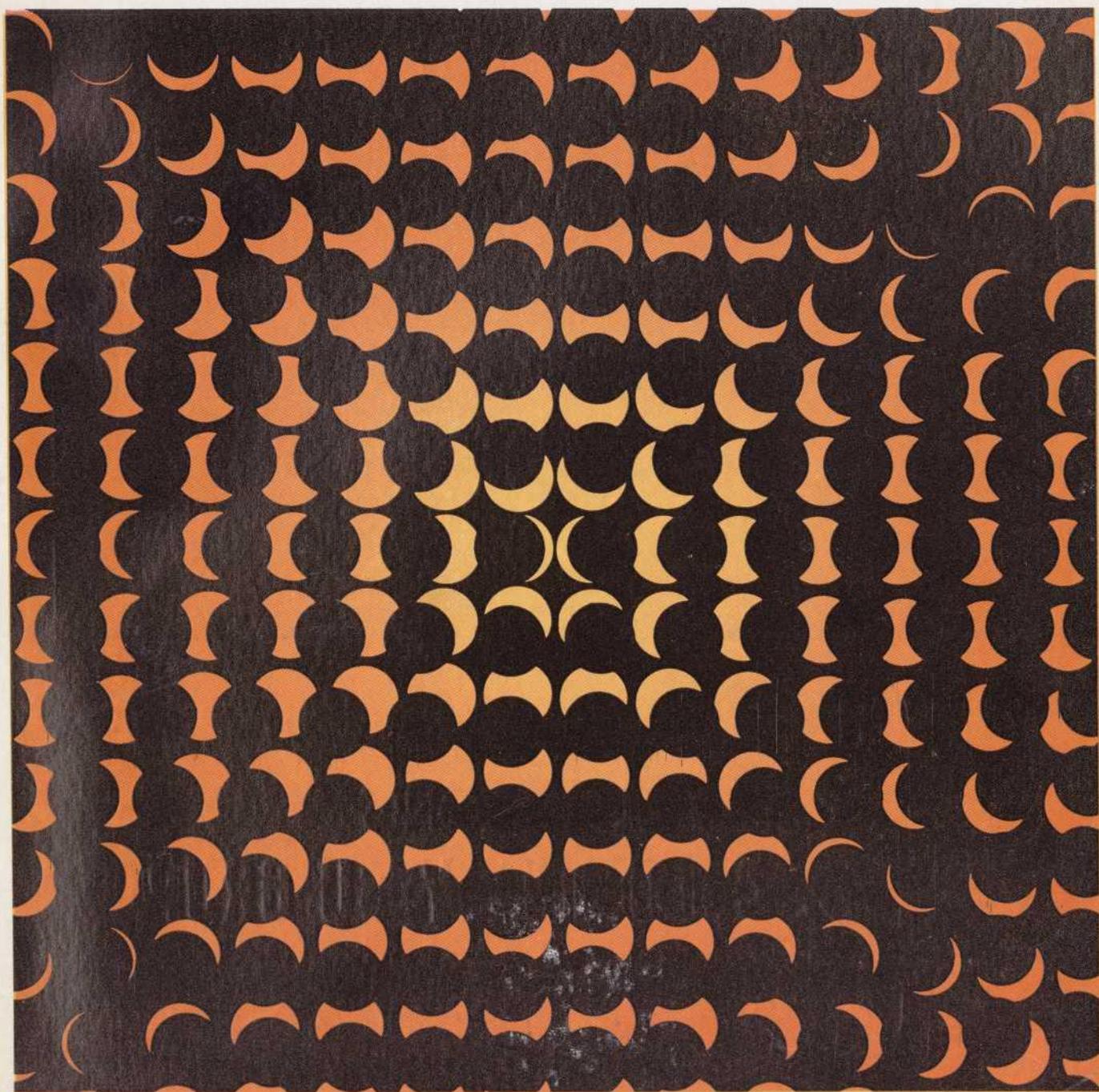




# cción mpresarial

n° 11  
DICIEMBRE  
1971  
Revista Mensual

300.000 MANDOS INTERMEDIOS ESPERAN **FORMACION**





CONSTRUCCIONES  
**COLOMINA Y SU GRUPO**

San Bernardo, 97 - 99 - MADRID - 8

# Acción Empresarial

## LA REVISTA DEL DIRECTIVO

Edita:

**Acción Social Empresarial.**

Comisión Nacional:

C./ Alfonso XI, 4, 3.º Madrid-14.

Teléfono 231 85 02

Director:

**Fernando Guerrero Martínez.**

Redactor-jefe

**Benedicto Poza Lozano.**

Imprime:

**«Pablo López».**

Meléndez Valdés, 17 - Madrid.

Depósito Legal: M. 3.937-1971

## COLABORADORES HABITUALES:

D. Joaquín Alcalde y G. de la Infanta.  
D. Luis Bitaubé Núñez.  
D. Francisco Bustelo Vázquez.  
D. Fernando Bianchi Apalategui.  
D. Ricardo Calle Sáiz.  
D. Pedro Cuadra Echalde.  
D. Enrique Cerdán.  
D. Pablo Carreño Gomáriz.  
D. Santiago García Echevarría.  
D. Marcelino Gavilán.  
D. Enrique Langa Mora.  
D. José Manuel González Páramo.  
D. Ignacio Mazarrasa Iriarte.  
D. Manuel Mendoza Gimeno.  
D. Manuel Moix Martínez.  
D. Javier Osset Merle.  
D. José Pérez Leñero.  
D. Benedicto Poza Lozano.  
D. Tomás Rodríguez Sahagún.  
D. Antonio Sáenz de Miera.  
D. Mariano Sánchez Gil.  
D. Serafín San Juan Rubio.  
D. Germán San Román Martínez.  
D. Carmelo Ugarte Labanda.  
D. Pedro Valdés Fernández.

# SUMARIO

	<u>Págs.</u>		<u>Págs.</u>
<b>EDITORIALES</b>			
El relanzamiento de la economía española ... ..	3	Coste de vida ... ..	24
A la participación por la delegación. A la delegación por la formación ...	5	<b>Participación y mandos intermedios, por Fernando Bianchi</b> ... ..	29
<b>Algunas consideraciones sobre un sondeo, a escala nacional, acerca de la figura del mando intermedio, por Alfredo Rambla Jovani</b> ... ..	9	<b>La financiación de la pequeña y mediana empresa, por Valentín Arroyo Ruipérez</b> ... ..	31
<b>La promoción del mando intermedio se hace con métodos feudales. Entrevista a Ribas Montobbio</b> ... ..	13	<b>La pequeña y mediana empresa agrícola, por Carlos Lorenzo Mejía</b> ...	35
<b>Es preciso dignificar socialmente la Formación Profesional. Entrevista a Eduardo Acero</b> ... ..	19	<b>XI SIMO</b> ... ..	37
<b>La formación de mandos intermedios en el marco de la reforma educativa, por Antonio Romasanta</b> ... ..	23	<b>El XIV Congreso Mundial de UNIAPAC en Buenos Aires</b> ... ..	38
		<b>I Congreso Hispano-Luso de Informática</b> ... ..	39
		<b>Bibliografía del Directivo</b> ... ..	42

### Nuestra portada

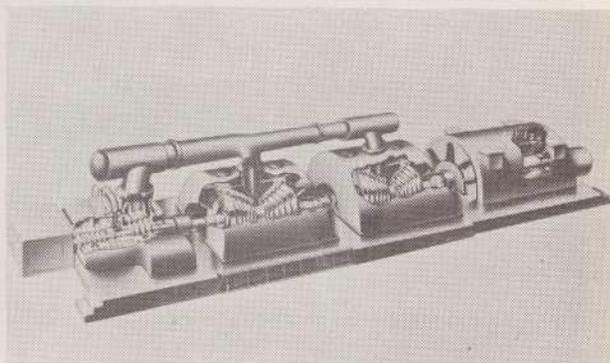
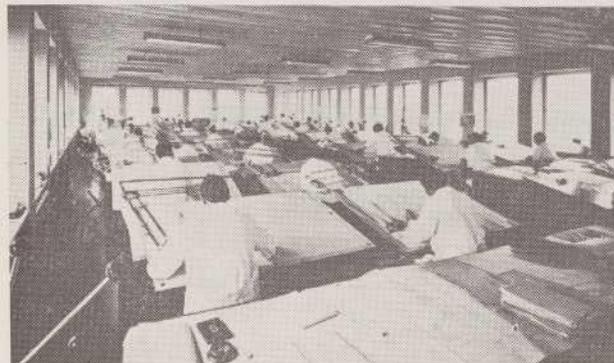
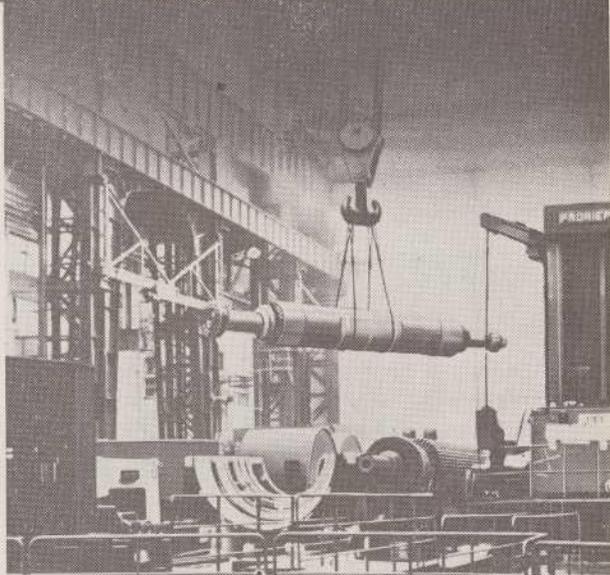
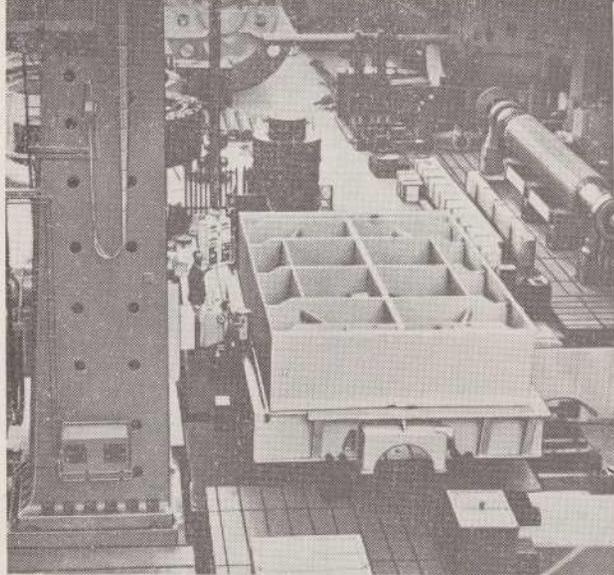
Necesidad de una luz total en toda la actividad de la empresa.

Necesidad también de ir coordinando el factor humano al desarrollo de las distintas funciones que para su buena marcha requiere. Una marcha hacia una luz total, hacia una nueva etapa de progreso, en el que es preciso ajustar perfectamente todas y cada una de las claves.

El mando intermedio dentro de una empresa, es sin duda una de esas claves tan importantes.

**COLABORACIONES:** La Dirección de la Revista no se solidariza necesariamente con todas las opiniones expuestas en los artículos firmados por sus colaboradores.

# LA GENERACION TERMICA EXIGE MEDIOS PODEROSOS



La fabricación de turbinas de vapor y generadores eléctricos de gran potencia con destino a Centrales Térmicas, tanto convencionales como nucleares, requiere una elevada técnica y el empleo de **MEDIOS PODEROSOS** como los que aparecen en el grabado, puestos al servicio del desarrollo español por General Eléctrica Española en su fábrica de Galindo.

- Un equipo escogido de ingenieros, técnicos y operarios de gran competencia.
- El acceso a las mejores fuentes de tecnología.
- La colaboración activa de General Electric, primer fabricante mundial de turbinas de vapor y generadores eléctricos.
- La posesión de una maquinaria e instalaciones fabriles dimensionadas con visión de futuro...

Son las notas que configuran a General Eléctrica Española como un colaborador idóneo de las Empresas Eléctricas en su tarea vital de satisfacer las crecientes necesidades de energía eléctrica del país.

GENERAL  ELECTRICA  
ESPAÑOLA

# El relanzamiento de la economía española

En Economía, los factores psicológicos tienen una influencia decisiva. El empresario y el inversionista español han perdido la confianza.

## EDITORIALES

### I

El movimiento pendular que ha caracterizado a la economía española, en los últimos años, desde la inflación y expansión hasta la estabilización y la recesión, ha dejado un fuerte impacto en los sujetos de la actividad económica. Ya nadie cree demasiado en las expectativas de futuro, o por lo menos, la gente se siente reacia a lanzarse con audacia a una inversión fuerte, a largo plazo, o a emprender, a su propio riesgo, una aventura económica, prometedora, pero también bordeada de riesgos.

El Gobierno español ha adquirido plena conciencia de estos síntomas psicológicos, que se traducen en cifras reales, de inseguridad y de falta de decisión para afrontar nuevas inversiones y acometer la ampliación de antiguas o la iniciación de nuevas empresas.

Por esa razón, se han venido dictando una serie de medidas legales, a lo largo de los últimos meses, que tienen como finalidad el relanzamiento de la economía española.

Las medidas, como es conocido por nuestros lectores, han sido muy variadas y de muy distinta naturaleza: desde las de carácter estrictamente monetario, como las rebajas de los tipos de interés, hasta las de carácter fiscal con fuertes estímulos para favorecer la concentración de empresas y la inversión en los Polos de desarrollo. También merecen citarse la supresión del depósito previo a la importación; la desaparición del requisito de autorización previa para la concesión de créditos, por más de dieciocho meses, por la Banca privada; las mejoras en las condiciones de las ventas a plazos, sin tener en cuenta el aumento programado de la inversión pública.

La aceleración de estas medidas de reactivación ha puesto de relieve que las medidas anteriores no habían alcanzado

# EL SERVICIO Krafft



Krafft no es su fábrica, ni sus productos,  
ni su expansión Internacional,  
ni siquiera sus hombres.  
Krafft es **SERVICIO**: un conjunto de todos  
los elementos de la empresa  
para satisfacer a sus numerosos clientes.  
Pero ese auténtico espíritu de servicio  
se hace visible a través de los hombres  
de cada Departamento Técnico.

Krafft confía en ellos.  
Son expertos, infatigables, serviciales.  
Por eso, atendida por ellos...

**LA INDUSTRIA ACTUAL  
PREFIERE KRAFFT**

# Krafft

Apartado 14 - Andoain (Guipúzcoa)

plenamente su objetivo, a pesar del optimismo estudiado que se refleja en ciertas declaraciones oficiales.

Es evidente que, cara al III Plan de Desarrollo, la intensificación de las cuotas de inversión en el sector privado, constituye una premisa indispensable para la consecución de sus objetivos.

La experiencia de la política económica, en nuestra patria, debiera hacer reflexionar seriamente a los responsables de señalar sus directrices. La actividad económica, en el sector privado, exige ineludiblemente un cierto clima de confianza, por una parte, y una coherencia entre los instrumentos y medidas que se utilicen para la realización de dichas directrices. Por eso, el dirigente de la política económica tiene que hacer opciones, y en virtud de esas opciones, programar coordinadamente las medidas tendentes a llevarlas a la práctica.

Nos ha faltado, entre nosotros, una coordinación de las medidas y de los objetivos de la política económica y hemos pretendido obtener, simultáneamente, objetivos contradictorios, por lo menos al mismo ritmo, aplicando también medidas sin coherencia entre las mismas, como consecuencia de esa prosecución, falta de realidad, de metas encontradas.

Nuestro país si quiere lograr mantener el ritmo de su desarrollo, a nivel de las aspiraciones de nuestro pueblo y de la evolución de la vida económica y social de los países europeos, tiene que definirse en materia de política económica y social. Si hemos optado por una economía libre, en la justicia social y de acuerdo con las exigencias del bien común, tenemos que ser coherentes con esa opción, y salvo el principio de subsidiaridad, que implica la participación exclusiva o mixta del Estado en ciertas áreas económicas, que no pueden ser abordadas por la iniciativa privada, hay que ofrecer ciertas garantías permanentes y estímulos suficientes a la iniciativa privada para que pueda acometer, con empuje, aquellas empresas y actividades económicas que no sólo contribuyan a la expansión de nuestra economía, sino también a salvaguardar las libertades y el sentido de responsabilidad social de los ciudadanos españoles.

## II

### A la participación por la delegación.

### A la delegación por la formación.

Europa trata de liberarse del «colonialismo tecnológico» de América. Nuestro país persigue su incorporación a la Comunidad Económica Europea. Y el secreto para salvar las diferencias que nos distancian de más amplios mercados radica principalmente en contar con hombres capaces para enfrentarse inteligentemente con el cambio.

No se trata de un problema de formación tecnológico-profesional, sino, como ya apuntábamos en el primer número de este año, de una deficiente formación para la dirección a todos los niveles.

Los directivos de la empresa española conocen bien la auténtica dimensión del problema, pero se preguntan cómo pueden delegar responsabilidades en unos mandos intermedios cuya excesiva especialización profesional y su deficiente formación básica los incapacita para toda posible innovación.

No pretendemos hacer elucubraciones sobre el problema de la formación de los mandos. Traemos a nuestras páginas unos datos objetivos que invitan a la reflexión. La Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios nos ha facilitado los interesantes resultados obtenidos de un reciente sondeo efectuado a escala nacional entre dos mil empresarios.

**Nadie discute hoy la ecuación educación = desarrollo.**

**Pero son muchos quienes siguen subordinando la calidad del producto y la rentabilidad social de la empresa a recursos ajenos a las ilimitadas capacidades humanas.**

Según el citado estudio, el 70 % de los mandos intermedios de taller no realizaron otros estudios básicos que los primarios y sólo uno de cada cuatro han recibido alguna formación específica para el desempeño de su función de mando.

Estos sencillos y reveladores datos ilustran suficientemente sobre nuestra inferioridad en materia de gestión y dirección intermedias y sobre la necesidad de acometer a corto plazo el problema de perfeccionar y formar a los actuales y futuros cuadros de mando.

**El secreto para salvar las diferencias que nos separan de más amplios mercados radica en contar con hombres capaces de adaptarse eficazmente al cambio.**

Nuestra llamada de atención a los directivos de la empresa española sobre el hecho de que un censo de 300.000 mandos intermedios esperan formación, encuentra su justificación en el evidente abandono y olvido de esta importante figura.

Hablamos demasiado a menudo de participación y gestión conjunta e inexplicablemente olvidamos que la primera y más elemental fórmula de participación consiste en delegar autoridad y responsabilidades en la persona de los mandos. Pero no se concibe esta delegación en quienes carecen de la formación adecuada para acometer tareas de supervisión, organización y control.

**Son pocas las empresas que se ocupan sistemáticamente de la formación de sus cuadros de mando. Son numerosos los empleados que exigen adecuada formación a quienes ocupan estos puestos.**

La formación de nuestros mandos intermedios no es simplemente un imperativo funcional de la empresa, como se acaba de apuntar. Su razón tampoco puede limitarse a la necesidad de poner al día los conocimientos de estos hombres en función de la complejidad que va adquiriendo la organización de la empresa.

Si la formación del capataz, del encargado, del jefe administrativo... es ineludible para el logro de los objetivos empresariales, no ha de olvidarse que su desarrollo integral y su promoción humana son imperativos de justicia social.

Son todavía pocas las empresas que vienen ocupándose sistemáticamente de la formación de sus cuadros de mando, sobre todo de los que corresponden a los escalones jerárquicos en contacto directo con los obreros y ejecutantes. Pero son numerosos los empleados que exigen adecuada formación tecnológica y directiva a quienes aspiran a ocupar estos puestos.

Las causas de esta incuria empresarial frente al problema de la formación del mando intermedio hay que buscarlas en la mentalidad artesanal e impreparación de muchos de nuestros directivos y en la ausencia de adecuados estímulos para que la empresa se incorpore a la tarea educativa. Las disposiciones que regulan la reducción de la tasa de formación profesional industrial a las empresas privadas no se acomodan a los ambiciosos objetivos de nuestro III Plan de Desarrollo.

Nos consta que vienen ultimándose disposiciones que, con espíritu innovador y progresista, contribuirán poderosamente a terminar con

el divorcio entre educación y empresa mediante la participación de ésta en las tareas de formación profesional, en general, y en la formación permanente de adultos, en particular.

La Administración Pública de otros países europeos, como Francia, han impuesto ya a la dirección de las empresas la obligación de reservar ciertas horas de trabajo al perfeccionamiento profesional de sus trabajadores dentro o fuera del centro de trabajo.

En todo caso, la formación de nuestros mandos intermedios no admite demora. Nuestra recomendación no puede ser otra: se programe la formación dentro o fuera de la empresa es conveniente contar con la experiencia de los centros de enseñanza especializados. Sólo de esta forma se alcanzará la coordinación entre sociedad y centro de formación, tal y como propugna la Ley General de Educación.

#### AVISO A NUESTROS LECTORES

En 1971 hemos hecho un enorme esfuerzo por lograr una sensible mejora en nuestra revista, manteniendo la cuota de suscripción del anterior Boletín «Informaciones Sociales», a pesar de haber conseguido, también, distribuir gratuitamente entre nuestros suscriptores la revista trimestral «UNIAPAC INTERNACIONAL».

Hoy, muy a pesar nuestro y debido al incremento de los costos de materiales, confección, expedición y colaboraciones especiales, nos vemos obligados a elevar la cuota de suscripción a 350 pesetas anuales.

Esperemos que nuestros lectores comprenderán las razones que nos han movido a tomar esta medida y nos seguirán honrando con su atención y colaboración.

## OASA SAVOISIENNE ESPAÑOLA, S. A.

### FABRICACION DE TRANSFORMADORES



Direcciones:

Postal - **Apartado n.º 1.313**

Teléfonos - **23.900 - 18.061**  
**29.990 y 29.991**

Telegráfica - **O R T A B E**

Telex - **36.228 CAMIN E**

**IRUBIDE - RECALDE**

**SAN SEBASTIAN**



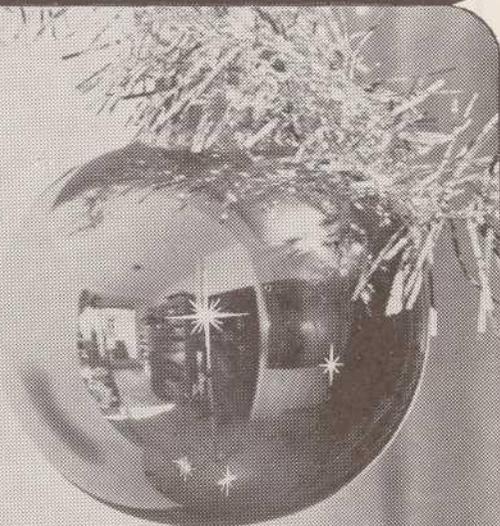
SADRYM



Al servicio del III Plan de Desarrollo  
Español



Primera Empresa en España que utiliza  
las técnicas completas del "KNOW HOW"



FELICES FIESTAS Y PROSPERIDAD PARA  
UN NUEVO AÑO DEL DESARROLLO

 SADRYM

Carretera de Cádiz Km.550,3 - Apartado 40 - SEVILLA

# Algunas consideraciones sobre un sondeo, a escala nacional, acerca de la figura del mando intermedio

Por **ALFREDO RAMBLA JOVANI**

La Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios (ADEMI), con el apoyo económico y técnico de la Dirección General de Promoción Social del Ministerio de Trabajo, ha promovido un ESTUDIO DE NECESIDADES DE MANDOS INTERMEDIOS EN ESPAÑA, con objeto de conocer las necesidades cuantitativas y cualitativas de mandos, tanto en el momento actual como en el futuro inmediato, suministrando los datos de base para intentar una definición de la compleja figura del mando intermedio, válida al menos para nuestro país.

El estudio fue realizado por el Instituto DYM durante el año 1970. Es el primer estudio que se realiza en Europa sobre esta figura, puesto que, aunque conocemos algunos estudios realizados en algunos países europeos sobre amplios sectores laborales, sólo el nuestro está centrado en el mando intermedio.

A lo largo de este detallado trabajo se ha entrevistado a 1.714 empresarios, 354 mandos y 372 obreros, con lo que se han obtenido las opiniones de los tres niveles más caracterizados para arrojar luz sobre la figura del mando intermedio.

A continuación vamos a hacer una serie de consideraciones sobre los datos más sobresalientes del estudio y de interés para el empresario.

## **Desconocimiento por parte del empresario**

Aunque más del 85 % de los empresarios encuestados reconoce una gran importancia al mando intermedio en su empresa, a través del estudio se pone de manifiesto un total desconocimiento de los mismos empresarios sobre la figura del mando y sus funciones.

Por otra parte, pese a que nuestros empresarios señalan como principal laguna de sus mandos la falta de preparación para el puesto que desempeñan, no existe preocupación alguna, por su parte, para enviar a sus mandos a formarse en los centros especializados.

Quiere esto decir que muchas de las iniciativas tomadas por la Dirección de nuestras empresas quedan sin efecto o muy mermadas en sus resultados por esterilizarse ante unos mandos poco preparados para su función y a quienes la misma Dirección ha proporcionado pocas oportunidades de formarse adecuadamente. Esto es muy grave en la hora presente, que se caracteriza por una competencia creciente a que está sometida toda empresa.

## **Número de mandos existentes en España**

En el cuadro I se señala el número de mandos intermedios, clasificados según las tres especialidades (administrativos, comerciales e industriales) dentro de cada sector económico.

La existencia de casi 300.000 mandos en el país aporta una prueba evidente de la importancia que esta figura tiene en el mundo de la empresa; y esto se refuerza si tenemos en cuenta que los próximos tres años serán necesarios otros 24.000 nuevos mandos.

## **Formación del mando intermedio**

Es decorazonador comprobar que el 41 % de los mandos intermedios españoles sólo disponen del certificado de estudios primarios

**CUADRO I.—DISTRIBUCIÓN DE MANDOS INTERMEDIOS EN ESPAÑA POR SECTORES ECONÓMICOS Y POR ESPECIALIDADES (Año 1970)**

Sectores	Administrativo	Comercial	Industrial	Total
I. Alimentación, bebidas y tabaco ... ..	5.250	6.047	13.167	24.464
II. Textil (hilatura y tisaje).	4.494	1.645	12.872	19.011
III. Confección y género de punto ... ..	1.832	2.122	7.082	11.036
IV. Química y papel ... ..	8.116	8.527	23.243	39.886
V. Metalúrgica básica ... ..	1.256	690	6.605	8.551
VI. Metalúrgica transformadora ... ..	8.536	6.263	30.844	45.643
VII. Minería ... ..	4.129	2.098	41.420	47.647
VIII. Servicios ... ..	6.221	1.381	13.632	21.234
IX. Construcción ... ..	9.146	2.307	27.211	38.664
X. Banca y Seguros ... ..	4.227	1.013	1.147	6.387
XI. Transportes ... ..	2.230	442	4.758	7.430
XII. Varios ... ..	6.667	3.873	17.630	28.170
	62.104	36.408	199.611	298.123

y únicamente uno de cada cuatro ha realizado estudios de capacitación como mando intermedio, siendo muchísimos menos los que han asistido a verdaderos cursos de formación.

Frente a esta situación, sólo el 20 % de los empresarios encuestados han reconocido haber proporcionado facilidades para la formación de sus mandos.

Es de esperar que este panorama tan desolador cambie cuanto antes, para bien de las empresas y de la economía general del país. La inversión en formación del mando intermedio tiene un efecto multiplicador muy acusado por aplicarse en el centro neurálgico de la actividad de toda empresa. He aquí un buen objeto de meditación para nuestros empresarios.

#### Cualidades más apreciadas

Los empresarios valoran en el mando intermedio por orden de importancia:

- Responsabilidad.
- Fidelidad a la Dirección.
- Dotes de mando.
- Facilidad de trato.
- Conocimientos prácticos.

— Capacidad para formar a sus subordinados.

Por el contrario, no aprecian en absoluto:

- Experiencia en el extranjero.
- Conocimiento de idiomas.
- Antecedentes sindicales.

Es de destacar que los empresarios conceden un valor superior a las cualidades humanas y sociales que a las propiamente técnicas, con lo que se manifiesta una vez más la consideración creciente del factor humano en la empresa.

#### Delegación de funciones

Uno de los campos en que los resultados del estudio son más claros es en el de la delegación de funciones de la Dirección en manos del mando intermedio. Es evidente que la situación actual es de una muy limitada libertad de iniciativa por parte del mando, lo cual reduce extraordinariamente la eficacia de la labor del mismo y, con ello, la de toda la empresa en conjunto.

Se argüirá por parte de muchos empresarios que, dada la falta de preparación de sus mandos, no cabe asignarles mayores respon-

CUADRO II

CENSO DE MANDOS INTERMEDIOS CLASIFICADOS POR PROVINCIAS,  
NIVEL DE SUPERVISION Y ESPECIALIDAD (AÑO 1970)

(Datos facilitados por la Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios. Asociación declarada "De Utilidad Pública")

Provincia	Nivel Superior			Nivel Básico		
	Adm.	Com.	Prod.	Adm.	Com.	Prod.
Alava	287	160	425	192	132	1122
Albacete	192	106	292	167	100	697
Alicante	872	486	1300	641	451	3238
Almería	203	99	455	192	114	1239
Avila	87	46	135	78	41	315
Badajoz	350	189	581	318	183	1401
Baleares	506	245	777	407	230	1952
Barcelona	7855	4220	10818	5080	3593	27212
Burgos	327	213	532	272	183	1237
Cáceres	259	130	419	225	124	994
Cádiz	574	297	922	470	273	2280
Castellón	327	172	478	248	157	1165
Ciudad Real	420	291	978	423	307	2518
Córdoba	460	320	799	403	246	2070
Coruña	666	367	1023	535	328	2581
Cuenca	121	78	218	122	76	535
Gerona	734	371	1021	504	325	2589
Granada	335	190	613	326	191	1516
Guadalajara	103	55	161	86	48	385
Guipúzcoa	1227	718	1748	788	584	4631
Huelva	306	156	976	355	233	2855
Huesca	255	138	395	196	101	928
Jaén	394	229	746	372	227	1876
León	396	253	1831	624	390	5370
Lérida	310	146	484	254	142	1229
Logroño	226	147	354	200	134	842
Lugo	205	106	343	182	101	869
Madrid	4503	2347	6120	3368	1924	44338
Málaga	449	220	663	379	196	1552
Murcia	643	427	1164	601	409	2872
Nayarra	475	304	750	404	269	1802
Orense	227	104	352	188	100	881
Oviedo	1452	646	4140	1374	889	12536
Palencia	393	106	459	193	124	1235
Palmas, Las	243	127	376	221	118	899
Pontevedra	489	296	748	412	259	1793
Salamanca	289	151	460	230	139	1120
Sta. Cruz de Ten	280	159	433	239	137	980
Santander	691	453	1237	543	398	3127
Segovia	123	72	209	111	67	506
Sevilla	950	518	1504	801	479	3672
Soria	88	46	132	76	41	333

Tarragona	411	238	630	331	213	1407
Teruel	149	72	461	169	106	1357
Toledo	222	152	387	224	150	901
Valencia	1708	941	2374	1312	812	6002
Valladolid	298	162	434	242	143	1054
Vizcaya	1921	1128	2934	1257	918	7932
Zamora	136	70	218	123	67	517
Zaragoza	803	437	1138	613	384	2900
<b>TOTALES</b>	<b>34800</b>	<b>19100</b>	<b>56200</b>	<b>27000</b>	<b>17200</b>	<b>143300</b>

TRIENIO DE 1971-1973: Se prevé un incremento del 8% de los efectivos expuestos en el cuadro.

sabilidades, pero ¿no es un deber de la Dirección la formación de todo el personal de la empresa y de manera muy principal la de los mandos intermedios?

Por otra parte, para proporcionar un cauce natural al creciente deseo de participación de todo el personal en la resolución de los problemas que afectan a su empresa (deseo también constatado en el estudio que comentamos) es necesario asignar cada vez más altas responsabilidades a los mandos, ya que ellos son uno de los vehículos más apropiados para conseguir aquella participación.

#### Número de subordinados

Si bien con notables diferencias según la especialidad, se puede afirmar que es excesivo el número de subordinados para cada mando en nuestro país, de lo que da una idea el que el 35 % de nuestros mandos industriales tie-

nen a sus órdenes directas más de 10 personas.

Ello conduce a una sobrecarga de trabajo para el mando, que no puede conducir adecuadamente a su grupo de hombres (al no prestar la debida atención a sus problemas), y al mismo tiempo dispone de poco tiempo para prever y controlar la labor de su equipo.

Este es un reproche muy generalizado que los obreros entrevistados hacen a sus mandos, aunque, como vemos, la causa no parece imputable al mando en sí, sino al excesivo número de subordinados.

Podríamos seguir haciendo consideraciones sobre los sustanciosos datos suministrados por este estudio, pero creemos que con lo que antecede hay materia de reflexión suficiente para nuestros empresarios, que en estos momentos están haciendo frente con ánimo decidido a uno de los desafíos más importantes a lo largo de la historia.

#### « ACCION EMPRESARIAL ».

**Ante las próximas Fiestas de Navidad expresa a todos sus lectores sus mejores deseos de la Felicidad y la Paz que el Hijo de Dios nos viene a traer a la Tierra.**

la promoción  
del mando intermedio  
se hace  
con metodos  
feudales

en opinión  
de Ribas Montobbio

Hemos entrevistado al Presidente de la Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios (A.D.E.M.I.)

- Empleando métodos de formación activa, hemos formado más de 17.000 mandos intermedios.
- Los conocimientos deben integrarse en modos de pensar y actuar.

*"Los empresarios españoles, en su mayoría, desconocen o minusvaloran la significación del mando intermedio. Y aunque confiesan que sus actuales mandos intermedios carecen de la más elemental formación para el puesto, poco o nada hacen para remediar esta situación."*

Parece un poco tajante la opinión de don Manuel Ribas Montobbio. Pero me muestra un profundo y extenso «Estudio sobre las necesidades de mandos intermedios en España» y ante los hechos es preciso rendirse.

*"No se trata de una simple cuestión de terminología. Es cierto que la denominación de 'mando intermedio' es aún poco frecuente para designar al hombre que desempeña esa tarea. En realidad, se trata de un problema de mentalidad. El empresario español no ha tomado conciencia de la importancia que tiene el mando intermedio en la organización y eficacia del proceso productivo."*

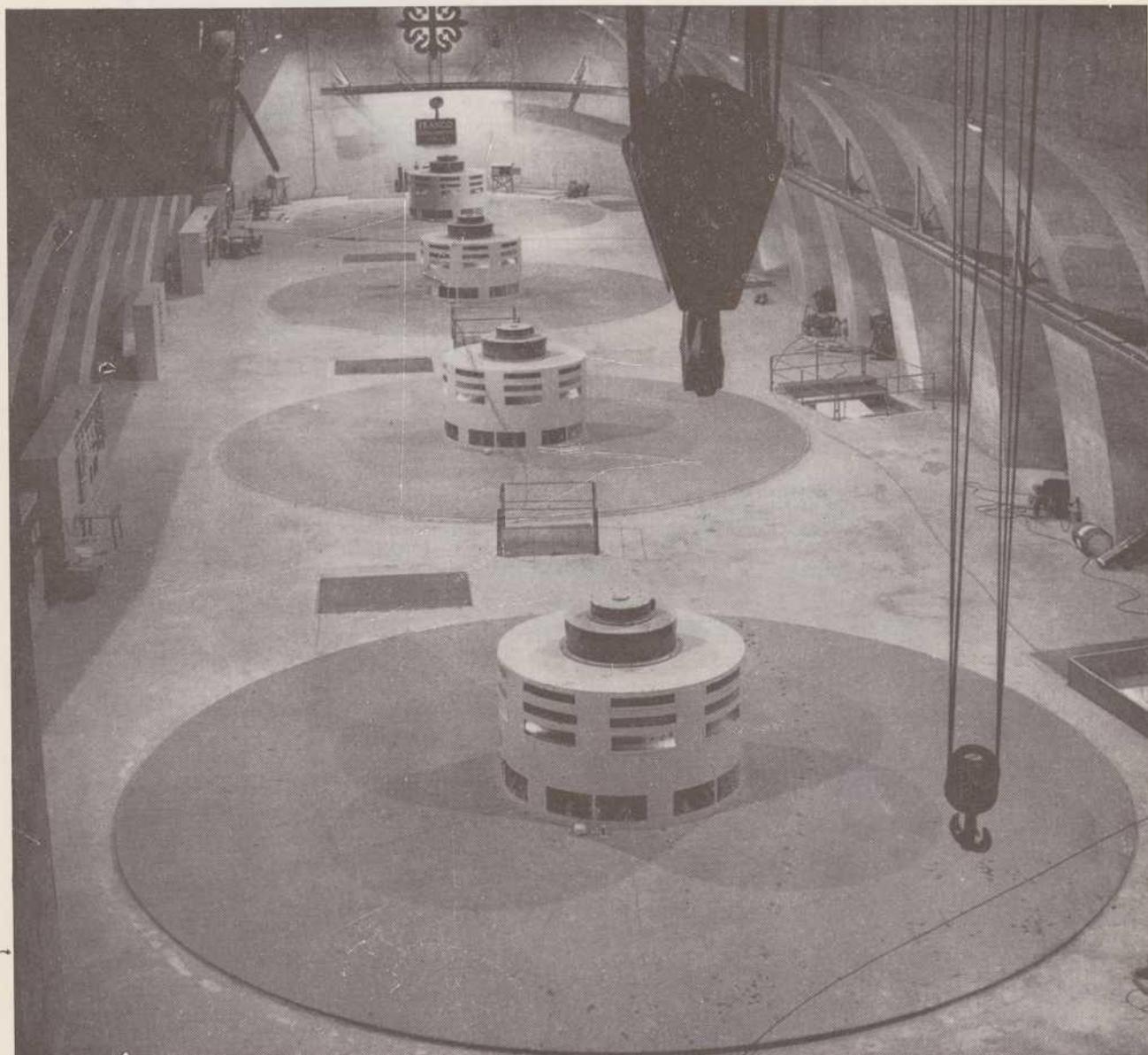
# HIDROELECTRICA ESPAÑOLA, S. A.

AL SERVICIO DEL DESARROLLO ESPAÑOL

Capital social: 30.698.735.500 pesetas.

Abonados servidos: 2.203.829.

KWh. entregados a la red en 1970: 9.051 millones.



Salto «José María de Oriol». Interior de la Central.

## OBRAS MAS IMPORTANTES PUESTAS ULTIMAMENTE EN SERVICIO

### SALTO «JOSE MARIA ORIOL» (ALCANTARA)

Altura de la presa ..... 130 metros.  
Embalse ..... 3.135 millones de m<sup>3</sup>.  
Potencia ..... 915.000 kW.

### SALTO DE AZUTAN

Altura de la presa ..... 55 metros.  
Embalse ..... 85 millones de m<sup>3</sup>.  
Potencia ..... 180.000 kW.

## OBRAS MAS IMPORTANTES EN EJECUCION

### CENTRAL TERMICA DE CASTELLON

Potencia a instalar ..... 1.083.000 kW.

### SALTO DE CEDILLO

Potencia a instalar ..... 440.000 kW.

Capacidad de los embalses de Hidroeléctrica Española en la cuenca del Tajo ..... 4.929 millones de m<sup>3</sup>.  
Capacidad de los embalses de cabecera en el Tajo ... 2.876 millones de m<sup>3</sup>.  
Y en sus afluentes Alberche, Tiétar y Alagón) ... 1.492 millones de m<sup>3</sup>.  
Energía embalsada en Alarcón (río Júcar) ..... 1.370 millones de kWh.

Ribas Montobbio es presidente de A. D. E. M. I., la asociación que agrupa los Directores de Escuelas de Mandos Intermedios en España. Posee una dilatada experiencia empresarial y ocupa en la actualidad la Dirección de un importante grupo de empresas de Barcelona. Es doctor Ingeniero Industrial y licenciado en Derecho. Fue promotor y es profesor de una de las primeras escuelas de mandos intermedios que se crearon en nuestro país.

*"Nuestras empresas siguen ancladas en modelos organizativos del pasado. La culpa es de todos. El gigantesco crecimiento y desarrollo de nuestra economía nos ha cogido a todos poco preparados. Por eso es suicida continuar cerrando los ojos ante lo que otros países han descubierto e incorporado a sus empresas. En América y Europa hace tiempo que se ha respondido al 'desafío' moderno. Fuera, la figura de mando intermedio ha sido exaltada hasta extremos que si yo repitiera aquí me tacharía de exagerado y partidista."*

Parece un poco molesto, como si temiera no ser comprendido, como si quisiera alejar en lo posible el fantasma de que sus palabras fueran desvirtuadas. Pero, ¿es tan importante la misión del mando intermedio?

*"Del mando intermedio depende:*

- a) *El mejoramiento de las condiciones de trabajo y seguridad del personal de su departamento.*
- b) *A él le toca vigilar el cumplimiento de los programas de producción, controlar la calidad y los tiempos, mantener los costos.*
- c) *Debe crear un clima de equipo entre sus hombres, donde no sólo se trabaje a gusto, sino también se aprenda.*
- d) *Debe ser el nudo de comunicaciones entre la dirección y los obreros.*

*Con el mero enunciado de estas funciones queda destacada la importancia del mando intermedio en la gestión de la empresa."*

No discutimos más la cuestión, porque la conclusión parece evidente. Pero, ¿qué piensa, qué pide o cómo designa el empresario a sus mandos intermedios?

*"Es curioso que los empresarios deseen que sus mandos intermedios posean capacidad para formar, sean tratables, fieles, responsables, tengan dotes de mando, conocimientos prácticos y poder de decisión y, por otra parte, hagan tan poco por promocionarlos humana y técnicamente. Por desgracia, dentro de las empresas, siguen imperando los métodos 'feudales': la designación se hace a dedo, por antigüedad o por razones aleatorias, sin preparación previa. Y sólo en muy contados casos, por medio de una selección y una formación conseguida a través de unos cursillos o una escuela adecuada (E. M. I., P. P. O., Formación Profesional Acelerada).*

*No es por mala voluntad, sino por desconocimiento de que existen centros especializados para esto, por ignorancia de las posibilidades inexploradas que para el rendimiento de la empresa supone contar con un personal intermedio capacitado y eficaz."*

## ESCUELAS Y FORMACION DE MANDOS

Llegamos al tema de las escuelas de mandos intermedios y la formación que imparten. Manuel Ribas Montobbio es uno de los pioneros de esta clase de enseñanza en España. Las primeras escuelas datan de los duros tiempos de la «estabilización» y el posterior I Plan de Desarrollo.

*"Nacieron por obra de un grupo de profesionales a los que impulsaba un común ideal: la promoción técnica y humana del mundo del trabajo. Al principio era sólo una inquietud, pero con el paso de los años ha ido cristalizando en un ideario, el que actualmente informa nuestra Asociación. Las escuelas fueron fruto de la iniciativa privada y contaron con la colaboración de la Compañía de Jesús. Los comienzos fueron difíciles, pero muy pronto la idea prendió en otros sitios y hoy son ya medio centenar las escuelas que existen en España."*

Recalca el carácter social de su labor. Para ellos, dice, es algo que les preocupa. No sólo una capacitación meramente técnico-organizativa, sino, además, una preparación humana y social. «Queremos formar hombres.» ¿Cómo se puede mandar, hacerse obedecer, servir de eslabón en la cadena productiva sin contar con unas dotes humanas, convenientemente desarrolladas?

*"Nuestras E. M. I. no son escuelas profesionales en las que se prepara para un oficio o tarea profesional. Las E. M. I. se centran preferentemente en la preparación específica para el desempeño de puestos de mando, dándoles una formación integral. Es una necesidad perentoria de nuestro desarrollo económico. ¿De qué sirve que la gestión empresarial se modernice y que los trabajadores sean más especializados si falla el enlace, el nexo entre ambos?"*

Formar hombres y para puestos de responsabilidad no es tarea sencilla. Ese es el propósito de la reforma educativa que se está poniendo en marcha en nuestro país a todos los niveles. Y ciertamente se está llevando a cabo entre dolores, sobresaltos y dificultades.

*"Por supuesto, es muy complicado. Los planes de estudio no se pueden improvisar ni hacer a la ligera. Los de nuestras escuelas han ido evolucionando al compás de la experiencia. La tentación es copiar lo del extranjero o jugar a inventarlo todo. Nosotros hemos procurado no perder nunca de vista el contexto español. Desde el primer plan de estudios al actualmente vigente las diferencias son enormes. La empresa es algo vivo y por eso tenemos que estar en continua tensión para seguir, acelerar y adelantarnos a su ritmo de transformación. Porque, a fin de cuentas, lo que queremos es servir a la empresa y a los hombres que trabajan en ella."*

Tras la pedagogía está el pedagogo. No basta con las buenas intenciones y con métodos modernos. Es preciso encontrar educadores, capaces y entregados.

*"Afortunadamente contamos con magníficos profesores. El claustro total, englobando a las 50 escuelas, sobrepasa el número de 700. En abrumadora mayoría poseen títulos universitarios y una larga experiencia empresarial y docente. Y sobre todo, procuramos que posean un ideario social y una preocupación constante por la investigación de sus respectivas materias."*

Antes hablábamos de que las empresas se despreocupaban de la formación de los mandos intermedios. Entonces, ¿cómo se reclutan los alumnos y en qué proporción acuden a las aulas de las E. M. I.?

*"Pues de diversos modos. Hay alumnos que acuden espontáneamente con el lógico deseo de promocionarse. Otros están ya en sus puestos y siguen nuestros cursos para completar una formación de la que carecían. Otros son enviados directamente por las empresas. Cada curso salen diplomados unos tres mil alumnos y por las E. M. I. han pasado en la década de su existencia más de diecisiete mil alumnos. Lo cual es una cifra muy exigua si se tiene en cuenta cómo debería ser la demanda. No se puede olvidar que en España son 300.000 los mandos intermedios y otros cien mil más serán necesarios para el año 1975."*

#### ¿INICIATIVA PRIVADA O ESTATAL?

Con tal número de alumnos y profesores, cuya proporción es la adecuada para que la formación sea personal y no masiva, las E. M. I. habrán de ser un negocio económicamente ruinoso. Manuel Ribas Montobbio decía que habían nacido gracias al interés de los particulares. ¿Sigue siendo así?

*"En efecto, es ilusorio mantenerse con el dinero de las matrículas, que tampoco son muy elevadas, ya que de lo contrario sería imposible pretender contar con alumnos, toda vez que éstos son débiles económicamente. Hemos surgido como una iniciativa privada, pero nuestra obra es inviable sin el apoyo de la Administración Pública y de las empresas, que, por otra parte, son las directas beneficiarias de su tarea. El Convenio de colaboración con la Dirección General de Promoción Social, del Ministerio de Trabajo, es consecuencia lógica de este planteamiento."*

#### EMPRESA-ESCUELA

Ya que la opinión de Manuel Ribas Montobbio era tajante sobre la despreocupación con que las empresas españolas abordaban el tema de la formación del mando intermedio, cabe preguntarle, por último, si ve conveniente la vinculación directa de las empresas con las escuelas como una posible solución a este absentismo. O dicho de otra manera, ¿no sería una solución que las E. M. I. funcionaran dentro de la misma empresa?

*"Este sistema puede que sea interesante en algunos casos, pero ¿es el mejor? No creo. Pero no porque huyamos de esta vinculación, sino porque puede ser un empobrecimiento. Tenemos que estar en contacto, y de hecho así lo procuramos, con las empresas, pero es importante también que las enseñanzas se enriquezcan con la presencia de otros alumnos que no pertenezcan necesariamente a la misma empresa. Aunque, insisto, la posibilidad no es descartable en absoluto."*

Entonces, ¿cuál es la actitud deseable que deben adoptar las empresas con respecto al problema de los mandos intermedios?

*"Lo primero de todo, una reflexión sería que debería hacer la Gerencia. Es decisivo que se tome conciencia del problema. Y luego recurrir a los centros ya existentes para recabar ayuda, ya que es imposible que las empresas realicen por sí mismas, en la mayoría de los casos, esta tarea. Con esta preocupación se evitaría en lo sucesivo que la promoción de puestos se haga «alegremente» y prestigiaría al mismo mando, dándole la confianza de ver que su cargo es considerado con la atención que se merece. Por último, colaborar estrechamente, en su aspecto técnico y económico, a que nuestra enseñanza se potencie."*

# BIANCHI

## JUGUETES ELECTRONICOS

### EL MARAVILLOSO MUNDO DE LOS JUGUETES ELECTRONICOS

Los niños de nuestro mundo necesitan juguetes de acuerdo con su mentalidad.

La experiencia adquirida por Bianchi, S. A., en el mercado internacional, permite presentar en España sus primeras series de juguetes electrónicos.

La electrónica aplicada al juguete.

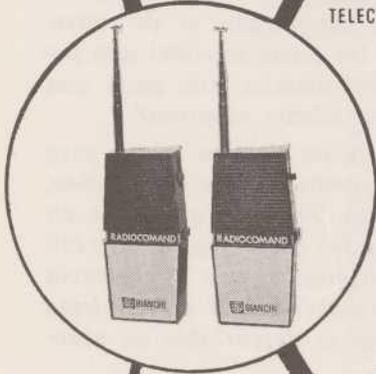
# NUEVA LINEA



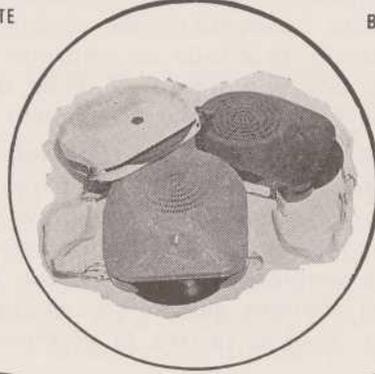
TELECOMBATE



BARCOS



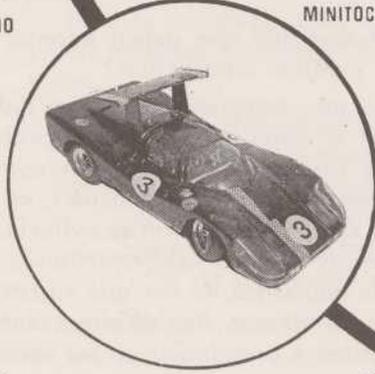
RADIOTELEFONO



MINITOC (Tocadiscos)



ELECTROMICROSCOPIO



COCHES PANTHER



MICROAMPLIFICADOR





## Es preciso dignificar socialmente la Formación Profesional

**Habla para ACCION EMPRESARIAL, Eduardo Acero, subdirector general de Formación Profesional y Extensión educativa**

En este número de ACCION EMPRESARIAL, que gira en torno a la situación, problemas y formación del mando intermedio, no podía faltar el punto de vista oficial. La Administración, es lógico, se ha preocupado por el tema. Se trata de un perno importante en el engranaje de nuestra economía y desarrollo. Algo que no atañe únicamente a la iniciativa privada, sino a la marcha general del país. Estamos empeñados en una revolución estructural de envergadura que toca a toda la vida nacional. Desde el plano social hasta el económico. Los esfuerzos de los particulares han sido y son insuficientes. Por eso se ve como necesaria la coordinación desde la administración de todos los recursos posibles.

Hoy día la ecuación (educación = desarrollo) se admite sin discusión ni matices. La Ley de Educación la tiene como presupuesto básico. La íntima conexión que existe entre ambos aspectos hace insoslayable la planificación y realización de las enseñanzas de tipo profesional dentro del marco de la Ley General de Educación. Por eso puede ser interesante conocer la opinión de don Eduardo Acero Sáez sobre estos temas. Como subdirector general de Formación Profesional y Extensión Educativa, es voz autorizada para hablarnos de los proyectos, inquietudes y dificultades con que se enfrentan.

— Señor Acero, todos los estudios de necesidades coinciden en señalar como punto negro del desarrollo económico europeo la carencia de hombres de mando, capaces de enfrentarse al «desafío» de una empresa moderna y evolucionada. Hombres de mando, a todos los niveles. En España, el problema se agudiza, sobre todo si miramos hacia los mandos intermedios. Trescientos mil de ellos esperan una formación...

—Sin entrar en el fondo del problema del desarrollo industrial y económico europeo, no cabe duda de que en España se está haciendo un gran esfuerzo por solventar este punto candente. En cuanto a los mandos intermedios, las empresas españolas, tanto públicas como privadas, han caído en la cuenta hace tiempo de esta falta de mandos intermedios preparados. Y aun sin muchas disponibilidades económicas, se han organizado cursos de formación. Es cierto que esto es todavía muy poco, pero existe la inquietud, y no pequeña, de cara al futuro. Se ha abierto camino a marchas agigantadas la convicción de que nada vale mejorar los bienes de equipo sin la preparación correspondiente del mando intermedio. En estos momentos la Ley de Educación da sus primeros pasos. Pero la

puesta en marcha de este sector está ya prevista. En la actualidad, una Comisión estudia con verdadera intensidad y rigor la materia. Una Comisión en la que están ampliamente representadas todas las partes interesadas, incluidas, por supuesto, las Escuelas de Mandos Intermedios, que actualmente funcionan.

—*¿Cómo ha reglado el Ministerio de Educación y Ciencia estas enseñanzas?*

—Como le digo, se está trabajando en ello. El Decreto 2459/1970 fija el calendario para la puesta en marcha de la reforma educativa y en él se dispone que en el curso académico 1974-1975, «los Centros estatales y no estatales impartirán estas enseñanzas: cursos de perfeccionamiento, reciclo y formación de mandos intermedios». Esos son, en síntesis, la meta y el proyecto. La normativa concreta tiene que elaborarse y aprobarse. Esa es la tarea que tenemos ahora entre manos.

—*Según esto, las actuales Escuelas de Mandos Intermedios, que vienen funcionando desde hace algún tiempo, serán reconocidas oficialmente, ¿no es así?*

—Desde luego que sí, siempre que cumplan los requisitos legales que se fijen en cuanto a la categoría del profesorado, niveles de enseñanza y planes de estudio, si disponen del material didáctico necesario, aulas, etc.

—*En muchos sectores existe una gran preocupación ante un hecho inquietante. Un elevado número de titulados universitarios concluyen su formación cada año. En cambio, la mano de obra especializada y cualificada no aumenta en la proporción deseable. De este modo, se está creando una estructura ocupacional altamente descompensada. ¿Se podrá paliar este problema?*

—En efecto, este hecho es sumamente importante, y el Ministerio de Educación y Ciencia va a tratar de estimular al máximo que sea un número cada vez creciente los que acudan a estas enseñanzas. La proporción de titulados superiores y profesionales deberá ser como mínimo de uno a tres. Sin que

se nieguen estudios universitarios a las personas capaces, y aunque pueda parecer antipopular, es preciso encauzar a muchos más alumnos hacia la formación profesional. Para ello, la formación profesional tendrá que aplicarse a todos los sectores, a fin de que en un amplio abanico de posibilidades los futuros profesionales puedan optar según aficiones y aptitudes. Paralelamente habrá que dignificar y revalorizar al máximo dentro de nuestra sociedad los estudios de formación profesional. No considerarlos como única salida para los menos dotados. Es un problema de mentalidad social. Persiste todavía en España un espíritu clasista a este respecto. Porque desde el punto de vista económico, las diferencias que pudieron existir en un tiempo entre graduados superiores y profesionales van desapareciendo. Por ejemplo, un «chef» de cocina o un decorador ganan hoy mucho más que algunos licenciados.

—*¿Con qué medios cuenta la Administración para poner en práctica todos estos proyectos?*

—En el III Plan de Desarrollo, ya aprobado, se ha dedicado una gran cantidad a la formación profesional dentro de los créditos de inversiones. Con este presupuesto tendremos que jugar para cubrir las necesidades de nuestro Departamento. Y no cabe duda de que lo dedicado a la formación de mandos intermedios será proporcionalmente importante, toda vez que es un problema que nos preocupa, y que en la medida de lo posible atenderemos con especial interés.

—*Se tiene la impresión de que la empresa española ha puesto poco empeño en la formación de sus trabajadores adultos. En concreto, el sistema de reducción de la cuota de formación profesional, que viene aplicándose, no parece que haya dado el resultado apetecido...*

—La cuota es uno de los estímulos pensados para involucrar a la empresa en la formación de sus trabajadores. Pero es insuficiente. A la empresa le interesa menos un apoyo económico y

sí una eficacia en los futuros profesionales. Por eso es preciso adecuar bien los contenidos de la programación a las necesidades reales. De esta forma, la empresa se sentirá estrechamente vinculada a la formación, porque será su primera beneficiaria.

—¿A través de qué medios concretos se va a estimular en adelante a la empresa para que participe activamente en la formación de sus trabajadores y personal de mando? ¿Puede anticiparnos el espíritu que va a informar la nueva normativa?

—Actualmente es imposible adelantar nada concreto sobre el particular. Los proyectos están todavía «a información». Hay que consultar a los Ministerios de Industria y Trabajo y otras partes afectadas. Aventurar conclusiones parece poco serio. Sin em-

bargo, puedo asegurar que por parte de la Dirección General se está considerando, y quizá se llegue a hasta regular oficialmente, la relación que deberá existir siempre entre escuela y empresa, sobre todo en la enseñanza «a tiempo parcial» y en los cursos de perfeccionamiento técnico.

Don Eduardo Acero ha hecho un alto en su mucho trabajo para responder amablemente a las preguntas. Ha contestado con plena sinceridad en la medida de lo posible. Por ello, nuestro agradecimiento. Sólo queda desearle que pueda llevar a buen término todos esos proyectos e ilusiones. Muchos miles de trabajadores, y también de empresarios, se lo agradecerán. Está en juego el porvenir de nuestra industria y economía, es decir, de toda España. Una grave responsabilidad.

---

## BIBLIOGRAFIA SOBRE MANDOS INTERMEDIOS

### CURSOS DE MANDOS INTERMEDIOS (2 tomos)

A. D. E. M. I.  
Ediciones Deusto  
690 páginas  
Bilbao 1971  
1.200 pesetas

### EL MANDO INTERMEDIO DE TALLER

Ismael Olea  
Ediciones Deusto  
Bilbao 1971

### MANUAL DEL MANDO INTERMEDIO

Pierre Demarne y Jacques Ferras  
Ediciones Deusto  
Bilbao 1969

### REVISTAS

#### DIRECCION INTERMEDIA

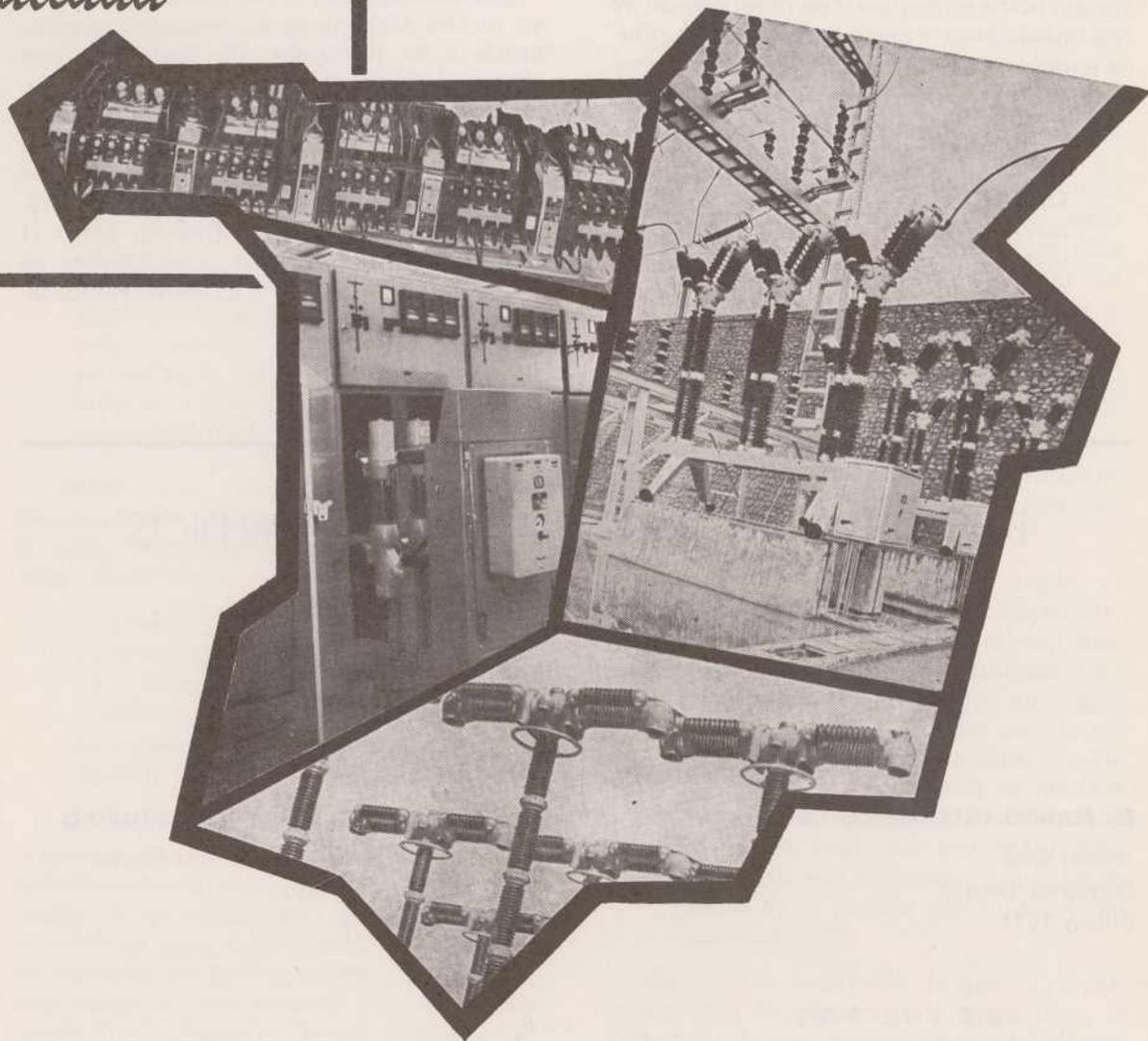
La Revista del Mando Intermedio  
Apartado 511  
San Sebastián

#### TRAVAIL ET MAÎTRISE

Formation Permanente des Agents de Maîtrise et Techniciens  
4, rue de Cambon  
Paris - 1

*a la  
seguridad  
por la  
calidad*

apararamenta eléctrica  
para: baja, media y  
alta tensión



**ISODEL -  
SPRECHER**

Fábrica: Mendez Alvaro, 62 ~ telex 22262 ~ telef. 230 34 00



# La formación de mandos intermedios en el marco de la reforma educativa

---

Por ANTONIO ROMASANTA

## EL LATENTE DESEQUILIBRIO OCUPACIONAL DE ESPAÑA

Hace pocos días, la prensa diaria publicaba una carta abierta de Augusto Assía, en el que daba la voz de alerta sobre los problemas que la enseñanza puede plantear en nuestro país.

Transcribimos algunos de sus interrogantes: «Con un país sin agricultores competente, sin mecánicos, sin técnicos y con millones de chicos y chicas anclados sobre asignaturas abstractas, ¿podemos europeizarnos o la mitad de nosotros estará, como el personaje mitológico escandinavo, yendo para adelante y la otra mitad para atrás? ¿Podrá el país resistir los enormes dispendios que va a costar hacerlo bachiller y mantener después a los bachilleres sin acelerar cada vez más la ya rápida inflación y sin desvalorizar cada vez más la capacidad adquisitiva de la peseta?»

Con independencia de que las observaciones personales de Augusto Assía estén o no cargadas de razón, existen ya datos suficientes como para alarmarse ante el latente desequilibrio ocupacional del país. El problema no lo ha venido a plantear la reforma educativa. El mal viene de años atrás. Lo que es evidente es que si no se adoptan a tiempo las medidas correctoras oportunas, ni nuestro desarrollo económico y social, ni nuestra plena incorporación a Europa, serán un hecho.

¿No invitan a reflexionar las siguientes cifras? Frente a 400.000 alumnos siguiendo estudios superiores y universitarios, sólo 130.000 se encuentran en período de capacitación en los Centros de formación profesional. Con razón, el Consejo de Europa nos ha anunciado un grave desequilibrio profesional frente a la demanda social.

### Medidas correctoras

Evidentemente, no negamos aquí el acceso de todos y cada uno de los españoles a la Universidad. Todos debemos celebrar el espectacular logro de la igualdad de oportunidades, pero nos vemos obligados a hacer un par de consideraciones:

1. Promoción, sí, pero sólo de quienes mediante una exploración de aptitudes pongan de manifiesto su capacidad para los estudios superiores. Promoción indiscriminada y sólo a través de la Universidad conduce necesariamente a la creación de grupos sociales frustrados por inadaptación profesional y origina una ineficiencia productiva que repercute en la creación de renta.



2. Hay que llevar al ánimo de los graduados superiores y universitarios el que sus títulos no les colocan en una situación de privilegio en el seno de la comunidad. Lástima que las cada día más limitadas posibilidades de empleo obliguen a ajustes ocupacionales penosos para muchos universitarios.

Es lamentable que un cúmulo de perjuicios sociales siga gravitando sobre un gran sector de la sociedad española. Porque, a fin de cuentas, el padre de familia «orienta» a su hijo adolescente hacia profesiones que han alcanzado relevante prestigio social y que permiten saneados ingresos. El bachiller es en muy pocos casos ajeno a estas influencias familiares y sociales.

Ante este conjunto de hechos, no parece difícil augurar un nuevo estado de cosas en lo que a estructura ocupacional se refiere. Si en países como Alemania Federal, Estados Unidos y Suecia el Ingeniero industrial o agrónomo no ocupa necesariamente puestos relevantes en el organigrama de su empresa, sino que en muchos casos desempeña funciones que un técnico de grado medio no aceptaría en España por prurito profesional, nuestros titulados superiores habrán de acomodar su formación a situaciones profesionales de responsabilidad intermedia.

Naturalmente que esta acomodación al panorama ocupacional que se anuncia llevará aparejada por fuerza una más justa distribución de las rentas del trabajo. Se acortarán distancias entre los salarios «máximos» y mínimos. Y no habremos de esperar mucho a que este ajuste dé como resultado una mayor estabilidad social.

Nuestros lectores se estarán preguntando qué relación guardan todas estas consideraciones con el titular que encabeza este artículo. Espero que les sirvan estas dos razones. Primera: difícilmente podemos hablar de un «status» o situación profesional sin encuadrarla en el marco que nos ofrece la estructura ocupacional del país. Segunda: porque la promoción es también posible mediante el acceso a puestos de mando y responsabilidad intermedios.

### **Delimitación de la figura del mando intermedio**

Nos limitaremos a perfilar la figura del mando intermedio, a justificar su denominación y a exponer nuestros puntos de vista sobre cómo han de incorporarse sus programas de formación en el marco de la reforma educativa.

Por mando intermedio entenderemos a toda persona que, siguiendo instrucciones del escalón jerárquico superior, asume la responsabilidad de un equipo de trabajo, estimulando, coordinando y controlando las actividades de los miembros que lo integran.

Es evidente que la dimensión de la empresa y el grado de organización que ésta adquiera determinan muy variados niveles de supervisión.

Por eso habrá de entenderse por M.I. no sólo aquellos que, con independencia de su concreta denominación, tienen responsabilidad directa sobre operarios y ejecutantes, sino también aquellos que, no perteneciendo a la alta dirección, ni siendo jefes de grandes departamentos, tienen a sus órdenes otros mandos intermedios con inferiores responsabilidades de supervisión.

Pero ¿por qué esta denominación de mando intermedio? No se trata de bau-

tizar con un nombre rimbombante —que a algunos puede resultar imprecioso— una situación profesional minusvalorada. Ya se sabe que ahora está de moda esto de dignificar la nomenclatura.

Algo de esto hay cuando decimos «mando intermedio» y no hablamos de capataz, encargado, contraamaestre, maestro, jefe de taller o equipo, que es lo que respondería —lisa y llanamente— a lo que llamamos «mando intermedio».

Sí, se trata de dignificar un puesto de trabajo, una función dentro del engranaje de la empresa. Pero no sólo eso. Triste gracia sería cambiar la etiqueta sin cambiar la realidad que se acoge a ella. Haría bueno el refrán: los mismos perros con distinto collar.

El cambio de nombre se autoriza en la vida civil sólo en circunstancias excepcionales, y casi siempre significa un giro decisivo en la orientación de una persona. Cuando al capataz se le llama ahora «mando intermedio» se trata de modificar la realidad que designa. Es decir, se pretende restituir a ese puesto la importancia y dimensiones que le corresponde. Es una concepción radicalmente distinta a la anterior; de ahí que se cambie el nombre.

Pero hay más. La retahíla de nombres que habían servido hasta ahora (desde encargado a jefe de equipo) no responden en absoluto a la función que tiene que desarrollar en la **empresa moderna**. A nadie se le oculta que la empresa es una realidad en continua evolución, y que, por desgracia, en España estamos muy lejos de haber conseguido una estructura empresarial modernizada, acorde con la marcha de los tiempos.

A nadie tiene que sorprender esta denominación, ya que se viene utilizando comúnmente en los medios económicos y empresariales. Por otra parte, es equivalente a las expresiones que se emplean en otros países para identificar este nivel de supervisión, y, a pesar de baldíos intentos, nadie ha aportado otra que defina mejor este «status» jerárquico en el seno de la empresa.

### Niveles de previsión

Más arriba nos referíamos a la existencia de dos grados o niveles de mando intermedio. En un reciente artículo de nuestro colega Solé Morera, Jefe del Departamento Interno de Personal de MACOSA, aparecido en la revista ELECTROTECNICA, hacía acertadamente alusión a tres niveles dentro de un concepto amplio de la figura del mando intermedio.

Si consideramos en un primer nivel a los mandos intermedios que supervisan de modo directo el trabajo de ejecutantes y en un segundo nivel a aquellos otros que, a su vez, tienen a sus órdenes a otros mandos, propugnamos que las enseñanzas que se impartan para su formación como jefes se sitúe en el marco de la nueva estructura educativa, a continuación del segundo grado de la formación profesional.

### La formación del mando intermedio

A continuación incluimos un esquema que dará una idea más precisa del nivel al que situamos la formación de los mandos intermedios de empresa.

Como se observará, las enseñanzas de mandos intermedios se sitúan a continuación de la formación profesional de segundo grado.

Para acceder al curso del primer nivel, además de estos conocimientos tecnológico-profesionales, habrían de exigirse otros requisitos, tales como una edad mínima, que suponga una cierta madurez psíquica y una experiencia empresarial bastante dilatada.

En cambio, para cursar las enseñanzas de mandos intermedios del segundo nivel, nuestra experiencia en materia de contratación y selección de personal de mando nos hace recomendar que los alumnos posean cierta experiencia directiva en puestos intermedios y, lo que es menos importante, que hayan obtenido unos resultados satisfactorios en las pruebas de aptitud finales en los cursos del primer nivel.

Hemos de reconocer que no nos atrevemos a precisar aquí ni la edad ni los años de experiencia profesional o como mando. Nos limitamos a exponer nuestras apreciaciones, basadas en la experiencia al frente de departamentos de personal.

Los maestros industriales podrían formularnos la pregunta de qué papel han de desempeñar en el futuro en relación con el planteamiento que acabamos de hacer. Según la proposición que hemos formulado, el maestro industrial, con unos conocimientos teóricos-prácticos, equivalentes a los de la formación profesional del segundo grado, tendrá acceso a los cursos específicos de formación para su promoción a puestos de mando. Y ello porque, una vez más, hemos de insistir en que una cuestión es la formación tecnológico-profesional y otra muy distinta la que crea actitudes y desarrolla al individuo para el ejercicio de la función directiva a todos los niveles. Y si esta formación ha de impartirse a un hombre adulto, maduro, difícilmente podrá habersele dado durante su permanencia en una Escuela de Maestría Industrial.

Otra cuestión será que reconozcamos en los maestros industriales a los profesionales que, con una exquisita preparación técnica, no sólo están impulsando poderosamente nuestro desarrollo económico, sino que constituyen campo humano abonado para su formación y promoción como mandos medios.

# **VALLEHERMOSO, S. A.**

## **ALQUILER Y VENTA DE PISOS**

Magallanes, 3

Tel. 224 00 00

MADRID - 15

# Participación y mandos intermedios

Por **FERNANDO BIANCHI**

Las cada vez más fuertes exigencias del mercado en calidad y precios de los productos obliga al continuo perfeccionamiento del complejo engranaje empresarial, ya que tanto el mejorar la calidad como el precio de coste no es el resultado de la mejora de alguno o algunos de los niveles profesionales de la empresa, sino que, por el contrario, solamente puede alcanzarse un óptimo nivel competitivo si toda su estructura funciona correctamente.

Basta con echar una ligera ojeada sobre el nivel de formación que todavía hace muy pocos años existía en las empresas, desde la dirección hasta el trabajador de inferior categoría, pasando por los mandos superiores e intermedios, para darse perfecta cuenta de la influencia que el aumento competitivo del mercado ha significado en la exigencia de la mejora profesional en los hombres de la empresa.

Pero este proceso de necesitar cada vez mejor formación no se detiene, sino que, por el contrario, con el avance de la técnica y con el avance humano es preciso adecuar continuamente la formación de todos los mandos y de los propios trabajadores para poder seguir las nuevas técnicas de dirección y los modernos avances de la automatización.

Pero no es sólo la técnica la que empuja a una continua mejora de la formación profesional de todo el personal de la empresa, sino que tanto o mayor influencia tienen, en la necesidad de revisar la estructura empresarial, los nuevos niveles culturales de las personas y de la sociedad.

Tan absurdo sería hoy que la dirección de una nueva empresa no se preocupara de adoptar en su estructura organizativa las técnicas de control presupuestario, análisis de valores, investigación operativa, integración de datos, dirección por objetivos, etc. o las nuevas posibilidades que los formidables avances de la automatización ofrecen a los sistemas productivos, o se despreocupara de la agresividad con que las empresas multinacionales están actuando en los mercados, como el que no fuera

uno de sus más importantes objetivos el conseguir la integración del personal en la empresa.

La necesidad de la integración del personal a través de la participación es ya hoy ineludible para la buena marcha de la economía, no solamente empresarial, sino nacional, y aunque siempre ha sido una exigencia humana y, por tanto, religiosa para los cristianos, hoy resalta con fuerza su imperativo económico.

El complicado mecanismo del funcionamiento de la empresa moderna, el grado de competitividad que están alcanzando los mercados, la necesidad de ofrecer una calidad que cumpla los cada vez más rigurosos standards, la urgente necesidad de acompañar las retribuciones a las productividades obtenidas, son, entre otras, fuertes razones económicas que están urgiendo el que a través de la participación la integración del personal consiga el esfuerzo conjunto de cuantos componen la empresa para mantener la supervivencia de la misma.

Es muy importante que cuantos componen su estructura formal y, en especial, la dirección y todos los mandos, tengan clara conciencia de que ya no basta con aplicar una técnica precisa en su actuación profesional, sino que, además, su comportamiento debe ser tal que no solamente no dificulte la integración del personal en las estructuras participativas, sino que le ayude a hacerlo.

La satisfacción del trabajador en el trabajo no está solamente —ni es, en último término, lo más importante— influenciada por el nivel de retribución ni por el medio ambiente, sino también por la sensación que tenga de que se le trata con consideración y justicia.

No puede olvidarse que los trabajadores ven a la empresa a través de la actuación de sus mandos, ya que es a través de éstos como se realiza en la práctica la relación trabajador-empresa.

Si la actuación de los mandos provoca

un rechazo de los trabajadores, o bien quedará anulada la eficacia de la estructura participativa, o se producirá un difícil problema entre ambas estructuras, la formal y la representativa.

En este juego, la situación de los mandos intermedios es muy comprometida desde el momento que constituyen enlace entre los mandos superiores y los trabajadores. Si aquéllos no tienen una idea clara de la necesidad de la integración del personal y su actuación no la favorece, ¿qué difícil será para el mando intermedio en su relación con los trabajadores neutralizar la influencia negativa de su superior!

Pero aun partiendo del supuesto de que la dirección y los mandos superiores deseen sinceramente la participación, sigue siendo difícil la situación del mando intermedio, porque conseguir una actuación de mando que no provoque el rechazo del trabajador significa que se mantenga equilibrada entre la necesidad de una imprescindible disciplina en el trabajo y la necesidad de que se tengan en cuenta los condicionamientos humanos del trabajador.

¿Es que el nivel cultural, estado de salud, cansancio, problemas personales, dureza del trabajo, incompatibilidad de caracteres, condicionamientos económicos y políticos, etc., no nos influyen a todos en nuestro comportamiento en el trabajo?

Los mandos intermedios, que también se ven personalmente afectados por todas estas influencias del contexto propio y exterior en que se mueven, tienen, además, que tener en cuenta en su actuación profesional de mando la influencia que asimismo ejercen sobre el trabajador, y en sus decisiones no puede solamente aplicar una valoración objetiva en función de su formación profesional, sino que debe dar entrada también en su criterio valorativo a los condicionamientos humanos existentes entonces en el propio trabajador.

Fácilmente salta a la vista la dificultad característica que el puesto de mando intermedio presenta en comparación con los demás puestos de la empresa. Y, sin embargo, cuántas veces qué poca importancia damos los directores de las empresas a la formación de nuestros mandos intermedios.

La aplicación de la «dirección por objetivos» exige que el trabajo se realice en

equipo. El director general deberá formar un equipo con sus directivos, y éstos, a su vez, lo deberán formar con sus subordinados; el director o jefe de producción tendrá que trabajar en equipo con sus mandos intermedios, y en un sistema total de «dirección por objetivos», los mandos intermedios deberán formar equipo con sus trabajadores.

De otra parte, la integración del personal a través de la necesaria estructura participativa exigirá la voluntad de los trabajadores en integrarse en la empresa, y ¿cómo puede formarse esta voluntad si existe un estado de fuerte tensión entre los trabajadores y los mandos intermedios?

Una pieza bien importante para el éxito de una política de integración del personal es el mando intermedio. No cabe duda que el primer objetivo a conseguir es que los propios mandos deseen integrarse en la empresa y ello depende tanto del comportamiento de la dirección con los mandos intermedios como de que a través de una formación adecuada llegue a descubrir la importancia que en su propio trabajo profesional tiene hoy su actitud frente al problema de la participación.

Si como hace solamente unos pocos días ha podido decir Ullastres en Sevilla: «Los empresarios deben hacer un esfuerzo de participación. O integran lo humano en la empresa o si no lo económico resultará ingobernable», nuestro esfuerzo por ayudar a nuestros mandos intermedios a adquirir una adecuada formación profesional tiene que entrar de lleno entre nuestros inmediatos objetivos.

Ya no podemos considerar al mando intermedio como solamente un engranaje en la cadena de nuestra estructura formal, sino, además, como una pieza fundamental en nuestra política de integración del personal en la empresa.

¿Se me permitirá insistir, una vez más, para que la idea quede bien grabada, en que una gran parte del éxito del cometido del mando intermedio está en la consideración que tengamos de su importante misión y en la ayuda que le prestemos para su adecuada formación profesional, y que de ese éxito depende el que podamos alcanzar nuestro objetivo de integración de lo bueno en la empresa?

# La financiación de la pequeña y mediana empresa

Por VALENTIN ARROYO RUIPEREZ

## **Significado de la Pequeña y Mediana Empresa en España.**

La Pequeña y Mediana Empresa incide profundamente en la economía nacional de todos los países, cualquiera que sea su grado de desarrollo económico-social y, así en España se estima que un 97 por 100 de las empresas existentes son pequeñas y medianas, cuya contribución al valor total de la producción oscila alrededor del 50 por 100 de la misma, a la par que facilita ocupación a más del 60 por 100 de los trabajadores de la industria, comercio y servicios.

Se trata, pues, de uno de los pilares más importantes del sistema económico español que, merece todo género de atenciones.

Las características peculiares de las Pequeñas y Medianas empresas traen consigo dificultades para su financiación, y es de urgente necesidad el encontrar solución a estos problemas, a fin de que puedan subsistir y desarrollarse convenientemente estas empresas que por su especialización son imprescindibles para las economías locales y para las grandes empresas, que a ellas han de acudir con asiduidad para poder completar sus procesos de fabricación.

La financiación de la Pequeña y Mediana empresa puede, pues, considerarse como algo del mayor interés nacional, que exige una acción coordinada de todo sistema financiero integrado por la Banca Oficial, la Banca Privada, las Cajas de Ahorros, las Cooperativas, etc.

## **Necesidades financieras de la Pequeña y Mediana Empresa.**

Como a toda obra humana pueden sacársele y de hecho así ocurre, cuando se habla de la Pequeña y Mediana Empresa, un buen número de defectos, pero lo cierto es que, de resaltar estos posibles defectos, en que la mayor parte de los casos son conocidos por los propios interesados se trata de ofrecer los medios para que las deficiencias puedan subsanarse.

Naturalmente que el pequeño y el mediano empresario, cómo no, necesita en muchos casos, una más amplia información en las más diversas facetas que en su actividad ha de tocar, pero el problema de la formación requiere medios económicos para tratar de darle solución; también debe estar mejor informado sobre los mercados existentes y sus posibilidades de éxito en los mismos, pero las Pequeñas y Medianas Empresas no pueden, aisladamente, tener estos conocimientos, tanto por lo que al interior del país se refiere cuanto más si han de proyectar sus ventas hacia el exterior, mediante la exportación. Una acción semejante requiere, naturalmente, una labor de buena organización, que trae consigo unos gastos que deben satisfacerse, aun cuando existan esperanzas de verse sobradamente compensados con los resultados que, de tal política, deban derivarse.

La modernización de sus equipos, con los sucesivos adelantos técnicos se hacen en muchas ocasiones imprescindibles, lo que, a veces, origina problemas laborales, que vienen

- Equipos de perforación.
- Compresores alta presión.
- Compresores portátiles y estacionarios.
- Martillos rompedores.
- Barrenas integrales.
- Bombas sumergibles y motobombas.



**holman iberica s.a.**



**COMPAIR**

**CENTRAL DE VENTAS:** Cid, 4 y 6 — Telf. 226 49 00 • **MADRID**  
**FABRICA:** Carretera de Andalucía, km. 18 — Telf. 401 - **PINTO (Madrid)**  
**DELEGACIONES:** **BARCELONA-6:** Párroco Ubach, 53 — Telf. 211 16 00 • **BILBAO:** Gran Vía, 17 — Telf 21 96 19 • **VALENCIA:** Luis Oliag, 70 — Telf. 33 33 22 • **SAN SEBASTIAN:** Tercio Montejurra, 4 — Telf. 233 55 • **OVIEDO:** Cervantes, 23 — Telf. 23 16 00 • **SEVILLA:** Virgen de Luján, 22 — Telf. 27 77 46 • **ZARAGOZA:** Dr. Horno Alcorta, 3 — Tel. 22 90 76

a aumentar las necesidades financieras que la propia renovación de equipo exige.

Pero todo esto, como se ha dicho, entraña la necesidad de encontrar fuentes de financiación externas que complementen la deficiente financiación interna con que, normalmente, cuenta este tipo de empresas.

### **Fórmula de financiación.**

Según la índole de negocio, la proporción existente entre el activo fijo y el circulante de una empresa será variable, y la financiación interna deberá ser tanto más elevada cuando en mayor proporción se precise el inmovilizado, siendo imprescindible que si tal tipo de financiación fuera insuficiente, el crédito necesario para suplirlo se arbitre a largo plazo, en evitación de que puedan producirse lamentables situaciones de desequilibrio financiero, a consecuencia de no existir la debida adecuación entre las necesidades y los medios utilizados para darle solución.

De aquí que deba incrementarse la escasa financiación de la Pequeña y Mediana Empresa a través de la emisión de obligaciones es decir, que la Pequeña y Mediana Empresa debe participar con mayor intensidad en el Mercado de Capitales, beneficiándose de las posibilidades que el mismo ofrece.

Las Cajas de Ahorros obligadas por Disposiciones Oficiales, a tener invertido el 45 por 100 de sus Recursos Ajenos en Fondos Públicos o Valores industriales de renta fija, declarados computables por la Junta de Inversiones, podrían ser magníficos canales de financiación para estas emisiones, máxime cuando en los últimos tiempos el lanzamiento de empréstitos públicos ha sido más reducido.

Para la mayor viabilidad de colocación de estas emisiones podrían agruparse las Pequeñas y Medianas Empresas, si bien ello entrañaría dificultades de orden legal y fiscal, que sería conveniente estudiar para tratar de superarlas.

Por su parte, los Bancos Industriales, creados al amparo de la Ley de Reforma Bancaria de 1962, tienen encomendada la promoción de nuevas industrias, mediante la financiación a medio y largo plazo.

La Ley sobre «Organización y Régimen del Crédito Oficial», establece en su artículo 33, que las Entidades Oficiales de crédito orientarán sus operaciones activas a la concesión de préstamos a medio y largo plazo. De acuerdo con la política de dimensión óptima empresarial, prevista en los planes de desarrollo económico y social se prestará la adecuada atención a la Pequeña y Mediana Empresa en este tipo de préstamos, siguiendo la línea, sin duda ya emprendida por la acción de la Banca Oficial, que, según la Memoria del Banco de Crédito Industrial, correspondiente al ejercicio de 1969 dedica, aproximadamente, el 60 por 100 de las concesiones netas de créditos, a la Pequeña y Mediana Empresa.

Pero el pequeño y mediano empresario tiene dificultades para conocer estos cauces de financiación y sería muy interesante que por las entidades de crédito oficial se facilitara mayor información en cuanto a las posibilidades de conseguir los créditos que ellas conceden. También puede resultar muy interesante que, al igual que hace el Banco de Crédito, el resto de la Banca oficial estableciera convenios de colaboración con las Cajas de Ahorro, para, a través de ellas, financiar, por un procedimiento ágil, a la Pequeña y Mediana Empresa esparcida por todo el territorio nacional.

La Banca privada española es una gran fuente de financiación para la Pequeña y Mediana Empresa, pero realizándose ésta mediante el descuento comercial, principalmente, y la concesión de créditos a corto plazo, aun cuando se trate de financiar con éstos las empresas a largo plazo, mediante sucesivas renovaciones del crédito, sería muy beneficioso la adecuación de los plazos de los créditos que conceda la Banca Privada a las necesidades financieras de la Pequeña y Mediana Empresa.

Las Cajas de Ahorros vienen prestando una gran atención a la Pequeña y Mediana Empresa Española desde hace largo tiempo, habiendo sido refrendada tal ejecutoria por Decreto de 20 de agosto del mismo año y 13 de diciembre de 1967, que fijaban un determinado tanto por ciento sobre los Recursos Ajenos custodiados por estas Instituciones a invertir en préstamos a la Pequeña y Mediana Empresa, tanto por ciento que actualmente es el nueve. Pero dado el mayor desarrollo numérico de Pequeñas y Medianas Empresas, para que las

Cajas de Ahorros pudieran atender con más facilidad a su financiación, sería muy conveniente que se unificaran en un sólo tanto por ciento los establecidos por las Disposiciones antes citadas, para la financiación de los distintos sectores de la economía nacional, tales como Vivienda, Agricultura, Industria, Comercio, etc., pues así no existiría ningún inconveniente legal para que el cupo correspondiente a un sector pudiera aplicarse a otro por aquellas Cajas que no tuvieran suficiente número de peticiones de créditos viables para completarlo.

La Ley de 19 de junio del año en curso sobre «Organización y Régimen del Crédito Oficial», en su artículo 38 establece que las Cajas de Ahorros también podrán atender los créditos a las operaciones de exportación, junto con el Banco Exterior de España y la Banca Privada, lo cual hace pensar que también en este tipo de operaciones habría de encontrar la Pequeña y Mediana Empresa una eficaz colaboración en las Cajas de Ahorros.

La propia Ley citada, en disposición transitoria, encomienda al Gobierno que, en el plazo de un año, presente a Las Cortes, a propuesta del Ministerio de Hacienda, un Proyecto de Ley regulador del Crédito cooperativo, del cual también cabe esperar un importante papel en la financiación de la Pequeña y Mediana Empresa.

Y, finalmente, debe pensarse en la creación de Sociedades Factoring y Leasing al servicio de la Pequeña y Mediana Empresa, para lo cual debería recabarse la acción tutelar del Estado.

### **Dificultades para la obtención de créditos por la Pequeña y Mediana Empresa y posibles formas para su superación**

En muchas ocasiones la Pequeña y Mediana Empresa se encuentra con dificultades para ofrecer las garantías que las Entidades de Crédito les exigen y ello frena sus posibilidades de financiación.

La concentración de empresa, con una política fiscal favorable, permitiría, lógicamente, ofrecer garantías más sólidas y, por su parte, las grandes empresas que se sirven en muchos casos de las pequeñas y medianas ayudarían a éstas avalando sus peticiones de préstamos a medio y largo plazo.

### **Sociedades de Caución mutua**

La creación de Sociedades de Caución mutua, de las que existen ya algunos ejemplos en España, deben fomentarse a fin de que por ellas se cubra el riesgo de falta de pago de los créditos concedidos a sus socios por las Instituciones financieras.

De todo esto, es de suponer que se haga eco el III Plan de Desarrollo económico y social que actualmente está elaborándose y puede pensarse con fundamento que las entidades financieras del país estarán en situación de atender a las necesidades económicas de la Pequeña y Mediana Empresa debidamente programadas, a cuyo fin urge poner en práctica las medidas anteriormente apuntadas.

# **CENIT, S. A.**

## **Calefacción - Refrigeración**

**Almagro, 1**  
**Teléfono 4190500**  
**MADRID - 4**

**Bailén, 123**  
**Teléfono 2572904**  
**BARCELONA - 9**

## La pequeña y mediana empresa agrícola

Si hablamos de la empresa agrícola mediana y pequeña actual, en un número de "Acción Empresarial", que se dedica a la mediana y pequeña empresa en general, no vamos a poder decir más que cosas tristes. No hablaremos sino de falta de rentabilidad, de insuficiencia de dimensiones, de problemas de sub-empleo, de deficiente comercialización, etc.

Por eso, pienso que a este panorama de las empresas agrarias hoy, le debemos observar con la mirada puesta en las empresas agrarias de mañana; para poder así comparar dos situaciones socio-económicas distintas, y tratar de pasar de la agricultura de hoy, no rentable y subvencionada, a una agricultura que apoyada en unos sectores de industria y servicios suficientemente desarrollados, sea más rentable, menos subvencionada, y sirva a su vez de apoyo a la industria y los servicios.

### La pequeña y mediana empresa agrícola, hoy

Si observamos el campo, vemos que no existen empresas agrícolas de tipo medio. Hay pequeñas explotaciones y grandes fincas. Las primeras, en la re-

gión cantábrica, Castilla la Vieja, Cataluña, Levante y parte de Aragón. Las segundas, por la Mancha, Andalucía y Extremadura.

Hemos de decir de los latifundios (que tan mala prensa han tenido), que muchos son naturales, es decir, explotaciones de limitadas posibilidades de intensificación de la producción debido a sus condiciones de suelo y clima.

No podemos calificar de latifundio antisocial a la gran finca, intensamente explotada, que proporciona trabajo e ingresos equiparables a los demás sectores, a un número considerable de trabajadores.

La mediana empresa en el campo español, prácticamente no existe. Hay, sí, algunas explotaciones que alcanzan las dimensiones suficientes para necesitar una U. H. T. (unidad, trabajo, hombre), para la realización de sus producciones, pero su número es mínimo.

La gran mayoría de las explotaciones agrícolas son pequeñas empresas. Pero esto no es lo malo. Lo malo es que son empresas no viables. Empresas que subsisten gracias a la subvención y al bajo nivel de vida que soportan sus propietarios; nivel muy inferior al de la indus-

tría y servicios. Estas pequeñas empresas (que ya llevan algunos años agrupándose en cooperativas, y que cada vez se agrupan más, con emigración de mano de obra a ocupaciones más remuneradas), tienden a desaparecer. Gracias a Dios, existe en la gente del campo un afán de mejora. Afán que, a medida que el nivel de vida y cultural vaya aumentando, irá aumentando también, y les hará buscar trabajos mejor pagados.

En algunas regiones estamos asistiendo a la absorción de unas explotaciones por otras. Hay zonas en las que existe una verdadera fiebre de compra de tierras, indudablemente provocada, por las posibilidades de aprovechamiento de la mano de obra, que ofrecen los medios de cultivo actuales.

### **La pequeña y mediana empresa agrícola, mañana**

Hace apenas unos meses, el Ministro de Agricultura, don Tomás Allende y García-Báxter, pronunciaba, en la tribuna del Alférez Provisional, una conferencia sobre la Agricultura del Futuro.

Hablaba el Ministro de cuatro tipos fundamentales de explotaciones agrícolas dentro de unos años: Empresas Agrarias, propiamente dichas, explotaciones familiares rentables, agricultura a tiempo parcial y agricultura de entretenimiento (esta última, sin fines lucrativos).

Indudablemente, dentro de este esquema, no tendrán cabida las pequeñas explotaciones actuales con unas necesidades de factores productivos, verdaderamente pequeñas, y unas disponibilidades (fundamentalmente la mano de obra), mucho mayores.

Sabiendo que las técnicas actuales permiten que un hombre cultive, como mí-

nimo, 50 Has. de secano, con menos de cuatro meses de trabajo al año, o atienda 60 vacas lecheras, o que se ocupe de la cría de 200 terneros, y previendo que la productividad del trabajo aumentará más deprisa que el tamaño de las explotaciones, necesariamente habremos de pensar en fincas y granjas con unas dimensiones muy superiores a las pequeñas explotaciones familiares de hoy día.

Sólo los cultivos intensivos, que por su elevada capacidad de ocupación de mano de obra necesiten de todas las unidades de trabajo humano disponible, permitirán mantener el tamaño de las explotaciones actuales. Dando por supuesto su viabilidad económica, presente y futura.

Toda empresa agraria, que soporte unos costes que no permitan a sus propietarios, o a quien la trabaje, obtener unos ingresos a la altura de los demás sectores, está llamada a desaparecer en un período de tiempo más o menos largo.

Por eso, en el futuro, tendremos las grandes empresas agrarias y las explotaciones familiares rentables, por un lado, soportando íntegramente los costes de una mano de obra y de otros medios de producción que se dediquen exclusivamente a ellas, estas explotaciones familiares *rentables*, constituirán la mediana empresa agrícola de mañana.

Por otra parte, existirá la agricultura a tiempo parcial, cuyos costes de mano de obra serán mínimos, o inexistentes, pues estarán disminuidos, o anulados, por otras ocupaciones y que tendrán unas cargas, debidas a otros factores de producción, proporcionales a la dimensión de la finca. Sólo así, con una dedicación parcial de la mano de obra, tendrá posibilidad de existencia, la pequeña empresa agrícola, que hoy existe en el campo español.

# XI SIMO

Del 5 al 14 de noviembre pasado se ha celebrado, en el PALACIO DE EXPOSICIONES Y CONGRESOS de la CAMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA de Madrid, el XI SIMO.

El éxito fue indiscutible por la calidad de la muestra presentada, la nutrida concurrencia y las transacciones que de él partirán.

La Exposición tuvo, a no dudarlo, una gran variedad:

- Mini-calculadoras electrónicas que se pueden llevar muy cómodamente en el bolsillo, de un sitio a otro, pudiendo tener siempre un extraordinario elemento a disposición.
- Máquinas de votar, para elecciones, que puedan controlar un máximo de 15 candidatos.
- Armario anti-fuego para el almacenamiento de cintas magnéticas, que pesan muchísimo menos que una caja fuerte, pero con gran resistencia a altas temperaturas.

Así podríamos enumerar una serie muy larga de atractivos en diferentes aspectos de aplicación dentro de la oficina, pero vamos a ocuparnos de sólo algunas de ellas, a nuestro modo de ver de mucho interés para el empresario moderno:

I. B. M. llevó el primer ordenador de la serie 370 que se trae a España. Se trató del modelo 145, que a pesar de tener una memoria pequeña, para sus posibilidades, es, a no dudarlo, una máquina de gran versatilidad. La consola a tablero de instrumentos presenta una mayor complejidad a primera vista, respecto a la serie 360; sin embargo, tal cantidad mayor de «switches», botones y luces son una mayor ayuda y mejores auxiliares para el operador en la rutina normal de trabajo.

Esta máquina puede crecer tanto en la unidad central como en sus diferentes componentes, con cintas magnéticas, discos, lectoras, impresoras y, lo que es más interesante, llegando a poder controlar terminales de Tele-Proceso que es el pan de actualidad en la Informática.

N. C. R. además de un Century 100, sistema ya conocido, presentó una serie de terminales de Tele-Proceso conectados con diferentes ordenadores así:

- Modelo 42, de ventanilla, especialmente orientado a Bancos.
- Teletipo conectado con el Centro Regional de Servicios de Bruselas.
- Modelo 735 utilizando líneas telefónica para transmitir información al centro de pruebas de Madrid.

Una vez más se demuestra que la distancia no limita las posibilidades de transmisión de información y que el futuro de la Informática continúa siendo la transmisión remota.

En este mismo campo del Tele-tratamiento, se presentó C. T. I., Cálculo y Tratamiento de la Información con un terminal compuesto por un Uniscope 100 y una impresora de baja velocidad, conectado con su ordenador UNIVAC 1106 instalado en el Parque de las Naciones de Madrid. Presentó un ejemplo de facturación para un modelo de empresa comercial en el cual sólo bastaba darle al ordenador, por medio del teclado del terminal, el código del cliente y las cantidades de cada uno de los productos a facturarse, para recibir, en la pequeña pantalla, todos los datos del cliente, de los productos y la liquidación completa de la factura.

Pasando ya a otro nivel, nos encontramos con máquinas de oficina de diferentes marcas. En KIENZLE se hicieron gran cantidad de demostraciones del sistema 6.000, así como de las nuevas máquinas con facilidad para imprimir caracteres ópticos, mejor dicho aquellos caracteres especiales que más tarde pueden ser leídos directamente por el ordenador.

Logabax presentó, con gran novedad, el sistema 4.200 que, además de ser una máquina autónoma, puede funcionar también como terminal de grandes ordenadores.

Nixdorf llevó sus ya conocidos modelos a base de cassette, además de un elenco femenino muy elegante para la demostración de cada equipo.

Cada día del SIMO se realizaron conferencias sobre distintos aspectos del tratamiento de la información. Definitivamente, el SIMO continúa siendo no ya un escaparate de exhibicionismo, sino un sitio en donde, bajo un mismo techo, el empresario encuentra las diferentes soluciones posibles para la ábil administración de su negocio.

## El XIV Congreso Mundial de UNIAPAC en Buenos Aires

Han comenzado los preparativos del XIV CONGRESO MUNDIAL DE LA UNIAPAC (Unión Internacional Cristiana de Directivos de Empresa), que tendrá lugar en Buenos Aires durante los días 1 al 4 del mes de noviembre del próximo año 1972. Se espera con este motivo que se den cita en Buenos Aires varios miles de directivos de empresa de todo el mundo.

*Los objetivos* de este Congreso son los siguientes:

- dar a los directivos de empresa de todos los continentes la oportunidad de encontrarse y conocerse.
- realizar un intercambio de experiencias entre los directivos de empresa de los diferentes países, de tal modo que cada congresista, a la vista de los éxitos y de las dificultades de los otros, llegue a adquirir una visión más clara de su propia actuación y renueve sus criterios de compromiso con el Movimiento.
- impulsar el desarrollo de la UNIAPAC, en el plano mundial, ofreciéndole un laboratorio de ideas y una plataforma de arranque para el futuro; valorar la marcha del Movimiento hasta la fecha del Congreso y definir las líneas directrices de su actuación en los cuatro años siguientes.
- dar a conocer UNIAPAC a todos los directivos de empresa, así como el contenido de sus orientaciones, y lanzar un mensaje renovador a todos los directivos de empresa del mundo.

La A. C. D. E. (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa) de Argentina desea recibir indicaciones de los empresarios y directivos de empresa europeos que deseen asistir al Congreso, en orden a facilitar contactos comerciales y técnicos con empresas o instituciones de la Argentina y de todo el Continente Sudamericano.

Las personas que deseen participar pueden pedir información más amplia y dirigirse a la *Secretaría General de Acción Social Empresarial*, Alfonso XI, 4, 3.º MADRID-14.

### TEXTIL LASAGABASTER, S. L.

**Fábrica de Tejidos**

---

**Especialidad en azules y otros colores sólidos**

---

**Dirección telegráfica: LASAGABASTER**

**Teléfonos 76 14 00 y 76 14 01**

**Ortuibar, s/n.**

**VERGARA (Guipúzcoa)**

# I Congreso Hispano-Luso de Informática

Coincidiendo con la Muestra del S. I. M. O. en su XI edición, se ha celebrado en el Palacio de Exposiciones y Congresos de Madrid, los días 10, 11 y 12 de noviembre, el Primer Congreso Hispano-Luso de Informática, primero en su género, organizado por CITEMA y que ha sido patrocinado por la «Secretaría General Técnica de la Presidencia del Gobierno Español» y la «Secretaría General de la Presidencia del Consejo del Gobierno Portugués», contando con el alto asesoramiento y colaboración del INTERNACIONAL COMPUTATION CENTRE».

ACCION EMPRESARIAL consciente del interés, importancia y actualidad del Tema no ha dudado en acudir a esta cita para poder dar cumplida información a sus lectores.

Bajo el tema general «Directrices de la política informática de un país en desarrollo», este congreso estudió la evolución y tendencias del sector para emitir al final treinta y una recomendaciones a los respectivos Gobiernos que permitan, en un futuro próximo, soslayar las dificultades, acortar las etapas de implantación y fomentar una adecuada explotación de los sistemas informáticos.

Para estudiar el Tema se constituyeron cuatro grupos de trabajo:

- I. Técnicas y explotación de los ordenadores.
- II. Informática y Enseñanza.
- III. Economía y Financiación de la Informática.
- IV. Problemas jurídicos planteados por la Informática.

El primer grupo de trabajo sobre «**Técnicas y Explotación de los ordenadores**» fue el que contó con un mayor número de asistentes, como era de esperar y podemos decir que sus conclusiones dominaron el congreso.

Los distintos temas tratados en las ponencias

nos dan una idea del desarrollo de la problemática propuesta:

- Sistemas de tiempo real para gestión.
- Consideraciones sobre diseño de tiempo real.
- El tele-proceso como solución de los problemas de una pequeña empresa.
- Tratamiento automático de la información y sistema de transmisión de datos.
- Los ordenadores y la Investigación Operativa.
- Desarrollo e impacto de un MIS.
- Informática con redes de transmisión de datos.
- Anotaciones sobre un programa de control generalizado para sistemas basados en comunicaciones.
- Utilización de APL para la resolución. Aplicación de la selección de carteras de valores.
- Experiencia de un sistema en tiempo real.

## INFORMATICA Y ENSEÑANZA

Como resumen a las ponencias sobre «Informática en la Educación Básica» y «Personal informático y niveles educativos», destacamos los tres niveles de formación a cubrir en los próximos quince años.

- Enseñanza de la informática en la Educación General Básica y en el Bachillerato Superior.
- Asimilación de la Ciencia de la Informática dentro de otras Ciencias —a nivel Universitario y profesional— como ciencia auxiliar de éstas.
- Especialistas en Informática, no aplicados a resolución de problemas, sino al estudio de problemas estructurales.

Dentro del primer apartado destaca la aportación experimental realizada los dos últimos años en distintos colegios de Madrid, Barcelona y Zaragoza, con alumnos de once y doce años, de la cual no se sabrán resultados concretos hasta dentro de veinte años.

El niño de hoy, que desde su nacimiento encuentran a su alrededor el teléfono, la televisión, los reactores, etc., admite como lógico el ordenador y naturalmente su utilización en la enseñanza sin causarle ningún trauma emocional, como los cambios mentales a que se ven obligados los mayores.

En cuanto al siguiente apartado, conviene señalar, que el universitario y el profesional de hoy, no pueden conocer ni qué es, ni para qué sirve la Informática. Debe conocerla y saber en qué campos dentro de su especialidad tiene aplicación, en qué grado y cómo debe utilizarse.

El tercero se explica por sí mismo.

De esta forma se da a conocer el papel y la utilidad de la Informática en la Sociedad; la información adquiere autonomía e independencia del hombre y la hace objetiva en la cultura; tiene su estudio un carácter eminentemente formativo y se hace fundamental su enseñanza en la E. G. Básica.

Otra de las ponencias presentadas que destaca es «La Informática aplicada a la Enseñanza de la Medicina».

Una aplicación práctica sobre la ayuda del ordenador a la medicina, pudimos verla en el simo, mediante teleproceso, con un programa que permite conocer el éxito habido entre los enfermos que presentaban una lesión craneal. El espacio de que disponemos, no nos permite extendernos sobre este apartado que merecería por sí sólo un artículo.

Como colofón al Congreso, verdadero broche de oro, y con la presencia de todos los grupos, disertó el Profesor Joseph Basile, sobre «La Enseñanza asistida por el ordenador».

Dada su importancia y el interés despertado, que, a juicio general, fue la Conferencia del Congreso que mejor opinión obtuvo, la resumimos en sus puntos claves:

### **Tecnología de la Enseñanza.**

El soporte que proporciona el ordenador a la enseñanza la divide en siete puntos:

- 1) Documentación.
- 2) Interrogación

- 3) Simulación.
- 4) Diálogo.
- 5) Investigación.
- 6) Interconexión.
- 7) Gestión.

### **1 y 7) Documentación e interconexión.—**

Enseñar y Aprender. La retención del profesor es limitada y no transmite a sus alumnos todos sus conocimientos. El ordenador no se cansa y puede almacenar toda la información. En U. S. A. existe un sistema Nacional Integrado multidisciplinar. La NASA y el M. I. T. fueron sus iniciadores. Doce universidades están interconectadas por potentes ordenadores que reciben información de todas las disciplinas que se imparten y a los cuales se puede consultar al respecto. En un futuro no lejano y a través de los satélites, podrán ser multinacionales estas intercomunicaciones y se podrá preguntar sobre cualquier tema o problema.

### **2) Interrogación.—**Sobre la base pedagógica del alumno.

De acuerdo al sexo, edad y curso, el ordenador puede llenar una evaluación global del curso, un control puntual y un control parcial sobre los **itens**. Hace real el diálogo entre profesor y alumno, que en la actualidad casi no existe. Elimina la simpatía o antipatía entre profesor y alumno, corrige los exámenes e incluso puede hacer las preguntas del mismo de acuerdo al nivel alcanzado por cada alumno del curso. Anima la discusión y permite al alumno hacer su autocontrol, pudiendo conocer su rendimiento y nivel de conocimiento.

### **2) Simulación.**

Representación esquemática de un problema real con muchas variantes, tales como la simulación de **juegos** de Empresa, diagnóstico médico, control de motores de avión, etcétera.

Permite al alumno descubrir el concepto que el profesor quiere enseñarle, si en el transcurso de una de estas simulaciones, el alumno se distrae (término que puede determinarse mediante preguntas adecuadas) el ordenador vuelve a empezar. Si comete un error de cálculo le corrige; si es de razonamiento lo envía a un subprograma que le recuerda la lección olvidada. Controla permanentemente al alumno, sus exámenes, rendimientos, curvas de fatiga etc.

#### 4 y 5 **Diálogo e Investigación.**

El ordenador puede proponer durante una clase, la utilización de una película, magnetofón, diapositivas, etc. una pregunta mal formulada; puede reestructurarse. El programa va evolucionando continuamente y actualizando la asignatura. Finalmente ayuda a la investigación Sico-pedagógica.

#### 7) **Gestión administrativa de Colegios y Universidades.**

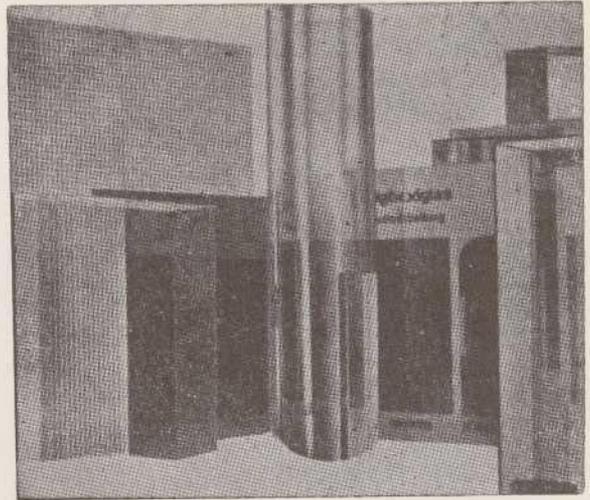
Con la agilización de las mismas y dando a los profesores y padres de familia toda la información sobre los alumnos, incluso almacenando todos los **avatares** de la vida educativa, desde el jardín de infancia hasta formalizar los estudios universitarios; tales como exámenes médicos, tests psicológicos, puntuaciones alcanzadas, orientación profesional, etcétera.

#### CLAUSURA DEL CONGRESO

Con la asistencia del señor Meilan Gil, se clausuró éste y le las 31 recomendaciones aprobadas, reseñamos como más importantes las siguientes:

- Que los poderes públicos atiendan al sector de la informática en todos sus aspectos, creando órganos adecuados, si no los hay.
- Que se ayude a la industria vinculada a la producción de material informático.
- Que se adopte y difunda un glosario de términos de informática y una precisión de campos y puestos de trabajo en este sector.
- Que se aplique la informática a un registro nacional de la población permanente y actualizado.
- Que se difunda la utilización conjunta y la compartida de los ordenadores.
- Que se incluyan temas de informática en la enseñanza y a nivel universitario se formen especialistas.

Independientemente de estas consideraciones, el Congreso fue un primer paso en el desarrollo de una cooperación que puede aportar en el futuro interesantes beneficios.



**® plexíglas**  
**ofrece...**

...PLANCHAS  
PLANAS,  
ONDULADAS,  
TUBOS,  
BARRAS  
y GRANZA



**PLEXI, S.A.**

CON LICENCIA ROHM & HAAS G.m.b.H.  
Darmstadt ~ ALEMANIA

OFICINAS: Av. J. Benavente, 8 - Tels. 27 86 95 y 35 15 72

FABRICA: EL SALER - Valencia - Teléfono 23 69 30

---

# BIBLIOGRAFIA DEL DIRECTIVO

---

## LA EMPRESA Y LA ECONOMIA DEL SIGLO XX

*Estudio internacional bajo la dirección de François Bloch-Lainé y François Perroux.* Tres tomos. Ediciones DEUSTO. Bilbao, años 1970 y 1971.

Los eminentes economistas franceses François Bloch-Laine y François Perroux, han dirigido y colaborado en la realización de una encuesta internacional sobre la empresa en el mundo moderno.

Esta encuesta ha dado lugar a una de las contribuciones científicas más extensas y actualizadas de las dedicadas al análisis de la empresa contemporánea.

La aportación se ha dividido en tres volúmenes. El primero de ellos, *Economía Nacional y Empresa*, se ha dedicado al estudio de las fronteras de la empresa, es decir, al ambiente económico y social en el que se desarrolla su actividad.

El segundo volumen, *La Formación de Decisiones en la Empresa*, trata, en dos partes bien diferenciadas, de la información de decisiones mediante modelos econométricos y análisis de variables personales y aleatorias, en la primera, y de las transformaciones sociales del papel de la empresa y el empresario, en la segunda.

Finalmente, el tercer volumen, *El Crecimiento de la Empresa y el Beneficio*, aborda el problema de los objetivos de la empresa y el problema conexo de las motivaciones. Obliga a reconsiderar desde su base, no solamente el papel del beneficio en el análisis general de la producción y la distribución, sino también los objetivos y motivaciones de toda la economía contemporánea.

En resumen, se estudia a la empresa en el medio colectivo en donde se desarrolla su actividad, el cual la modifica y al cual modifica ella. Las transformaciones de las estructuras de la institución cardinal de la economía de mercado no se entienden plenamente sino a través de las transformaciones de los resortes e instituciones económicas, que so-

brepan los objetivos y los medios del mercado, concebido como lo fuera en las bellas épocas del liberalismo individualista.

## INDICE GENERAL DE LA OBRA

Tomo I: La empresa y el fenómeno colectivo de la segunda mitad del siglo XX. —Una economía de inquietud: la empresa siempre en discusión. Empresa y sociedad—. La empresa y su papel en los sistemas económicos de Francia. La gran empresa francesa—. El papel de la empresa en la economía americana—. Coordinación de los planes de la empresa y de los objetivos económicos de la nación—. La coordinación entre el plan de la empresa y los objetivos económicos de la nación—. La empresa motriz y la distribución especial de las actividades económicas—. El empresario propietario—. La empresa soviética—. La gran empresa plurinacional.

Tomo II. Econometría y ciencia de la organización: campo común e interacción—. Las decisiones de los empresarios—. La organización interna de la empresa—. La planificación en las sociedades multinacionales—. La empresa y la investigación operativa—. La empresa como espacio de circulación de la información—. La información: propagación y creaciones estructurales en el seno de la empresa y sobre el mercado—. El papel de la dirección general—. Racionalidad y política de la empresa—. Las motivaciones sociológicas del empresario en la empresa moderna—. Los trabajadores y consumidores como empresarios—. Aspectos psicológicos de la gestión industrial—. Hacia la formulación matemática de las interacciones entre la selección del personal y la gestión de mismo—. La necesidad de una reconstrucción de la teoría económica de la empresa.

Tomo III. Propiedad, producción y renovación—. Ventajas económicas del crecimiento de la empresa—. Las teorías sobre el crecimiento de la empresa—. El crecimiento de la empresa—. Finalidad de la actividad

de la empresa—. Sobre la intercomparación de las utilidades—. Colusión, conflicto y ciencia económica—. Las relaciones entre empresas—. El beneficio: su función y significado—. La formación de los directivos hacia el beneficio—. Problemas financieros de una empresa en desarrollo—. Motivaciones de la empresa: beneficios y productividad.

**CONCENTRACION Y UNION DE EMPRESAS ANTE EL DERECHO ESPAÑOL,** por *Francisco Vicens Chuliá*.—Publicado por el Fondo para la Investigación Económica y Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorros. 660 páginas. Madrid, 1971.

El autor de este libro, profesor adjunto de la cátedra de Derecho Mercantil de la Facultad de Derecho de la Universidad de Valencia, resalta de esta obra ciertos aspectos que considera de fundamental interés, dentro de la problemática tratada:

Aparece en primer lugar la preocupación del autor por enmarcar el objetivo de su estudio dentro del marco neo-liberal que caracteriza nuestra actual configuración político-económica, en la que es necesario situar las disposiciones normativas dirigidas a fomentar la reestructuración de las empresas españolas, por medio de estímulos fiscales crediticios —minuciosamente estudiados—, cuya concesión por la Administración se prevé con carácter discrecional. Pues bien, el punto de partida de la investigación no sólo permite al autor distinguir, el fenómeno de concentración típico del sistema socialista frente al capitalista, sino afirmar que presupone, en nuestra realidad, la transición de un sistema económico a otro nuevo.

El autor se preocupa por situar el tema de su investigación dentro de una perspectiva realista y poniendo de manifiesto cuando analiza las perspectivas de la pequeña empresa en el marco de la política económica europea y de la del Mercado Común, las estadísticas españolas al respecto y la escasa respuesta de la iniciativa privada española a las incitaciones concentradoras que se han suscitado. A este fin son de gran interés las estadísticas que reproduce al final de la obra.

También merece la pena destacar el minucioso análisis jurídico que se realiza de los distintos procedimientos jurídicos de concentración de empresas, tanto desde una perspectiva dogmática como sistemática

Finalmente parece interesante resaltar que la obra del Profesor Vicent Chuliá, no aborda el estudio del fenómeno de la concentración y de la unión de empresas desde una perspectiva estrictamente unilateral, la jurídico-mercantil, sino también desde la fiscal y, en ocasiones, la laboral, planteándose con una especial atención las repercusiones que los procedimientos y figuras estudiados puedan tener ante las normas de la Ley de Represión de las Prácticas Restrictivas de la Competencia, a la luz no sólo de su estricto contenido, sino también de las resoluciones del Tribunal de Defensa de la Competencia y aun de las normas y decisiones extranjeras, especialmente de las comunitarias.

Fácilmente podrá, pues, comprender el lector que nos hallamos ante una obra ambiciosa, útil, interesante y en la que se contienen aportaciones y puntos de partida fundamentales para el estudio de la Concentración y unión de empresas ante el derecho español.

**ANALISIS Y DESCRIPCION DE UN SISTEMA MONETARIO MIXTO. APLICACION AL SISTEMA ESPAÑOL DE CREDITO,** por *Javier Iraburu*.—Publicado por el Fondo para la la Investigación Económica y Social de la CONFEDERACION ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS. Madrid, 1971.

El contenido de este libro es un trabajo sobre aspectos concretos del análisis y de las técnicas de descripción de los sistemas monetarios y crediticios actuales.

En los últimos años del siglo pasado y en los comienzos de éste, la «circulación fiduciaria» fue variable de gran importancia que solamente estimaron quienes conocieron en los billetes de Banco una forma nueva de dinero de distinta apariencia que la moneda metálica pero equivalente a ésta como tal.

Hoy la difusión extensiva e intensiva del depósito bancario y de su empleo como medio de pago, obliga a una revisión de los viejos esquemas de análisis y descripción monetarios y crediticios. La «circulación fiduciaria» no tiene ya una significación interesante: su lugar detectado en los fenómenos de contenido monetario ha sido ocupado por la «oferta monetaria» o, en nuestra opinión muy ventajosamente, por las «disponibilidades líquidas».

Los sistemas monetarios modernos muestran las disponibilidades líquidas reales y

potenciales, tanto procedentes del Banco Emisor, como del bloque bancario. Esto obliga al estudio de nuevos fenómenos que, en general, requieren el cálculo o estimación de diversos multiplicadores. La predicción de éstos, con un intervalo de confianza suficiente para las aplicaciones prácticas, constituye un paso importante en el camino que lleva a alcanzar una disposición de elevado conocimiento, desde la cual sea posible el dominio del sistema crediticio en sus aspectos cuantitativos.

La formulación de tales multiplicaciones exige una correcta sectorización del sistema, y la elección de los parámetros de comportamiento de naturaleza y situación más convenientes. Es aquí donde se abre un amplio campo a la investigación con pocos caminos trazados. En este libro se exponen y critican algunos de los más representativos, y se ofrecen otros que juzgamos mejores aunque faltos del necesario asentamiento.

**EL PAPEL DEL CREDITO EN EL DESARROLLO AGRARIO**, por don *Enrique Castelló Muñoz*. Prólogo del excelentísimo señor don *Luis Coronel de Palma*. 236 pág. Madrid, 1970. Precio 200 pesetas.

Con este libro se ofrece al lector la actual regulación del crédito agrario en España, despertando inquietudes para plantearse los problemas de «lege ferenda» que resuelvan, de una manera más adecuada, la financiación del sector agrario.

El estudio consta de diecinueve capítulos más las conclusiones. Los tres primeros capítulos, a modo de síntesis, versan sobre el crédito agrario en el desarrollo, el crédito y el sistema crediticio español.

A continuación se estudian todos los aspectos del crédito agrario, con las garantías y posibles nuevas fórmulas y el seguro de cosechas.

En el análisis de las distintas entidades, tanto públicas como privadas, que conceden crédito a la agricultura, se da un enfoque jurídico, económico, institucional, etc. De manera que además de establecer el papel que desempeñan dentro de la financiación agraria, se indican las condiciones y funcionamiento de los tipos de crédito que conceden.

El propósito de la obra es que sea de importancia desde el punto de vista científico para los estudiosos y de utilidad práctica en orden al campo y a los agricultores.

## **ESCUELA MANDOS INTERMEDIOS**

### **BECAS PARA LA FORMACION DE MANDOS INTERMEDIOS DE EMPRESA**

La Escuela de Mandos Intermedios convoca 120 becas para la formación de mandos intermedios de empresa, con cargo al Fondo de Protección al Trabajo.

**MODALIDAD.**—Industrial.

#### **REQUISITOS PARA EL INGRESO:**

— Edad: Superior a los 18 años

#### **CARACTERISTICAS DEL CURSO:**

— **Curso Básico:**

— Duración: Seis meses.

— Horario: 7,30 a 9,30 (tarde).

— Días: LUNES, MARTES y JUEVES.

— Materias: Mejora de métodos; Tiempos; Planificación y control de la producción; Sistemas de remuneración; Adiestramiento para la instrucción; Legislación social y laboral; Problemática humana y dirección de personal; Técnicas de expresión; Criterios sociales; Introducción a la economía; Organización de empresas; Costes de producción; Psicología laboral; Estadística y calidad; Seguridad y prevención.

#### **PLAZO DE INSCRIPCION:**

— Hasta el 31 de enero de 1972.

**INFORMACION.**—Secretaría E.M.I.—Campanar, 12 (próxima a Pl. M. Becerra). Tels. 255 44 06-7.

**INTRODUCCION A LA SOCIOLOGIA DE LA POBREZA**, por DEMETRIO CASADO. Editorial Euramérica. Col. Fundación Foessa. Madrid, 1971. Páginas 364.

La Fundación FOESSA, en un deseo de ampliar la base teórica y completar la información empírica de sus informes sociológicos mediante estudios monográficos, patrocinó un conjunto de investigaciones sobre la pobreza, y encomendó a su autor, Demetrio Casado, la preparación de este volumen que contiene los resultados de aquellas.

Dichos resultados consisten en un ensayo de teoría sociológica sobre la pobreza (primera parte), que será de indudable utilidad para orientar y fertilizar, tanto la investigación como la acción sobre la misma, y en un estudio empírico del fenómeno en nuestro propio país (segunda parte), que se contempla desde dos puntos de vista, la situación social de los pobres y la posición ideológica y actitudinal de la sociedad ante ellos.

En la primera parte, el autor recorre los niveles clásicos de la teoría sociológica, revisa las formas históricas de la pobreza y a la luz de las mismas propone una tipología orientada al análisis de aquella en nuestra sociedad actual; intenta superar la tradicional concepción económica de la pobreza desde los aspectos: Psicológico, antropológico y sociológico.

Los datos facilitados en la segunda parte proceden de seis investigaciones, cuya metodología y resultados figuran, para mayor información del lector, en otros tantos apéndices. Los temas que se abordan en esta segunda parte, corresponden, por un lado, a los aspectos de situación social habituales en los informes de FOESSA (Demografía, educación, empleo, etcétera), y, por otro, a varias dimensiones psicosociológicas de nuestra sociedad apenas exploradas.

**LA ESTRATIFICACION SOCIAL EN ALEMANIA**, por THEODORO GEIGER. Presentación: ENRIQUE MARTÍN LÓPEZ. Ediciones Euramérica. Col. Fundación FOESSA. Madrid, 1971. Páginas 256.

«La sociología está muy necesitada de clásicos, y ciertamente no es preciso inventar-

los, sino descubrirlos». Así concluye el cate-drático, Enrique Martín, la presentación de esta primera parte de la obra sistemática para describir la estratificación social de un país moderno.

Véanse, si no, a título de muestra, las aportaciones del autor: la teoría de los grupos sociales; el papel de los grupos secundarios en la sociedad moderna; el análisis dinámico de la movilidad social; la determinación de la tipología de la fluctuación social; la elaboración de un modelo multidimensional de la estratificación; la feliz introducción del concepto de «mentalidad» —distinto del de ideología— para la caracterización de los estratos sociales, etc. Por ello creemos en el acierto de la elección de este autor representativo de la época esplendorosa de la sociología alemana de la diáspora, a la que no debe poco la sociología anglosajona .

Pero es que, además, el autor reúne la cuádruple condición de la fecundidad, de la potencia de pensamiento del espíritu emprendedor y del valor. De la fecundidad, como se acredita por tener en su haber más de 160 títulos. De la potencia de su pensamiento, como lo demuestra tanto sus planteamientos teóricos como sus orientaciones para la investigación científica de una aguda actualidad, v. gr., el rigor con que utiliza los indicadores sociales. Del espíritu emprendedor, pues el fundador de un Instituto de Investigación Sociológica y el impulsor de la primera Conferencia Internacional de Trabajo sobre estratificación y movilidad social. Y del valor de su carácter, pues si tuvo que abandonar su cátedra de Sociología de la Technischen Hochschule Braunschweig para impartir su enseñanza en las Universidades de Aahrus, Upsala y Toronto, se debió al modo como se enfrentó críticamente con los problemas más sociales sin escurrir el bulto ante los que detentaban, a la sazón, el poder.

Por todo ello, es de esperar que esta aportación de Theoder Geiger, en un tema tan caro y actual para una sociedad sometida a los cambios producidos por el desarrollo, ayude a salir de la confusión existente del «nivel» con el «modo» de vida, al propio tiempo, facilita a las nuevas vocaciones de la investigación social el apoyo y el aliento de que sienten necesidad.

# BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS

REVISTA DE INVESTIGACION ECONOMICA

Editada por la Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas  
por la Universidad Comercial de DEUSTO

Ultimos números publicados:

- Aspectos sociales del desarrollo económico en España (Núm. 57, septiembre-diciembre 1962).
- Planes de desarrollo (Núm. 58, enero-abril 1963).
- El desarrollo económico español (Núm. 59, mayo-agosto 1963).
- Selección de inversiones (Núm. 60, septiembre-diciembre 1963).
- La agricultura española (Núm. 61, enero-abril 1964) <sup>(1)</sup>.
- El sistema financiero español (Núm. 62, mayo-agosto 1964).
- La reforma tributaria (Núm. 63, septiembre-diciembre 1964).
- La política social (Núm. 64, enero-abril 1965).
- Las investigaciones extranjeras en España (Núm. 65, mayo-agosto 1965).
- Política arancelaria (Núm. 66, septiembre-diciembre 1965).
- Desarrollo industrial (Núm. 67, enero-abril 1966).
- La investigación operativa y la empresa (Núm. 68, mayo-agosto 1966).
- Dirección de empresas (Núm. 69, septiembre-diciembre 1966).
- Concentración de empresas (Núm. 70, enero-abril 1967).
- Comercialización agraria (Núm. 71, mayo-agosto 1967).
- La agricultura en España (Núm. 72, septiembre-diciembre 1967).
- La planificación en la empresa (Núm. 73, abril 1968).
- Seguridad Social (Núm. 74, agosto 1968).
- Coyuntura y política económica (Núm. 75, diciembre 1968).
- Riqueza nacional de España (Núm. 76, abril 1969).
- Armonización fiscal internacional (Núm. 77, agosto 1969).
- Marketing (Núm. 78, diciembre 1969).
- El dinero y la Banca (Núm. 79, abril 1970).
- España-Mercado Común (Núm. 80, agosto 1970).
- Estrategia y decisión de la empresa (Núm. 81, diciembre 1970).
- Sociedad y evolución de la empresa (Núm. 83, agosto 1971).

---

(1) Agotados.

**Precios de suscripción anual:** España: 300 ptas. Portugal, Hispanoamérica y Filipinas: 360 pesetas. Otros países: 6,50 \$. Núm. suelto: 150 ptas. (España) y 175 ptas. (extranjero). Núm. extraordinario ESPAÑA-MERCADO COMUN: 200 ptas.

**Dirija la correspondencia al:**

**BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS**  
Universidad Comercial de Deusto  
Apartado 153. BILBAO

# LIBROS ECONOMICO-EMPRESARIALES



**COMO LOS MAGOS DE LA PUBLICIDAD CAMELAN... AL MUNDO DE LOS NEGOCIOS**

Nicholas Samstag  
230 págs. 200 pts.  
Nada de "camelos": 2 | 2 -4. "hasta" en Publicidad. La verdad y mentira del publicitario.



**EL CONTROL PRESUPUESTARIO**

Felice Aloí  
183 págs. 200 pts.  
Planning - Presupuesto - Control, es el eje de la dirección moderna a todos los niveles. Método práctico para cada departamento.



**EL PROYECTO DEL PROYECTO**

Gordon L. Glegg.  
129 págs. 160 pts.  
Evite desastrosos fallos a la hora de planificar y proyectar el desarrollo de su empresa: la "biblia" del ingeniero.



**EL IMPACTO DE LOS FONDOS DE INVERSION**

José Ferrín Gutiérrez y Julián García Vargas  
180 Págs. 200 pts.  
El apasionante "juego de la bolsa" y las posibilidades de éxito de los fondos de inversión.



**...EN VEZ DE FLORES**

Michael Schiff  
190 págs. 175 pts.  
Monumento de humor y humanismo sobre las relaciones Secretaria-Jefe.



**LA "BIBLIA" DEL DIRECTIVO**

Hans Kilian  
232 págs. 200 pts.  
Experiencias gerenciales analizadas con sinceridad y espíritu crítico. Un caudal de provechosas enseñanzas.



**OBESIDAD INDUSTRIAL Y CONTROL DE "STOCKS"**

Albert Battersby  
208 págs. 180 Pts.  
El nivel óptimo de existencias y las técnicas más sencillas, recientes y eficaces para controlarlas.



**LEER UN BALANCE ES FACIL**

Henry Roudain  
148 págs. 280 pts.  
¡No se ponga en evidencia! Vd. no necesita saber contabilidad, pero sí interpretar un balance.



**PERO... ¿QUE ES EL MARKETING?**

Duilio D'Onofrio  
144 págs. 160 pts.  
El "qué", "cómo" y "para quién" del Marketing. Analizado sobre ejemplos prácticos y reales.



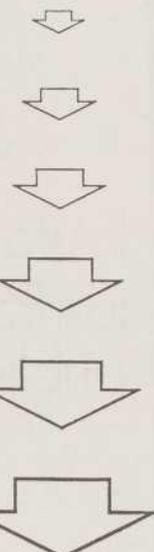
**PSICOTECNOLOGIA PUBLICITARIA**

Bernardo Rabassa Asenjo  
176 págs. 175 pts.  
La ciencia en el arte publicitario. Profundo análisis de los métodos científicos de creación y planificación publicitaria.



**REGIMEN JURIDICO DE LAS COOPERATIVAS**

Ignacio Bayón Marín y Rafael Serrano Altímiras  
254 págs. 350 pts.  
Las posibilidades y ventajas de la empresa cooperativa y su nuevo régimen fiscal



## ORGANIZACION EDITORA INTERNACIONAL

SALAMANCA Luis Braille, 4. Teléfono 217700. Aptdo. 371.

MADRID-2 Irlarte, 3. Teléfono 2462800. Apartado. 14.632.

BARCELONA-6 Aragon, 237 Teléfono 2152645

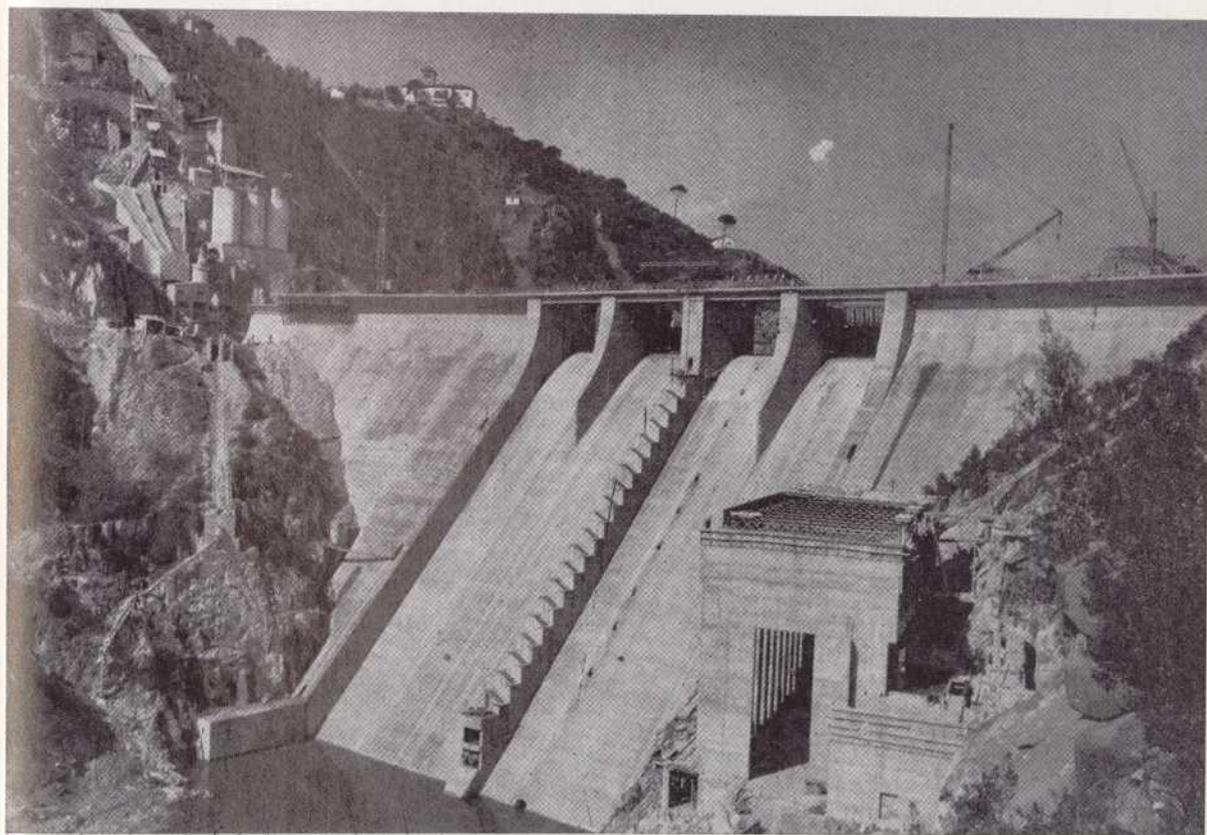
**anaya**



# HELMA

# MA

PRIM,5 MADRID(4)



**HELMA** empresa constructora

# BANCO **BI** HISPANO **AI** AMERICANO

**Setenta años  
de intensa labor  
al servicio  
de nuestros clientes**

Nos acreditan como una sólida y efectiva organización bancaria, cuyos servicios llegan hasta usted a través de una amplia y completa red de oficinas en España y representaciones en el dilatado mundo Hispanoamericano.

## **BANCO HISPANO AMERICANO**

**TRADICION Y EFICACIA**