

## Noticias de libros

GALENSON, Walter: *Desarrollo económico y expansión del empleo por ramas de actividad* (separata del vol. LXVII, número 6, junio 1963, de la *Revista Internacional de Trabajo*), Ginebra, Oficina Internacional de Trabajo; 20 páginas.

El resumen del trabajo de Galenson puede ser simple y sencillamente hecho.

La pregunta que el autor se formula es dónde deben encaminarse las inversiones pensadas en un plan de desarrollo para que generen un máximo de puestos de trabajo.

La respuesta aparece reiteradamente a lo largo del trabajo (págs. 5, 13 y 14, y conclusiones en las págs. 18-19): las inversiones deben realizarse en el sector secundario o industrial; no tanto o no sólo por los empleos que directamente se creen en el mismo, como por el efecto multiplicador que las inversiones industriales tienen en los demás sectores, especialmente en el de servicios; por citar textualmente, «en la mayor parte de las economías en vías de desarrollo, el crecimiento del sector manufacturero actuará como fuerza dinámica generadora de nuevos empleos» (conclusión segunda, pág. 18); «el empleo puede fomentarse de modo más seguro mediante un rápido crecimiento de la capacidad manufacturera y de la producción en este sector» (conclusión tercera, página 19).

Las conclusiones en cuestión, por otro lado, constituyen una advertencia contra la posible tendencia a realizar inversiones en los sectores primario y terciario,

sobre todo, en este último, en donde el coste de inversión por puesto de trabajo es mucho más bajo que en el sector industrial; pero donde los efectos de multiplicación son mucho más reducidos y donde, además, se corre el riesgo de crear pseudoempleos ante la baja productividad, y subempleo consiguientemente, característico de este sector en los países poco desarrollados. — MANUEL ALONSO OLEA.

GRILLO, Elmer V., y BERG, Charles J. (Jr.): *Medición y control del trabajo de oficina*. Traducción de José María Sáenz. Ediciones Deusto, Sociedad Anónima, Bilbao, 1962; 218 páginas.

El propósito de este libro —anticipan los autores en el prólogo— es familiarizar a los directores de Empresa, a los analistas de sistemas y procedimientos y a los estudiantes de organización administrativa con un conocimiento fundamental de cómo medir y establecer *standards* para el trabajo de oficina.

La obra se divide en quince capítulos, agrupados en tres partes, que se ocupan, respectivamente, de la organización de la medición del trabajo, de las técnicas de medición del trabajo y de la utilización de los *standards* del trabajo de oficina.

La primera parte —capítulos primero al quinto— se inicia destacando la necesidad de la medición del trabajo de oficina como consecuencia del aumento de gastos en la organización y funcionamien-

to de los servicios administrativos, cada día más desarrollados y voluminosos.

A continuación se define la medición del trabajo, diciendo que es simplemente un medio para determinar lo que debe ser una jornada normal de trabajo. Tiene dos componentes principales: una medición del volumen de trabajo y una medición del tiempo empleado para ejecutarlo. Por la naturaleza tan variada del trabajo de oficina, el tiempo y el volumen de trabajo se expresan en su único denominador común: el tiempo necesario para producir una unidad de trabajo. Esta es la base de todo programa de medición del trabajo.

Ahora bien: en la mayoría de los casos se necesita un esfuerzo considerable para medir con éxito el trabajo de la oficina. Tanto la dirección como los empleados pueden mostrarse escépticos sobre las posibilidades de obtener resultados satisfactorios, porque el trabajo de la oficina se presume que es demasiado complejo en comparación con las técnicas de la factoría.

Por ello, desde el comienzo es esencial determinar lo que la dirección desea obtener del programa de medición y cómo se han de juzgar sus resultados. Las normas de conducta general han de ser discutidas y respaldadas por la alta dirección. Los directores de la Empresa ordinariamente no tomarán parte directa en la instalación de la medición del trabajo, pero sus actitudes se comunicarán a sus subordinados. Ningún programa de medición del trabajo puede ser efectivo sin el apoyo de la alta dirección y sin la comprensión de su finalidad. Frecuentemente se subraya en exceso la importancia de los métodos técnicos y se descuida recalcar la finalidad.

Una vez que el supervisor del programa de medición del trabajo llega a un entendimiento con la dirección sobre las normas a seguir y sobre los límites de su responsabilidad, debe comenzar a tra-

bajar en el problema siguiente: debe decidir cómo acercarse al personal, a los jefes de sección y a los demás empleados, cuya cooperación es tan importante.

Por otra parte, para iniciar el estudio, una vez aprobado el programa, hay tres fuentes principales de información básica: primera, el estudio de cualquier material escrito disponible; segunda, la entrevista con los empleados que realizan el trabajo, y finalmente, la observación directa del trabajo, tal como se realiza.

La segunda parte —capítulos sexto al duodécimo— se inicia con el examen de los *standards* basados en estimaciones, considerando que cada oficina tiene ciertas partidas clave de trabajo que indican la carga de trabajo en cada período. Si se pueden identificar esas partidas de trabajo, es posible obtener un índice aproximado de medición del trabajo. Las unidades de trabajo se deben seleccionar cuidadosamente para estar seguros de que indican verdaderamente la cantidad de esfuerzo de trabajo requerido y de que un aumento o disminución del número de unidades significará realmente un aumento o disminución proporcional del trabajo que se precisa.

A continuación se expone el método de registros de tiempo, en el que cada empleado lleva un diario de cómo ocupa su jornada durante un período de prueba supervisado, que puede variar desde unos pocos días a varias semanas. Cada persona registra sus propios tiempos de trabajo y su producción, indicando cuándo se realizó cada operación o tarea, cuánto tiempo se gastó y cuántas unidades de trabajo se completaron. Los resultados se recogen, resumen y analizan a fin de establecer los *standards*.

Acto seguido se examina el método de estudios con cronómetros, que consiste en descomponer el trabajo en sus elementos y medir separadamente cada elemento mediante el registro de una serie

satisfactoria de observaciones con sus tiempos unitarios exactos. A partir de ella, se establece un «valor normal» para cada elemento.

Y después se estudia el método de muestreo de trabajo para la fijación de *standards*, que consiste en hacer observaciones de un grupo de máquinas en diversos momentos elegidos al azar durante el día, anotar si estaban o no en producción. Si la máquina estaba funcionando, se anotaba. Si estaba parada o en una pausa, se determinaba y anotaba el tipo de detención. Se puede demostrar estadísticamente que, si se realiza un número suficiente de observaciones de una operación, el porcentaje de lecturas que indica lo que la máquina está haciendo tiende a igualarse al porcentaje del tiempo en que la máquina está realmente produciendo o parada por diversas razones.

En los dos capítulos siguientes se exponen los procedimientos de «micromovimientos» y de «tiempos *standards* predeterminados», y se termina esta parte con el análisis comparativo de los diversos procedimientos expuestos, considerando que para determinar en cada caso concreto cuál es el método que debe usarse es conveniente analizar las ventajas e inconvenientes que cada uno ofrece y presentan a la luz de una serie de criterios de valoración que se indican.

La tercera parte —capítulos décimotercero a décimoquinto— se inicia con el estudio de un problema tan esencial cual es el del reajuste de los *standards* de trabajo, que consiste en la modificación de los datos del estudio de tiempos, independientemente de la técnica aplicada, para compensar una serie de factores a tener en cuenta para conseguir que los *standards* sean realistas.

Por cuanto el éxito final de cualquier programa de medición del trabajo depende del establecimiento de un sistema

adecuado para informar sobre los resultados, de modo que los diferentes escalones de la dirección puedan conocer en qué grado se ajusta la organización a los *standards* de producción y a los objetivos fijados.

Por último, es posible aplicar las técnicas de medición del trabajo para establecer planes de sueldos e incentivos para los empleados de oficina, siempre que la dirección esté dispuesta a adoptar ciertas normas de conducta tendentes a lograr la aceptación por parte de los empleados.

En conclusión, la obra que reseñamos presenta el indudable interés de brindar una pauta a seguir en la medición y control del trabajo administrativo.

En las páginas comentadas es cierto que no se encuentra solución a todos los problemas que la medición del trabajo burocrático suscita, pero sí resuelve algunos y brinda criterios que, debidamente desarrollados, pueden conducir a sistemas más perfeccionados, por lo que tenemos que considerarla como obra práctica.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

GROSS, Günter F.: *Directivos: sabed delegar vuestro trabajo* (Normas y técnicas para el total aligeramiento de la función directiva). Traducción y prólogo de Juan-J. Maluquer Whal. Sagitario, S. A. Barcelona, 1963; 233 págs.

El interés que la presente obra ofrece, pese a su no afortunado título, queda sintetizado por el prologuista, cuando afirma que considera oportunísima su aparición en nuestro país, donde tan amantes somos de quedarnos con todo el trabajo, de querer resolverlo todo en sus más pequeños detalles, es decir, en convertirnos en «jefes de todo». Hoy día, el progreso de nuestra industria, en franco desarrollo ascendente, exige diri-

gentes que puedan disponer del tiempo necesario para dirigir.

El texto se divide en dos partes. En la primera se examinan los problemas con que se enfrenta todo directivo y las soluciones inmediatas que a su mano tiene para resolverlos adecuadamente.

En tanto que en la segunda parte se formula y desarrolla un plan de acción a largo plazo para que el directivo pueda conseguir una actuación plenamente eficiente.

Se comienza poniendo de relieve la importancia que para el jefe tiene el empleo adecuado de su tiempo, y de aquí la necesidad de organizarlo satisfactoriamente. Así, se dice que, fundamentalmente, hay que reconocer una cosa: la consecuencia de cómo el jefe emplea su tiempo se multiplica, tanto a favor como en contra. Las inversiones de tiempo del jefe representan el coeficiente positivo o negativo por el que hay que multiplicar el empleo del tiempo de los colaboradores.

Como primera medida a adoptar se sugiere el reparto correcto del trabajo entre los colaboradores, con el fin de que el directivo no tenga que realizar muchos cometidos que no le competen.

En este sentido se pone de relieve que cuando los trabajos no son realizados satisfactoriamente es evidente que una de las causas radica en la defectuosa distribución de los mismos por parte del jefe.

Como segunda medida se recomienda el tener presente que el jefe no existe para ocuparse de trabajos importantes. Está para los más importantes. Por lo que la intranquilidad interior, la seducción, y a veces también, la obsesión de aprovechar cualquier oportunidad, no le acarrearán otra cosa que la pérdida del tiempo invertido. La realidad es que un jefe dinámico ve más oportunidades de las que puede aprovechar. Normalmente tiene muchas ideas buenas y muy

poco tiempo. Por eso no se debe preocupar de las ideas buenas. Debe invertir su tiempo en la realización de las mejoras.

Por otro lado, una de las causas de la sobrecarga de trabajo que padecen muchos directivos hoy en día es la provocada por la asistencia a reuniones. Así, se dice que las reuniones representan una partida especialmente importante en la distribución del tiempo del jefe. Por lo tanto, ofrecen la correspondiente posibilidad de ahorro del mismo al poder convertirse en un valioso instrumento de aligeramiento de la carga del jefe en lugar de convertirse en el factor principal de sobrecarga.

La reunión es un medio de comunicación, pero no el único. Hay otras alternativas: la nota, la carta, la circular, el teléfono y la entrevista personal. Frecuentemente no hay razón plausible para convocar una reunión. Por ello hay que considerar cuándo debe prescindirse de ella, puesto que puede emplearse otro medio de comunicación más apropiado. Las reuniones que no se celebran son las que proporcionan el mayor ahorro de tiempo.

Aspecto fundamental de la actuación dirigente es el de la adopción de decisiones; por ello, se nos dice: en cuanto al acierto y rapidez con que se pueda adoptar una decisión depende de tres factores: del volumen y valor de la información disponible, de la capacidad de juicio personal y de la técnica aplicada en la preparación de las decisiones. Bajo el factor de la capacidad de juicio, se entiende, en aras de la sencillez, la capacidad de imaginación.

Ahora bien: no siempre tiene que ser el directivo el que adopte todas las decisiones; también pueden y deben adoptarlas en su ámbito los colaboradores, para lo cual es preciso formarlos e informarlos adecuadamente, ya que en

Otro caso éstos serán enemigos de adoptar por sí decisiones.

Las medidas expuestas sintéticamente constituyen lo que el autor considera medidas inmediatas para el aligeramiento de la carga que pesa sobre el directivo. En cambio, el plan a largo plazo comprende: cambios en la organización, mejora del rendimiento de los mandos intermedios, planificación a largo plazo y perfeccionamiento del sistema de información.

Con respecto al primer aspecto, es preciso comenzar averiguando a grandes rasgos el empleo actual del tiempo para conocer detenidamente en qué se invierte, y una vez conocido, transferir cometidos a los inmediatos colaboradores mediante la descripción de las tareas que a cada uno se asignan.

Ahora bien: en la elaboración de las descripciones de los puestos de trabajo aparece forzosamente la crítica de los mandos. En el caso de que las descripciones de los puestos de trabajo indiquen que los mandos no están a la altura de las tareas encomendadas, será necesario trasladarlos de puesto, sin que esto implique la necesidad de despedir a un colaborador determinado, ya que puede estar excepcionalmente dotado para otro cargo.

Y una vez que se han descrito los puestos de trabajo, llega el momento de adiestrar. Así, se nos dice, que condición previa indispensable antes de preparar los programas de adiestramiento es la de implantar las descripciones de los puestos de trabajo. En el momento que uno sabe lo que debe realizar, comprende y reconoce que es preciso adiestrarse. Si sabe también lo que necesita y cómo puede aplicar lo aprendido, es asequible al estímulo por el adiestramiento. Cada uno tiene que saber que sus tareas, su responsabilidad y su autoridad se corresponden entre sí.

El adiestramiento debe realizarse con-

forme a un programa individual para cada mando, el que debe estar orientado a un objetivo parcial, dentro del marco de la formación del colaborador, de modo que para comprobar si este objetivo ha sido alcanzado, el jefe debe valorar al colaborador cada medio año, por lo menos.

Al examinar la planificación a largo plazo se destacan las ventajas que ofrece: cada colaborador conoce el objetivo de la Empresa y el particular de su campo; es posible una estrecha colaboración dirigida hacia un fin común, de manera que cada uno se esfuerce en alcanzar los objetivos fijados, en lugar de discutir constantemente los más convenientes; dado que los objetivos están fijados, pueden elaborarse los planes de acción y evitarse la dispersión; el rendimiento de cada uno puede ser medido y el jefe puede concentrarse en las cosas más importantes.

En cuanto a la información, se estima que un buen sistema de la misma es la premisa para dirigir los esfuerzos de todo el personal con mando hacia objetivos comunes, además que la información es la madre de ideas nuevas, en la que se asientan y fundamentan.—  
J. CARRASCO BELINCHÓN.

HEYEL, Carl: *Cómo debe organizar el director su propio trabajo*. Traducción de Emilio Bascones. Ediciones Deusto, Sociedad Anónima, Bilbao, 1962; 183 páginas.

La complejidad de la vida moderna, agudizada para los que ocupan puestos directivos, requiere la adopción de medidas adecuadas que les permitan desenvolverse satisfactoriamente y desempeñar en forma eficaz los cometidos que tienen asignados.

La imagen del directivo, público o privado, agobiado y dominado por los

problemas, es una imagen lamentablemente muy frecuente, que demanda, repetimos, ser tratada convenientemente, pues en otro caso sus nocivas consecuencias repercuten no sólo en la esfera personal, sino también en la profesional y social.

Por ello revisten interés las obras que tratan de resolver tal situación, brindando normas prácticas de conducta.

Tal es el caso de la presente obra, en la que el autor ofrece una serie de directrices deducidas de su propia experiencia y de la observación.

El texto se divide en diez capítulos y una introducción, en la que se pone de relieve la importancia, no siempre apreciada, del tiempo del directivo y la trascendencia de su correcta utilización.

Como consecuencia, en los dos primeros capítulos se analizan dos problemas de indudable interés: el de la falta de tiempo y el de cómo se invierte éste.

Así, se afirma que el tiempo, o más propiamente la falta de tiempo, aparece como uno de los problemas más acuciantes de la dirección, según los resultados obtenidos en diversos estudios realizados entre personas que desempeñan puestos directivos de responsabilidad.

El único camino para hacer frente a este problema es tomarse tiempo para respirar profundamente y obtener una amplia visión preliminar de las cosas. La tendencia consiste en creer simplemente que no hay tiempo para ello, pero no solamente puede hacerse siempre, sino que puede hacerse siempre inmediatamente. Cuando quiera que exista un grave complejo de fatiga, tiempo, desmoralización, nunca es bastante pronto para hacerlo.

Según la gravedad de la situación, el período de tiempo a dedicar puede ser únicamente de un par de horas, o de medio día. En ciertos casos puede ser aconsejable tomarse un descanso de una o dos semanas, para desenmarañar los

asuntos y reflexionar sobre ellos. Si lo permite la situación económica, puede ser una buena inversión un cambio de ambiente proporcionado por un viaje de placer.

Para organizar —se sugiere en el capítulo tercero— más eficazmente su trabajo y su persona, el directivo debe desarrollar un «talento de perspectiva» para sí mismo y su puesto, ya que sin él de nada sirve preocuparse por las técnicas de dirección ni de los dispositivos para el ahorro de tiempo.

El hacer frente a este problema requiere, además —como se expone en el capítulo cuarto—, un análisis detenido de las actividades que se realizan actualmente. Así, se dice, si su estimación objetiva muestra una notable divergencia (como seguramente ocurrirá) entre el tiempo invertido realmente y el que desearía invertir, lo que procede hacer consistirá, naturalmente, en ver dónde le aprieta más el zapato, por qué aprieta y qué puede hacerse para aflojarlo. El plan de ataque consiste en hacer una serie de preguntas de hondo calado que sugieran probables líneas de acción. Estas cuestiones no están encerradas en compartimientos estancos. Más bien deben considerarse como puntos centrales de un blanco, cuyos círculos externos se sobreponen.

Uno de los aspectos que más atención requieren dentro del tema que nos ocupa es el de las preocupaciones y tensiones, que se examinan en el capítulo quinto.

Así, se estima que la tensión llega a ser perjudicial únicamente cuando excede la tolerancia natural para ella, o cuando surge antes, bien de preocupaciones «privadas» e inconscientes, que de una estimación bien calculada de los peligros reales que ante el directivo se alzan.

A la delegación como instrumento directivo se dedica el capítulo siguiente, en

el que se afirma que cuando no hay trabas presupuestarias y suponiendo que se trata de una persona inteligente, la ineptitud o mala disposición para delegar es un problema emocional y no racional. Generalmente, la resistencia a delegar está basada en algo intrínseco personal, no en algo ligado al puesto como tal, ni en exigencias de sus superiores, ni en la incompetencia del personal disponible.

De las reuniones y conferencias se ocupa el capítulo séptimo, en el que se sintetizan las directrices a tener en cuenta para que las mismas resulten eficaces. Así, se afirma que probablemente la principal causa del tiempo que se pierde en los negocios es la de intentar aplicar técnicas de conferencias (por más concienzudamente que se haga), donde no debieran utilizarse. La conferencia no puede «hacer» nada; únicamente puede analizar, formular, recomendar. No es un sustituto de la acción ejecutiva. El jugar con las formas de discusión en las conferencias, en lugar de afrontar los hechos directamente y actuar sobre ellos, sirve únicamente para eludir la necesidad inevitable de poner en movimiento la mente del directivo.

La importancia de la comunicación eficaz se pone de relieve a lo largo del capítulo octavo, en el que se formulan reglas concretas de actuación, tanto positivas: de lo que se debe hacer, en la comunicación escrita y oral, como negativas: de lo que se debe evitar, especialmente suprimiendo rutinas mantenidas en el tiempo.

A la mejora de la velocidad y asimilación de la lectura, como forma de aprovechar mejor el tiempo, se dedica el capítulo noveno, en el que si bien las orientaciones que se contienen son muy elementales, sin embargo, pueden ser útiles en ciertos casos.

Y en el capítulo décimo, como recopilación, se reseñan las medidas prácti-

cas para la auto-organización, que constituyen las bases del plan de acción a seguir para lograr un mejor aprovechamiento del tiempo, y como consecuencia, una actuación más eficiente.

Estas bases o medidas son criterios para aplicar en cada caso, teniendo en cuenta las circunstancias en las que se actúa. Su éxito depende no de su simple aplicación, sino de su aplicación correcta.

En definitiva, la obra que comentamos puede ser útil si sus orientaciones se adaptan a la realidad concreta y se siguen con buen sentido.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

JONIO, F.; PLAINDOUX, G., y LELEU, R.: *Control de gestión*. Traducción de A. García Martín. Sagitario, Sociedad Anónima de Ediciones y Distribuciones, Madrid, 1962; 228 págs.

En la preocupación actualmente sentida por nuestros empresarios por modernizar sus entidades, uno de los aspectos que requiere más atención es, precisamente, el del control de su desenvolvimiento, es decir, el llamado «control de gestión», por cuanto mediante él se conoce el desarrollo de la Empresa y los resultados realmente obtenidos.

Por ello, ofrece acusado interés toda obra sobre el tema, sobre todo, cuando, como ocurre en el presente caso, su contenido es fundamentalmente práctico.

El texto se presenta dividido en treinta y dos capítulos, agrupados en una introducción y tres partes.

La introducción —capítulos primero al tercero— se ocupa del control en general, el que se define diciendo que tiene por misión proceder, sin limitación alguna, a toda clase de verificación, comparación y estudio, a toda clase de co- tejos y punteos necesarios en todos los servicios, cerca de todos los jefes, a fin de tener la seguridad de que las instruc-

ciones y órdenes han sido perfectamente comprendidas y ejecutadas; determinar los errores, situar las responsabilidades con precisión y objetividad, establecer toda clase de comparación entre las previsiones de gestión y la realidad e indicar a la Dirección las consecuencias de las deficiencias de la organización existente o de la estructura interna de la Empresa.

Añadiendo que la organización de la Empresa, en el más amplio sentido de este término, es condición indispensable para su control. Carente de organización, la actividad de la Empresa es caótica y todo control resultaría ineficaz.

En la primera parte —capítulo cuarto— se estudia brevemente el control interno, el que tiene por objeto prevenir o descubrir en forma práctica y rápidamente los errores y fraudes; tiene por finalidad verificar si todos los asientos corresponden a la materialidad de los hechos y si han sido registrados de conformidad, tanto con las disposiciones legales y reglamentarias como con las reglas especiales formuladas por la Empresa.

Abarca el conjunto de las operaciones de la explotación, y en consecuencia, se ejerce sobre la totalidad de piezas y documentos que son sus justificantes; es, pues, un control permanente.

Una vez definido el control interno, se exponen y analizan cada uno de los principios que rigen su funcionamiento.

La parte segunda —capítulos quinto al duodécimo— se dedica al examen del control de gestión, comenzando con la definición del mismo, el que tiene por objeto determinar si los hechos u operaciones, supuesto su registro con regularidad— respetan los principios de la política definida por los dirigentes de la Empresa, y si, además, son conformes con los intereses actuales y futuros de la Empresa. Aporta un juicio «de valor» sobre el pasado y deduce enseñanzas para un porvenir seguro y fructífero.

A continuación se estudia el plan de control, que tiene por objeto establecer de un modo metódico y detallado, por función y en el interior de cada función por servicio, la nomenclatura completa de todos los actos, hechos, operaciones que entran en el cuadro de explotación de una Empresa.

El plan de control ha de prever todos los engranajes, órganos, actividades, circuitos que debe estudiar el control. Y si bien es evidente que éste puede diferir en función de la forma, de la índole, de la importancia de las Empresas, con todo, es posible componer un plan tipo que pueda ser adaptado a todos los géneros de explotación.

Y como consecuencia, se expone el contenido típico del plan, en sus diversos aspectos (parte jurídica, administración, producción, mantenimiento, venta, aprovisionamiento, financiación, contabilidad, resultados, balance y estadísticas), así como los cometidos del encargado de controlar cada uno de dichos aspectos.

Acto seguido se pasa al examen de «las previsiones», reseñando todos los elementos que deben ser conocidos para el establecimiento de las mismas.

En el capítulo siguiente se estudia el «informe general de dirección», el que está integrado por el conjunto de informes discrecionalmente recogidos (cifras, «ratios», estadísticas, gráficos), que constituyen la síntesis de los documentos del conjunto de la explotación, y que por su presentación práctica, sin búsquedas ni pérdidas de tiempo, permiten a los dirigentes formarse una opinión exacta y precisa del conjunto de la gestión.

El informe de Dirección no debe sobrecargar a la Dirección general con datos y cifras inútiles, sino permitirle fijar su plan de acción, controlar la política seguida por las diferentes funciones y apreciar si ésta se atiene a las directrices dadas. Deducir y localizar el ori-

gen de los resultados en función de las responsabilidades.

Dedicando los últimos capítulos de esta segunda parte al examen de «los ratios» y del «umbral de la rentabilidad», y al análisis de los principales documentos utilizados en el control de gestión y a la lectura del balance.

«El umbral de la rentabilidad» se define como el volumen de venta o de producción que debe realizar una Empresa para cubrir íntegramente sus costes de producción y demás cargas de explotación. Es, pues, el punto a partir del cual la Empresa empieza a realizar beneficios, o si se prefiere, el umbral de la gestión beneficiaria.

Por último, la tercera parte —capítulos décimotercero a vigésimo segundo— se dedica al examen y crítica de un supuesto práctico, que complementa y desarrolla el contenido de las páginas anteriores.

En definitiva, la obra que reseñamos tiene un gran valor práctico por la forma sencilla con que está redactada, que la hace fácilmente comprensible para los no especializados sobre el tema.—J. CARRASCO BELINCHÓN.

PHILLIPS, Walter: *Technological Levels and Labor Resistance to Change in the Course of Industrialization*, Universidad de California, Berkeley, 1963; 14 págs.

Se ocupa este brevísimo ensayo (una comunicación presentada a la 46 reunión anual de la American Sociological Asso-

ciation) de las resistencias que pueden surgir frente a los avances tecnológicos por parte de los trabajadores en países escasamente industrializados. Se examinan fundamentalmente ejemplos de las industrias textiles del Brasil, de las industrias textiles y de la minería del carbón en la India y de las Empresas industriales en Africa del Sur. La conclusión a la que se llega es a la de que la utilización intensiva inicial de mano de obra para los procesos productivos genera una serie de expectativas entre los trabajadores y la comunidad a la que pertenecen que se imponen a la Empresa y hacen muy difícil para ésta, al cabo del tiempo, sustituir los procesos por otros con mayor capitalización y menor necesidad de mano de obra que implique excedentes en ésta; existe «una especie de íntima dependencia con la fábrica de los trabajadores y de sus descendientes y una obligación correlativa por parte de los trabajadores de conservar las relaciones de producción existentes, pendiendo de ambas el sentido de seguridad de la comunidad».

Además de que una producción así montada tiende a estratificar a los trabajadores en clases o castas, colocando entre el empresario y los trabajadores directos una serie de capataces o jefes de mano de obra imprescindibles para que la Empresa funcione cuando carece de la centralización característica de las grandes capitalizaciones; el «conservadurismo» de estos trabajadores privilegiados es un factor más de oposición al cambio.—MANUEL ALONSO OLEA.

