una de las fases y operaciones del trabajo; determinando después si éstas se pueden eliminar, combinar, cambiar de orden o simplificar.

La normalización de los métodos de trabajo requiere las siguientes etapas: localizar la dificultad; descomponer el método actual; analizar éste; buscar el único bueno; registrarlo y utilizar instructores que lo enseñen, los que deberán actuar con arreglo a estos cuatro puntos: preparar al educando; presentar la operación; comprobar que ha sido comprendida, y vigilancia.

Como factores que influyen en la producción y que, por tanto, deben tenerse en cuenta, están el orden y la limpieza, que son el resultado de un espíritu metódico, y que requieren para conseguirse y mantenerse: vigilancia, decisión, acción y perseverancia.

La simplificación del trabajo contribuye también a la seguridad del mismo, en cuanto elimina desplazamientos y manipulaciones y reduce el número de movimientos.

Por último, el aspecto más delicado de la simplificación del trabajo está en su aplicación, en cuanto requiere la colaboración de los encargados de ejecutarla, la que únicamente se conseguirá si sabemos comprenderlos, colocándonos en su lugar; si facilitamos su actuación; les damos la impresión de que han contribuido y aun pueden contribuir a la mejora; les indicamos lo que deben hacer en vez de lo que no deben hacer, y no tomamos dema-

siado al pie de la letra sus afirmaciones.

Hacer apreciar la simplificación del trabajo no pide más que buen sentido. Es, no obstante, un sentido común que nace de un amor verdadero por sus semejantes, necesita una gran sinceridad en las relaciones con ellos, y no se obtiene más que después de tratar concienzudamente de comprender a sus semejantes y sus conductas. La presentación de la simplificación del trabajo es una tarea ardua.

Se puede afirmar que la claridad del texto, junto con la serie de gráficos y modelos con que se le acompañan, hacen útil este Manual para jefes de Empresa, mandos y empleados, y para cuantos sientan interés y preocupación por este candente problema.

Sienta eficazmente las bases para una actuación eficiente en el camino de una mayor productividad, conseguida sin merma para la dignidad humana.—
J. CARRASCO BELINCHÓN.

DIDIER, G.: *Los sistemas de sugerencias*, Traducción de Edgar Pedro Bruck. Editorial Dirección y Productividad. Barcelona, 1955; 116 páginas.

La necesidad de aumentar el rendimiento en todas las actividades, junto con la exigencia de que estas actividades se realicen en un buen ambiente humano; han impuesto la búsqueda e implantación de diversos procedimientos, cuyos resultados no siempre han sido satisfactorios.

Uno de los propuestos, con el deseo, además, de lograr un tercer objetivo: conciliar la regulación rígida que supone toda organización racional sistematizada, con las necesidades de cada momento, mediante las iniciativas de

los ejecutores, es el llamado «Sistema de sugerencias», del que se ocupa la obra que comentamos.

Esta consta: de un Prefacio debido al autor; de una Introducción; de cinco capítulos; de una Conclusión, y de diversos Anexos, en los que se contienen diferentes notas sobre el sistema.

En el Prefacio se afirma que las sugerencias no son punto de partida, sino una meta: la coronación de esfuerzos pacientemente repetidos para mejorar las relaciones humanas dentro de la empresa.

En la Introducción se define la sugerencia «como toda idea que conduzca a una mejora», distinguiendo, según el objeto, las que se refieren a la explotación, y las que afectan al bienestar o seguridad; y en cuanto al grado de elaboración: la simple idea y el estudio completo.

En el capítulo I se exponen «Las ventajas de un sistema de sugerencias»; distinguiendo el interés económico: la mejora de métodos y la lucha contra el despilfarro; la formación del personal, en cuanto le dan ocasión de perfeccionarse, de entrenarse a pensar y a pensar mejor, permitiendo, además, cuando se tiene que introducir una mejora importante, hacerla comprender y aceptar más fácilmente, porque ya todo el mundo está habituado a hablar el mismo lenguaje: el de la simplificación del trabajo; y la mejora del ambiente social, que se consigue con la formación e información que suponen estos sistemas, los que, por otra parte, permiten expresarse al personal, dar prueba de sus cualidades, de ser considerado y tratado, y dan lugar a una serie de contactos provechosos en el seno de la empresa.

En el capítulo II se estudia «La pre-

paración de un sistema de sugerencias», destacando la importancia de la colaboración de la Dirección; la necesidad de la cooperación de los Mandos intermedios, y la exigencia de contar con el personal, informándole y documentándole para que conozca las ventajas que ofrece el sistema. En materia de sugerencias, más que los medios puestos en práctica, interesa el espíritu que preside a este sistema, el que en el fondo es, solamente, el resultado tangible de un ambiente: un clima de confianza recíproca desde la Dirección hasta la clase obrera, favorable al desarrollo de las iniciativas y de las cualidades de jefe.

El capítulo III se dedica a «La realización práctica», estudiando, en primer lugar, las condiciones que debe reunir el animador de las sugerencias; después, la elaboración de éstas, es decir, las modalidades y grado de preparación; luego, la forma de entrega; más tarde, el estudio de la sugerencia, dedicando atención especial a la Comisión de estudio y a las exigencias de la notificación del fallo recaído; estudiando, por último, los problemas que se plantean con la puesta en práctica, y a quien corresponderá la aplicación directa.

El capítulo IV, «Recompensa y remuneración», comienza con la distinción entre recompensa —destinada a premiar una idea no rentable inmediatamente— y remuneración —cuando origina una rentabilidad precisa o al menos estimable—; estudia a continuación los problemas de la remuneración, centrados principalmente en el cálculo de la economía y el modo de repartir ésta, y, por último, se ocupa de las modalidades de entrega de la prima. Y se concluye afirmando: que la remuneración debe ser sustanciosa; que el cálculo de ésta debe ser sen-

cillo y fácilmente comprensible para el autor de la sugerencia; que los mandos intermedios deben estar interesados en el sistema, y que desde el punto de vista de la remuneración debe haber cierta prudencia, pues los cálculos permanecen los mismos pero la realidad es inconstante, y es siempre difícil volverse atrás.

El capítulo V estudia «La simplificación del trabajo y las sugerencias», examinando los fines de dicha simplificación, distinguiendo el aspecto técnico: es una manera de conducir el pensamiento, que permite dividir un trabajo, pasarlo por el tamiz de una crítica metódica y luego constituir un método de operar más rápido, más sencillo, más seguro y más económico; y el aspecto pedagógico: que comprende la forma práctica de conocer el anterior.

Y, por último, en la Conclusión se afirma, que el aspecto psicológico de un sistema de sugerencias debe ser objeto de una atención muy especial, que el impulso debe venir desde arriba, pero que el éxito dependerá, además, de la conducta de los mandos intermedios; que la creación de un buen clima de trabajo exige la perseverancia de muchos años, pero la menor torpeza lo compromete en un sólo día, y que sólo las Direcciones conscientes de los esfuerzos pacientes que ello exige, deben introducir sistemas de sugerencias: los resultados ya llegarán en su día. Basta creer en ellos.

Como Anexos se acompañan un modelo de Reglamento de Sistema de sugerencias; el circuito de una sugerencia y extractos y modelos de propaganda.

Se trata, en definitiva, de un compendio de normas prácticas sobre el Sistema de sugerencias y de un resumen de los principales problemas que

hay que afrontar si se pretende aplicar el mismo.

Es obra útil, pues traza el camino inicial hacia un estudio más profundo de la materia, especialmente, desde el punto de vista psicológico.—]. CARRASCO BELINCHÓN.

KROTOSCHIN, Ernesto: *Cuestiones fundamentales de Derecho colectivo del trabajo*. Editorial Perrot, Buenos Aires, 1957; 62 págs.

El texto del presente cuaderno, número 2 de los editados por el Centro de Derecho y Ciencias Sociales de Buenos Aires, no es sino la concreción material de unas conferencias pronunciadas por el conocido profesor de Derecho del trabajo en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional del Litoral, Ernesto Krotoschin, ante la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de la República del Uruguay.

El estudio de las «cuestiones fundamentales de Derecho colectivo del trabajo» se realiza a través de tres partes y un apéndice, es decir, cuatro conferencias del autor.

En la primera se aborda el problema del concepto del Derecho colectivo del trabajo. Se afirma la importancia del mismo, especialmente en nuestros días, por el realce obtenido en sus principales instituciones, como asociaciones profesionales, convenios colectivos de trabajo y todo lo referente a los conflictos colectivos del trabajo. Un aspecto que también ha contribuido a aquella significación es la intervención de los trabajadores en la dirección de las empresas: la llamada co-determinación. Al hablar de Derecho colectivo del trabajo, fenómeno que tam-

bién tiene lugar en el sector individual, la consideración de tal tiene lugar, únicamente, por el lado obrero, siendo irrelevante el empresarial (es decir, que un sólo empresario puede ser sujeto de este Derecho colectivo). La pluralidad de creación normativa en materia laboral es una de las posibles soluciones a la situación tirante creada por los conflictos de trabajo.

La segunda parte trata de las relaciones que median entre el Derecho colectivo del trabajo y el Derecho individual. Ambos se compenetran y se hallan en una lucha constante por la supremacía, que no es sino la lucha mantenida tradicionalmente por el individualismo y el colectivismo, uno y otro tendencias que se manifiestan en diversas actividades vitales. Las relaciones de aquéllos se muestran expresivamente en el campo de la empresa, integración de los «individuos» en una realidad más amplia, cuerpo jurídico que no logra borrar la significación de los sujetos —físicos o jurídicos que la constituyen— estando, en todo caso, por debajo de los mismos; también se manifiestan dichas relaciones en el terreno de las convenciones colectivas del trabajo, ya que, por ejemplo, si bien es cierto que mediante éstas se fija la norma objetiva inderogable de condiciones del trabajo, no es menos cierto que ésta es siempre mínima y puede ser modificada, positivamente, por el contrato individual celebrado entre las partes; en tercer lugar, los sindicatos son perfectos campos de aplicación para considerar la relevancia de las relaciones estudiadas. Tal es manifiesto con sólo pensar en el problema de la llamada «libertad negativa de agremiación»; por último se refiere Krotoschin a las huelgas, en este sentido; si la cuestión de la legitimidad, por ejemplo, es una cuestión de

derecho colectivo, ella misma es decisiva, generalmente, para juzgar también la conducta del trabajador individual. Entre el Derecho económico y el Derecho colectivo del trabajo, señala como colofón, existen innegables contactos, expresados, verbigracia, a través de la llamada participación en los beneficios de las empresas.

La tercera parte, y última, estudia las conexiones entre el Derecho colectivo y el Derecho político. Encontramos en aquél ciertas expresiones que tienen su origen en el Derecho político, constitucional, y administrativo, tales como «democracia industrial»,

«constitución de empresas» (Betriebsverfassung), «administración propia», etcétera.

El apéndice se refiere al valor y significación del Derecho comparado del trabajo. Tiene la obra en este campo un indudable valor. El autor no ha pretendido, según propia afirmación, descubrir enfoques nuevos de la problemática sino sintetizar los más «problemáticos» entre ellos. La finalidad, pensamos, se ha llenado sobradamente y la obra muestra la agilidad de pensamiento a que ya nos tiene acostumbrados Ernesto Krotoschin.—
LUIS ENRIQUE DE LA VILLA.