

Noticias de libros

BOUSQUÍ, G.: *Psicología práctica de la persuasión*. Traducción de Alberto Calles Cabré. Editorial Hispano-Europea. Barcelona, 1961; 150 págs.

La importancia y posibilidades de la persuasión se exponen en la Introducción, así, se afirma, que estamos en la época de la persuasión. Los progresos de la técnica han favorecido esta forma de «acción del hombre sobre el hombre». Por otra parte, la persuasión tiende a valorizar la personalidad del mismo: hace un llamamiento a su libre albedrío, respondiendo con ello a las aspiraciones del hombre moderno, amenazado a ser cada vez menos importante y, en cambio, deseoso de no perder su importancia.

¿De qué forma se puede actuar sobre los hombres, es decir, modificar su opinión, suscitar su adhesión, orientar sus deseos? Este problema, tan viejo como el universo, no ha hecho pensar sólo a los filósofos. Los hombres de acción han creído que de la respuesta dada a estas preguntas dependía su éxito y su potencia. Se triunfa a condición de convencer, de hacer decir «sí».

En último análisis, la persuasión es una técnica de contacto que puede ser preciosa. No será quizá una panacea pero puede ser un factor de mejora de los intereses sociales. No es más que un mecanismo de reciprocidad; tiende hacia un resultado positivo, una decisión, una acción. Para ejercer una influencia sobre los hombres no hay nada más importante, más útil, más delicado de manejar que esa herramienta psicológica.

El texto se divide en dos partes, dedi-

cadas, respectivamente, al estudio de la técnica de la persuasión y al estudio de la práctica de la misma.

En la primera se comprende cuatro aspectos: cómo actuar sobre el sentimiento; cómo dirigirse a la razón; la palabra persuasiva, y persuadir y convencer.

Al considerar este último aspecto, se afirma que la autoridad es quizá el arte de hacer de los propios fines un ideal para los demás. Pero es difícil determinar en los demás este impulso cuando no actúan más que por fines estrictamente personales. Todos los que gozan de gran autoridad son ellos mismos servidores de alguna cosa: buscan un bien, una utilidad.

Añadiendo que, excitar la atención y, después, el interés y el deseo: estos son los grados de la persuasión. Lo importante es conducir al «explorado» a desear, a querer obtener el objeto. Para ello no se le debe dejar pasivo. Que se exteriorice, que ponga objeciones. Entre ellas —formuladas o no— hay una que le atormenta. E interesa saber cuál es.

La segunda parte comienza con el análisis del procedimiento de persuasión, distinguiendo distintos supuestos según cuál sea la situación en que nos encontremos.

Se examinan después los diferentes sujetos a los que puede interesar convencer: el cliente, el grupo y la muchedumbre.

Se estudia a continuación la problemática del contacto con el público, y se finaliza considerando los problemas actuales de la empresa y la forma de contribuir a solucionarlos mediante la práctica de la persuasión.

Y en la conclusión se ofrece una síntesis.

sis de la exposición, que reproducimos en gran parte, pues sirve para valorar el mérito de la obra reseñada.

La existencia de grupos de trabajo y de otros grupos sociales es real. Es necesario velar por su cohesión interna, pero también por los vínculos que los unen entre sí, pues importa que ningún grupo se cierre en sí mismo. Por lo tanto, se deben abandonar las costumbres de aislamiento y de individualismo, sin por eso negar la persona y su diversidad, que son también sólidas realidades que se tienen que reconocer.

En su consecuencia, es necesaria una formación de los mandos, de los representantes, de los ejecutantes y en forma general de aquellos que se proponen ejercer una acción psico-pedagógica.

El diálogo no es solamente la exteriorización de una buena voluntad común; es más bien un afrontamiento que busca una finalidad y que debe conducir a una penetración, a una especie de coexistencia en la armonía.

Este diálogo supone que cada persona comprende a la otra, que se pone en su lugar y que le habla el lenguaje que conoce, o mejor, que espera. Y esta penetración ¿no dará lugar finalmente a la comprensión?

Así, el verdadero jefe no sólo considera al trabajador como tal, sino también como hombre, con sentimientos, y se dirige a su razón, puesto que no quiere vencerlo, sino, con el mayor respeto a su persona, convencerlo.

Convencerlo es en principio instruirle, y después provocar en él una actitud consciente. Lejos de nosotros la idea de oprimir al individuo con cualquier narcótico, de buscar algún sistema amortiguador que lo vuelve dócil y complaciente a todo. Por el contrario, solicitamos mejor que se le aporten pruebas.

Que se despierte a su espíritu, que se le invite a pensar, a juzgar. Que se le gane por razones válidas, justas, leales.

Se le sustraerá así de la servidumbre tecnológica, se favorecerá su expansión total.

El hombre que acepta deliberadamente los puntos de vista de aquél que, más instruido, mejor armado, le propone una idea sana, mejor que denigrarse se ennoblece: habrá puesto de manifiesto su objetividad y afirmando su libertad.

Empezando por ganar la confianza y el interés, el método persuasivo adquiere influencia, éxito, provecho; de ello se sigue una ganancia en el rendimiento, una facilidad en el ejercicio del mando, una cooperación fecunda.

Una comunidad humana se desenvuelve, se ha dicho ya, en la medida en que se desenvuelven los hombres que la componen. Allí donde gana la personalidad, gana la Empresa. Allí donde está el honor de la Empresa, allí está su interés. Hombres, empresas, civilizaciones: usad la persuasión: ¡Saldréis ganando!

En definitiva, el mérito de esta obra estriba, fundamentalmente, en proporcionar medios para articular el convencimiento como procedimiento normal de relación con los seres humanos, independientemente de cual sea la condición y situación de los mismos.—J. CARRASCO BELMICHÓN.

HOOPER, Sir Frederic; WRIGHT, M. Berric, y PARKINSON, Stephen: *Director y Empresa*. Traducción de Eduardo Gómez-Acebo. Ediciones Europa. Madrid, 1961; 237 páginas.

Bajo el título *Director y Empresa* se nos ofrecen agrupados cuatro trabajos publicados por el Instituto Londinense de Directores, entre 1957 y 1960.

Se inicia con el estudio «La función del Director», de Sir Frederic Hooper, en el que con gran agudeza se analiza aquella, distinguiendo en los directores cuatro grupos.

En primer lugar, está el director no tra-

bajador, término con el que se expresa al hombre que no trabaja en la empresa, sino que es nombrado por el Consejo, procedente del exterior, en virtud de alguna partida especial de capital, de la que disfruta. Después está el mismo Consejo, organismo corporado del Director. Tercero, tenemos el director trabajador, que está a cargo, probablemente, de algún departamento funcional, como ventas o producción, nombrado para él en razón de su conocimiento especializado de alguna rama del negocio. Finalmente, está el jefe ejecutivo, bien sea presidente o director-gerente, que asume la responsabilidad superior de la dirección de la empresa.

Acto seguido se pasa al examen del papel que corresponde a cada uno y los problemas con que se enfrenta, formulando una serie de ideas sumamente sugerentes.

«Problemas de salud de los directores», del Dr. H. Beric Wright es el trabajo siguiente, en el que con gran detalle se ponen de relieve los factores que amenazan la salud de los directivos.

Se comienza reseñando la evolución de la medicina industrial; se indican las medidas aplicadas en Norteamérica y se examinan las circunstancias en las que se desenvuelven los directivos, las que —se advierte— son lo más desfavorables posibles para mantener la salud del dirigente. Entre aquellas ocupa un primer lugar la tensión a la que se ve sometido en su labor.

Así, se afirma, que la tensión es producida por el efecto sobre la personalidad de las responsabilidades que asume. En realidad, lo que le trastorna son los problemas que no consigue resolver. El fracaso o incapacidad para captar problemas difíciles y complejos y el conflicto producido por la constante asociación con una dificultad no resuelta es lo que causa la tensión. Los problemas de importancia, por tediosos y complicados que sean, pro-

ducen júbilo y placer cuando se consigue desembocar en una solución acertada. La confianza en sí mismo crece. Por la misma razón, el entusiasta nunca se cansa, y rara vez pierde su propia estimación; por supuesto, está frecuentemente protegido adicionalmente por una fuerte superficie. La tensión hace pequeño al hombre cuyo orgullo resulta herido por su fracaso para resolver sus problemas y su ineptitud para la relajación o para escaparse de ellos apresurará aún más su caída.

En estos términos, la aptitud de un hombre para resistir la tensión depende principalmente de la forma en que su propia estimación puede ser mantenida frente a las dificultades con que tropieza. A su vez esto es determinado por la integración de su personalidad y por su capacidad para obtener satisfacciones y aliento de fuentes ajenas a su trabajo. Y, por último, esto está influido por los conocimientos y habilidades que posee, por sus antecedentes personales y por la forma en que hace uso de las «dotes» que atesora.

Como remedio a estos peligros se sugiere una existencia equilibrada, la que significa un razonable compromiso entre trabajo, diversión y sueño.

El hombre equilibrado dirá más, disfrutará más, y será una persona mejor y más útil, sin pretenderlo siquiera. Lo mismo que su personalidad se enriquece por medio de los nuevos intereses, así se perfeccionará su habilidad para trabajar eficazmente.

«El Director de edad avanzada. Sus limitaciones y ventajas», debido también al Dr. Beric Wright, es el trabajo siguiente, en el que se consideran los problemas de la vejez y forma de tratarlos convenientemente.

Por último, «Comprensión de las relaciones con los trabajadores», de Stephen Parkinson, es el trabajo final.

En él se analizan, en primer lugar, los sindicatos británicos: su evolución, situa-

ción actual y relaciones con los trabajadoras, con los empresarios y con el Estado.

Y, en segundo término, se estudian los empresarios en sus relaciones con los trabajadores; destacando la evolución experimentada en estas relaciones.—]. CARRASCO BELINCHÓN.

KILLINGSWORTH, Charles C.: *Organized Labor in the Free Enterprise System*. Labor and Industrial Relations Center, Michigan State University, Reprint, número 41, 1962; 32 págs.

El tema central que el presente trabajo se plantea es el de si existe algo inherente a la naturaleza del sindicato que, a largo plazo, le haga incompatible con el sistema capitalista de producción de bienes y servicios a través de empresas privadas; si el sindicato, por naturaleza, ejerce un tipo de actividad o tiende hacia un tipo de fines contradictorios de las actividades y fines empresariales.

El primer argumento que se analiza es el de que el sindicato está minando el sistema de empresas libres al impedir un uso eficiente de los recursos humanos mediante su interferencia en la estructura salarial, y al generar un estado de inflación crónico como consecuencia de su continua presión sobre los salarios.

El razonamiento es contestado diciendo —y la respuesta está ya bastante generalizada— que la mayoría de los estudios estadísticos realizados hasta la fecha no han demostrado en absoluto que los sindicatos hayan acrecentado la porción de renta nacional que va a parar a los trabajadores; quizá la sindicación haya influido en alguna medida sobre los salarios comparativos de los distintos trabajos, y quizá haya reducido la amplitud de la escala salarial, disminuyendo las diferencias cuantitativas de unos salarios a otros, pero, en general, «las fuerzas reales que

han producido estos cambios los hubieran producido aun en defecto de los convenios colectivos», principal instrumento a través del cual los sindicatos operan. Lo que, por cierto, viene a coincidir con otro aspecto del fenómeno sindical, a saber, que el interés fundamental que lleva a los trabajadores a la sindicación no es tanto el aumento de salarios como el de poder dialogar en plano de igualdad con el empresario, limitando sus poderes autocráticos, señaladamente en materia de despidos, tanto disciplinarios como por crisis; «para los más de los trabajadores la seguridad de tener trabajo es más importante que el salario que por el trabajo se obtiene».

El segundo posible fundamento de la incompatibilidad sindicato - empresa libre que se examina, es el de que el sindicato tiende a convertirse más y más en una estructura autocrática en la que se concentra un extraordinario poder económico que se ejerce sin responsabilidad frente a nadie, ni siquiera frente a los propios afiliados al sindicato; aquí la respuesta es mucho más cruda y enérgica: se combina además con la réplica a los tan aireados casos de corrupción sindical interna y de manejo alegre o claramente desaprensivo de los fondos sindicales: «Un movimiento sindical como el nuestro, que acepta los valores fundamentales de la sociedad en la que actúa, también adquiera alguna de las características de esa misma sociedad... No sólo falta de honestidad, sino también despreocupación y materialismo son rasgos que aparecen en muchos sectores de nuestra sociedad; también en algunos sindicatos se dan estas notas.» Lo que no deja de ser un buen ejemplo, a su vez, de la claridad y honestidad con que el autor norteamericano analiza sus problemas internos, tanto sindicales como sociales.

Los puntos que resumidamente se han expuesto revelan, creo, el gran interés de este trabajo; en parte de naturaleza socio-

lógica y en parte jurídico, en cuanto que se examinan los cambios de perspectiva que el fenómeno sindical ha tenido del año 1935 (ley Wagner) al año 1947 (ley Taft-Hartley) y de éste al año 1959 (*Labor-Management Reporting and Disclosure Act*). Su conclusión es francamente optimista, en cuanto al tema central; no ya el sindicato no se opone por naturaleza al régimen de empresa privada sino que lo avala y refuerza; de nuevo haciendo equivalente actividad sindical con negociación colectiva de las condiciones de trabajo, utilizando una frase del autor, «los pactos colectivos refuerzan el sistema de empresa privada y el régimen democrático de gobierno».—M. ALONSO OLEA.

MARCH, James G., y SIMON, Herbert A.: *Teoría de la Organización*. Traducción de Juan Maluquer Wahl. Ediciones Ariel. Barcelona, 1961; XVII+285 páginas.

Quizá la síntesis más exacta del juicio que merece esta obra sea la que se contiene en el prólogo de la misma, debido a A. Serra Ramoneda, cuando afirma que aunque está especialmente escrita para aquellos cuyo interés se centra más en la teoría que en la práctica, aquellas personas que emprendan su lectura con el fin de hallar respuesta a problemas concretos que les plantea su actividad, su quehacer diario, no se verán desilusionados. Porque precisamente esta obra les servirá para comprender más perfectamente la validez de los supuestos, que utiliza al enfrentarse rutinariamente con los problemas objeto de su profesión, y les evitará equivocarse cuando estos supuestos sean gratuitos y, sobre todo, tendrá la virtud de conmovir la estructura tradicional, a menudo enmohecida, de sus ideas, y así abrirá un nuevo camino para la obtención por su parte de otras ideas

más nuevas, más amplias e incluso más útiles.

El texto se divide en siete capítulos, dedicando el I a Introducción, bajo el epígrafe «Comportamiento en la organización». Así se expone el significado de las organizaciones como instituciones oficiales.

El capítulo II, «Teoría clásica de la Organización», se ocupa de la dirección científica de Taylor, y de la dirección administrativa de Fayol, Gulick, Mooney y Urwick.

Afirmando que en el caso de la ciencia clásica administrativa los problemas de hacer operativas las definiciones de las variables clave y el de disponer de verificaciones empíricas para estas proposiciones que pueden ser hechas operativas, parecen ser los más urgentes.

En cuanto a las limitaciones, se citan las siguientes:

1. Las suposiciones de motivación en que se basan las teorías son incompletas y, por tanto, inexactas.
2. Hay poca apreciación de papel del conflicto de intereses internos en la organización al definir los límites del comportamiento en la organización.
3. Las restricciones del ser humano debidas a sus limitaciones como un sistema complejo de aprovechamiento de la información, son poco tenidas en cuenta.
4. Se presta poca atención al papel del conocimiento en la identificación del trabajo y su clasificación, así como en la decisión.
5. El fenómeno de elaboración del programa se hace resaltar poco.

Junto a cada una de estas limitaciones en el enfoque clásico de la dirección científica, existe un cuerpo de investigación y teoría que se ha desarrollado en los últimos años.

Consecuente con el planteamiento efectuado, se pasa en el capítulo III al estudio de las «Decisiones internas de la organización».

Se examinan los modos diferentes de

influencia sobre las motivaciones individuales en una organización, prestando una atención particular a la congruencia entre actitudes individuales y demandas de la organización reflejadas en la motivación de producir.

Análisis que sugiere la influencia de la motivación sobre la evocación de las alternativas de acción para el individuo; las consecuencias de las alternativas evocadas anticipadas por el individuo, y los valores asociados a las consecuencias por el individuo.

Cada uno de estos aspectos se halla en parte bajo el control de la organización y en parte está también determinado por factores externos a la organización. La cantidad de control en la organización, a su vez, depende en parte del comportamiento de la organización (por ejemplo, prácticas de supervisión) y en parte de factores fuera de su control (por ejemplo, condiciones económicas generales).

«La decisión de participar» se considera en el capítulo siguiente, estimando que esta es una clase importante de decisiones hechas por los miembros de la organización, los cuales centran la atención sobre los problemas de motivación implícitos en la utilización de personas humanas para realizar los trabajos de la organización.

También se examinan el postulado de las compensaciones-contribuciones formulado originariamente por Barnard, y la evidencia sobre el movimiento laboral. Sugiriendo algunas extensiones del modelo general de la participación del empleado a participantes que no son empleados.

Al «Conflicto en las organizaciones» se dedica el capítulo V, considerando dos clases completamente diferentes de conflictos de organización:

1. El conflicto que es esencialmente intraindividual, en el cual los mismos miembros de la organización tienen dificultad en escoger.

2. El conflicto entre individuos, en el cual los miembros de la organización rea-

lizan elecciones que no están de acuerdo unos con otras.

El conflicto individual puede presentarse por la no comparabilidad de las alternativas, la inaceptabilidad de las alternativas y la incertidumbre acerca de las consecuencias de las alternativas.

El medio ambiente de la organización y las características de la misma contribuyen al número de conflictos individuales dentro de ella.

También se estudian el conflicto intergrupos dentro de una organización, las condiciones bajo las cuales se produce y las reacciones de aquella frente a ello.

Los «Límites cognitivos sobre racionalidad» se examinan en el capítulo VI. Se comienza tomando nota de algunas características de la racionalidad humana, que pesan sobre los procesos de toma de decisiones en las organizaciones. Luego se ve cómo la toma de decisiones en la organización se estructura en «programas» o estrategias.

Acto seguido se examinan los fenómenos de la identificación en la organización a la luz del análisis introductorio para ver hasta qué punto es un proceso inteligente más que un proceso de motivación.

A continuación se consideran las implicaciones del proceso de toma de decisiones para la división del trabajo, y las comunicaciones, expedientes y procesos que se presentan a consecuencia de dicha división del trabajo.

Y, por último, se exponen algunas proposiciones más amplias acerca de la estructura de la organización que pueden derivarse del análisis de los procesos de toma de decisión.

De la «Planificación e Innovación en las organizaciones» se ocupa el capítulo final, partiendo del concepto de iniciación; examinando el proceso y la ocasión de innovación, y la elaboración de los programas y el nivel de la organización, así como la

innovación y se concluye con el proceso de planificación.

En definitiva, podemos afirmar que la aportación más destacada de los autores consiste en ofrecer compendias de las doctrinas anglosajonas sobre la Teoría de la Organización, contribuyendo a su elaboración científica.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

MANDELL, Milton M.: *Selección de empleados de oficina*. Traducción de Rosalía Vázquez. Ediciones Rialp, Sociedad Anónima. Madrid, 1961; 202 páginas.

Si cada vez se cuidan más las formas de reclutamiento del personal en la industria, no siempre esta preocupación se siente también en el momento de elegir el personal administrativo, por entender equivocadamente que el acierto en su reclutamiento no es tan importante. Y, sin embargo, es fundamental para el funcionamiento administrativo de la Empresa.

Y si tenemos en cuenta que cada avance técnico tiene como secuela el incremento de la función administrativa, hemos de reconocer que su desenvolvimiento perfecto reviste cada día un interés más acusado, y en sentido negativo, la selección desacertada origina repercusiones mayores que, a la larga, se padecen.

En consecuencia, toda obra que se plantee el tema de la selección del personal burocrático se nos muestra, en principio, lo sugestiva, máxime teniendo en cuenta lo escaso de la bibliografía sobre el tema.

Si, además, resulta que en la obra se recogen los frutos de una amplia encuesta —realizada por la American Management Association—, en la que se comprenden experiencias de numerosas Empresas, el interés es aún mayor, y no desmerece que dichas experiencias se re-

ñeran a un campo tan diferente como es el de las Empresas norteamericanas.

La obra consta de una Introducción, ocho capítulos y una conclusión, que comprende numerosos formularios utilizados por las Empresas que participaron en la encuesta.

Pese a esta división formal, la realidad es que en el texto puede advertirse una primera parte —Introducción y capítulos 1.º y 2.º—, en la que se exponen cuestiones generales, entre las que destacan la clasificación de los puestos de trabajo de oficina —administrativo, taquígráfico, mecanográfico, de teneduría de libros y contabilidad, de máquinas de oficina, recepcionista y jefes— y los programas de adiestramiento.

Con respecto al primer problema, se afirma que la evaluación de las cualidades requeridas para el desempeño de un cargo en los distintos grupos burocráticos constituye una base conveniente para determinar la necesidad de introducir una nueva organización de trabajo, bien en sentido extensivo o restrictivo. E inversamente, antes de introducir un cambio significativo en un empleo, es preciso estudiar las cualidades del titular para determinar su capacidad respecto al desempeño de los nuevos deberes y la satisfacción que puede obtener de éstos.

En cuanto al segundo problema, se estima que el alistamiento efectivo significa que se ha tomado una determinación sobre las necesidades futuras; que se ha concretado el tipo de empleados que se requieren; que se ha determinado el valor de los métodos especiales de reclutamiento para cubrir los diferentes puestos, y que el proceso total de la oferta y de la demanda, así como la política de la Empresa y la actitudes de la dirección se hallan constantemente bajo estudio. A este respecto, la dirección deficiente suele ocasionar un buen número de errores: puede ser causa de una satisfacción ficticia que induce a creer en la super-

ficialidad de organizar el alistamiento y confiar en que los candidatos eventuales o las Agencias de colocación bastan para atender las necesidades.

Añadiéndose que para atraer candidatos idóneos hay que tener en cuenta que mientras que para el empleado de poca ambición las condiciones más importantes son: seguridad del empleo, buenos jefes, atmósfera acogedora, compañeros tratables y la consideración debida a todo ser humano; en cambio, para el empleado ambicioso, las políticas de ascenso y de perfeccionamiento representan también un papel fundamental.

La segunda parte comprende la problemática general de la selección —capítulos 3.º al 6.º—: dificultades, instrumentos y medios de selección.

En cuanto a las dificultades, se parte de reconocer que ningún método de selección sirve para encontrar alguien mejor que el mejor candidato; todos los métodos de selección producen mejores resultados cuando los candidatos sometidos a evaluación son mejores o más abundantes.

Respecto a los instrumentos se estudian los formularios y las exigencias de la entrevista. Los formularios se considera que deben comprender todos aquellos datos que proporcionan una información completa sobre la personalidad del candidato.

En cuanto a la entrevista debe utilizarse primordialmente para averiguar si el candidato encajará en el grupo de trabajo y si se mostrará satisfecho con su tarea, sobre todo cuando ésta entrañe escasos contactos personales, como ocurre con la misión del encargado del archivo o del operador de la máquina de cálculo.

Los tests y la investigación de las referencias se estudian como medios principales de la selección, examinando sus posibilidades y limitaciones.

Y la tercera parte —capítulos 7.º y 8.º— se ocupa de la selección de grupos especiales de empleados —encargados de ar-

chivo y clasificación, mecanógrafas, secretarías, operadores de máquinas calculadoras y contables—, y de la selección de directivos.

Con respecto a ésta se destaca lo beneficioso que resulta contar con un programa sistemático que permita en cada momento disponer de la persona adecuada para el cargo vacante, estimulando además al personal para el acceso a puestos directivos.

Y en la conclusión se ponen de relieve como problemas administrativos de la selección, los siguientes: revisión de la política de retribuciones, estímulos, jornadas y vacaciones; revisión de las obligaciones y calificaciones de cada empleo; previsión periódica de las necesidades de personal; mejora de los métodos de selección; adiestramiento del personal seleccionador y evaluación periódica de los resultados obtenidos con el sistema de selección vigente.

En definitiva, el informe que nos brinda Wandell es fundamentalmente orientador, pues recoge los principales problemas e indica múltiples soluciones, de las que algunas pueden ser útiles para la realidad española.— J. CARRASCO BELINGHÓN.

MEYERS, Frederic: *The Law and the Strike*. Institute of Industrial Relations, University of California, Los Angeles, 1961; 24 págs.

El tipo de regulación de las huelgas en cada país viene determinado por o está en profunda relación con la forma en que el propio ordenamiento conciba la regulación colectiva de las condiciones de trabajo; lo que a su vez depende en gran medida del carácter del movimiento sindical sobre el que el régimen de contratación se apoya. Tal es la conclusión que este breve ensayo extrae del examen del derecho sobre la huelga en Francia, Gran Bretaña y Estados Unidos.

Así, en Francia, la muy escasa duración de las huelgas deriva de la debilidad de las cotizaciones y, por lo tanto, de los fondos sindicales; esta ha permitido llegar legalmente a la conclusión de que la huelga no rompe el contrato de trabajo, sino que meramente lo suspende; las huelgas francesas, por otro lado, tienden a ser, más que incidencias de la contratación colectiva propiamente dicha, «demostraciones breves que anticipan una negociación que quizá no ha comenzado aún o mediante las que se protesta simbólicamente de acciones pasadas».

En Gran Bretaña, por el contrario, el trabajador que va a la huelga durante la vigencia de su contrato de trabajo comete un falta sancionable con el despido, aparte de ser responsable de los daños y perjuicios que pueda causar a su empresario; la responsabilidad no alcanza nunca al sindicato, ni aun en el caso de que el convenio colectivo contenga un pacto prohibitivo, ya que aquél no puede prestar base a ninguna acción ante los Tribunales. Pero, de un lado, salvo en raras ocasiones los empresarios no hacen uso de sus facultades de despedir, y por otro lado la experiencia británica, cuando menos la contemporánea, no se caracteriza por huelgas masivas, sino por huelgas aisladas y de tipo local frente a decisiones empresariales, salarios, despidos, etc., en empresa o localidad determinadas.

En los Estados Unidos, aunque la legislación es compleja y hay que hacer siempre la distinción entre los respectivos ámbitos de legislación federal y legislación de los Estados federados, puede decirse en general que la huelga para que no sea de algún modo ilícita no ha de violar el pacto prohibitivo contenido en un pacto colectivo, ni perseguir una finalidad ilícita (el *closed shop*, por ejemplo) ni, mucho menos, ir contra una orden judicial expresa (por ejemplo, la dictada en caso de huelga que afecte a la seguridad nacional); si concurre cualquiera de

estas circunstancias, el sindicato es responsable con sus fondos de los daños y perjuicios causados, y en cualquier caso, sea lícita o ilícita la huelga, el empresario puede sustituir a los huelguistas por nuevos trabajadores, salvo que la huelga tenga por origen una práctica ilícita del propio empresario. Por lo demás, son característicos en los Estados Unidos los grandes movimientos huelguísticos con ocasión de la expiración de un convenio colectivo, y como instrumento de presión en las negociaciones del que ha de sucederle. — W. ALONSO OLLA.

SANFULGENCIO NIETO, Salvador: *La Ley de Convenios Colectivos en España y su exteriorización práctica*. Talleres Gráficos Escelicer, S. A. Madrid, 1962; 48 páginas.

El interesante y completo trabajo publicado por el autor en el número de diciembre de 1961 del *Boletín de Divulgación Social*, se nos ofrece ahora como publicación independiente, con lo cual su merecida difusión está garantizada.

El texto se divide en tres partes, complementadas con la relación de los convenios que han sido examinados para su elaboración.

En la primera, dedicada al examen de las características del ordenamiento de los convenios colectivos, se destaca, en primer lugar, como el dualismo de la acción estatal y sindical no disminuye ni coarta la elaboración de las negociaciones colectivas, ofreciendo, por el contrario y a diferencia de los sistemas de otros países, una serie de facilidades y ventajas para la realización de este negocio jurídico, no sólo por lo que se refiere a la iniciativa para concertar un convenio, sino en cuanto a su homologación y extensión, entre otros aspectos.

En segundo término, y como otra característica, se pone de relieve la facilidad,

a diferencia de otras legislaciones, para extender el ámbito del convenio. La adhesión a un convenio por acuerdo de la representación legal de la empresa y de los vocales del jurado o enlaces sindicales, en su defecto, a través de la autoridad sindical, es suficiente, una vez puesto este hecho en conocimiento de la autoridad laboral, para su conocimiento e inserción del mismo en el *Boletín Oficial* correspondiente. La adhesión puede hacerse a la totalidad o a parte del convenio.

En la segunda parte se da cuenta del número de convenios celebrados hasta 1.º de diciembre de 1961, que ascienden a seiscientos sesenta y cuatro, afectando a ciento setenta y ocho mil cuatrocientas setenta y una empresa, y beneficiando a un millón doscientos noventa y seis mil cuatrocientos veinticuatro trabajadores.

En dicha parte se contienen una serie de datos estadísticos que permiten conocer en toda su extensión y variedad los convenios celebrados hasta la fecha indicada.

En la tercera parte se expone lo que han supuesto los convenios colectivos, afirmando que éstos no se limitan a crear un efecto obligacional o constitutivo, sino que producen también efectos reguladores

o normativos, lo que les da auténtica naturaleza de fuente del Derecho.

Como ley convencional obliga a las partes representadas en el convenio, y como su contenido ha de partir de las condiciones mínimas legales establecidas, la libre voluntad de los que intervienen en la negociación son las que fijan las nuevas condiciones laborales que después se reflejan en los respectivos contratos individuales de trabajo.

Este medio contractual es el más adecuado para adoptar la realidad a las relaciones laborales, y a través de los pactos se llegan a detalles y pormenores que no es posible establecer en normas de carácter general dadas por el legislador.

Cuanto más reducida es la extensión territorial del convenio, mayores son las ventajas que, para una y otra parte, pueden deducirse del mismo por su mejor adecuación a la realidad y porque a través de él puede descenderse a peculiaridades propias y características de la empresa, extremos éstos a que no puede llegar si es de ámbito mayor.

Finalmente, se reseñan las principales ventajas que los trabajadores han obtenido mediante los convenios colectivos.—
J. CARRASCO BELINCHÓN.