

ACCION EMPRESARIAL

Año VIII

MAYO - JUNIO 1978

Núm. 86

**Ante la futura LEY
de ACCION
SINDICAL**



**CRISIS DE EMPRESA O DE IDEALES
EL CONTROL DE GESTION, ¿SOLO UNA TECNICA?**



**En los problemas de peso, siempre hay un
Land Rover Santana para arrimar el hombro.**

Fuerza. Potencia. Dureza. Versatilidad.
Amplia gama de modelos. Motores gasolina y diesel.
4 y 6 cilindros. Vehículos que hacen fácil
lo difícil. Así son los
Land Rover Santana.



**Land Rover
Santana**

Consulte al concesionario
de su zona.

SANTANA recomienda lubricantes ERTOL 

SUMARIO

Tirada controlada por:



Imprime: «Pablo López»
Antoñita Jiménez, 22 - Madrid-19
Depósito Legal: M. 3.937 - 1971

Págs.

EDITORIAL:

¿CRISIS DE EMPRESA O CRISIS DE IDEALES?	2
EN TORNO A LA LLAMADA «LEY DE ACCION SINDICAL» EN LA EMPRESA, por Fernando Guerrero	5
¿COMO RELANZAR LA REFORMA DE LA EMPRESA?, por Philippe Daublain.	11
LA INVASION DEL PARO, por Evaristo Amat de León	14
EL CONTROL DE GESTION ¿SIMPLEMENTE UNA TECNICA?, por Javier Conde Collado	17
EL SECTOR PUBLICO EN ALGUNOS PAISES DE EUROPA	19
COSTE DE LA VIDA Y PRESUPUESTO FAMILIAR	20
ALTO A LAS CARGAS SOCIALES	23
EXPERIENCIAS DE EMPRESA: EL HORARIO FLEXIBLE, por Patrick Bonazza	27
EL DESEMPLEO EN LA ECONOMIA SOCIAL DE MERCADO, por Peter H. Werhahn	31
COSTES SALARIALES POR UNIDAD PRODUCIDA EN EL MUNDO	34
DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA: EL COMUNISMO	35
PRESENCIA DE A. S. E. EN EL PAIS GALLEGO	37
LIBROS	39

TARIFAS DE SUSCRIPCION ANUAL

Para España, 750 pesetas.—Extranjero: Portugal, Hispanoamérica y Marruecos, 14 dólares.—Resto del mundo, 16 dólares. Número suelto, 125 pesetas.

Suscripciones:

ASE. C./ Alfonso XI, 4, 3.º - Madrid-14
Telf. 231 85 02-01

¿CRISIS DE EMPRESA O CRISIS DE IDEALES?

¿Crisis de Empresa o crisis de ideales?

¿Crisis de sistemas económicos o crisis de civilización?

¿Qué es lo que está en decadencia hoy, la concepción de Economía de Mercado, o los principios vitales que trataron de fundamentar la libertad del hombre con todas sus consecuencias?

¿Qué significa libertad individual, libertad de expresión, de reunión, de asociación, etc., si son palabras montadas sobre el vacío? Si repudiamos los principios morales, el derecho natural y, en última y necesaria instancia, la fundamentación trascendente, la palabra «libertad» no podrá ser más que una caricatura expuesta a los caprichos del poder del hombre o de la clase social de turno.

Pero si, además, la Sociedad de hoy, ciega para la mayoría de los conceptos y valores supramateriales, ha pretendido corregir la crisis que afecta al llamado sistema capitalista, con otra concepción más radicalmente materialista: la marxista-colectivista —paradójico subproducto de la filosofía germano-occidental—, ¿cuál ha sido su consecuencia?: la lucha fratricida de dos sistemas materialistas que se disputan el poder económico del mundo a punta de boyoneta.

Asistimos hoy, con horror, a la guerra de dos monstruos, en un campo de batalla que afecta a toda la humanidad y en la que se muestran incapaces de elevar su disputa a diálogo racional, porque sus ojos y su vida entera están atenazados por un «humanismo» degenerado, puramente inmanentista.

* * *

Ante este panorama desolador ¿dónde está la solución?

¿En un puro acercamiento de ambas fuerzas, para que, en un esfuerzo supremo, se llegue a la síntesis de sus mejores ideales? ¿Bastará con decir que la «justicia» del socialismo, más la «libertad» del capitalismo pueden llegar a contener mágicamente la solución? Creemos que no, aunque nos agradaría esa difícil simbiosis.

¿O hemos de partir de cero, liquidando apocalípticamente todo lo realizado hasta el momento? Tampoco.

Para nosotros, la solución tiene que partir de nuestro viejo concepto del humanismo basado en su suprema dignidad, derivada de su origen.

Este puede y debe de ser el espíritu superior y revitalizador que tiene, cuando se aplica rectamente, la virtud de resultar siempre nuevo.

Hemos de tratar de convencer a los hombres y a las naciones que, mientras se desenvuelvan en zonas de pensamiento puramente materialista, sólo podrán cosechar odios y resquemores. Si queremos vencer la discordia de los pueblos, el enfrentamiento de los sistemas socio-económico, las tensiones entre los que mandan y obedecen y hacer de nuestras Empresas verdaderas comunidades de trabajo, la solución vendrá por caminos nuevos.

Hoy que, sorprendentemente, en medio de este ambiente materialista, el marxismo trata de quitar hierro a su ateísmo y busca la colaboración de los cristianos, mientras que el capitalismo nos quiere demostrar que la Iglesia ha estado siempre de su parte, los cristianos pensamos que tenemos mucho que aportar en bien de una solución.

Nosotros creemos que la batalla para la paz y la armonía en las Empresas, en los pueblos y en los sistemas económicos, hay que buscarla en términos y dimensiones nuevas. Que la única salida de este callejón cerrado de la dialéctica entre capitalismo y marxismo, está por elevación, no por contraposición, aniquilación o síntesis.

Hemos de partir de lo que tenemos, pero han de ser nuevos los valores que dirijan nuestras actividades, si no queremos que el «desarrollo» de los pueblos, sea sinónimo de destrucción del hombre y de la sociedad.

Si no conseguimos que conceptos como «servicio», «disponibilidad» o «amor», todos ellos referidos al prójimo, impregnen nuestras actitudes, no podremos evitar que declaraciones o programas tan eufónicos como coexistencia pacífica, armonía entre los pueblos y tantos otros hoy en uso, suenen a vulgares «slogans» comerciales.

Y esto tan fácil de comprender a nivel individual o familiar, tiene que ser nuevo pedestal para las relaciones interlaborales e intersociológicas.

Queremos una nueva mentalidad para nuestros empresarios, pero queremos también una postura nueva de las Centrales Sindicales y una nueva fundamentación del neo-capitalismo y, si ello fuera posible, del marxismo.

Mientras todos sigamos aferrados a nuestras posturas y a nuestros sistemas como «absolutamente» buenos e intangibles, la solución no llegará nunca.

**Acción
Social
Empresarial**

Porque la Telefónica
tiene fe en el futuro,
porque responde
a la necesidad
de inversión del país,
y para mantener y crear
puestos de trabajo,
amplía su capital.

SUSCRIPCION DE ACCIONES

del 23 de Junio al 24 de Julio
al 70 por ciento de su valor nominal.

Ventaja fiscal del 30 por ciento de
desgravación en el impuesto general
sobre la renta de las personas físicas.

COMPañIA TELEFONICA NACIONAL DE ESPAÑA

EN TORNO A LA LLAMADA «LEY DE ACCION SINDICAL» EN LA EMPRESA

Por FERNANDO GUERRERO

La Comisión de Trabajo del Congreso terminó, a principios del pasado mes de junio, sus deliberaciones sobre este Proyecto de Ley, que ha suscitado tantas polémicas en los ámbitos empresariales y sindicales, quedando «listo» para ser presentado al Pleno.

No vamos a entrar en este comentario en los aspectos políticos del tema, ni en las incidencias del proceso de su elaboración y discusión, sino que pretendemos ceñirnos al contenido de su articulado, sin perder de vista el contexto general en el que va a ser aplicado, cuando se convierta en Ley del Estado, y a unas consideraciones generales sobre la participación de los trabajadores y la acción sindical en la Empresa.

Queremos dejar constancia de que el texto de la Ley no distingue técnicamente entre la empresa y el centro de trabajo, que es una unidad técnica de producción, mientras que la empresa es la unidad económica organizada y autónoma dirigida a la producción de bienes y servicios y, por tanto, puede comprender varios Centros de Trabajo.

1. PARTICIPACION Y REPRESENTACION DE LOS TRABAJADORES Y ACCION SINDICAL EN LA EMPRESA

Ya en su misma denominación, mejor dicho, en las variantes que ha experimentado dicha denominación a lo largo de la elaboración por el Gobierno y del proceso de deliberación en el Congreso de este Proyecto de Ley, se ha puesto de manifiesto una cierta confusión de objetivos, de ausencia de claridad de conceptos y de imprecisión de funciones, e incluso de falta de transparencia de la «ratio legis», es decir, del sentido fundamental que ha inspirado al Gobierno y al órgano legislador.

Porque una cosa es establecer los cauces legales para la designación y actuación de los órganos de representación del conjunto de los trabajadores en la Empresa y en el Centro de

Trabajo, en cuanto tales trabajadores de tal Centro de Trabajo o de tal Empresa, y otra muy distinta, aunque tenga relación con la anterior, establecer las condiciones de constitución y las normas de actuación de las Secciones Sindicales en la Empresa.

No se puede, ni se debe confundir, a nuestro juicio, las funciones de colaboración, de participación, en sus diversos grados y modalidades, según las áreas en que se desarrollen y las posibles competencias de los diversos órganos de representación del personal, con la función esencialmente reivindicativa y de defensa del Sindicato.

En el Proyecto de Ley no quedan claramente deslindadas esas funciones. Así, en el artículo 7, tal como ha quedado redactado, sin modificaciones en las deliberaciones de la Comisión de Trabajo, se define al Comité de Empresa como «el órgano representativo del con-

junto de los trabajadores en la empresa o centro de trabajo **para la defensa de sus intereses»**. Y en el artículo 10, que ha quedado también sin modificaciones, tal como figuraba en el Proyecto, se establece que «los Comités de Empresa constituidos conforme a los requisitos de la presente Ley, están capacitados para la **denuncia, iniciación y negociación de los convenios colectivos de empresa...**», que son funciones específicamente sindicales en los distintos niveles, aunque algunos sostienen que no lo son exclusivamente.

Hemos de reconocer que esta confusión proviene de la concepción anterior del Jurado de Empresa, que aunque considerado como «organismo cuya principal finalidad será la de hacer efectiva en el seno de la misma la **colaboración entre el capital, la técnica y la mano de obra...**» (1), estaba estructurado como célula básica de la Organización Sindical y formaba parte del Sindicato local al que la empresa respectiva se hallaba incorporado, sometido jerárquicamente a los organismos sindicales superiores (2). Y se les asignaba la misión de «fomentar y realizar la acción sindical dentro de la Empresa» (3).

En cierto sentido esta concepción del Jurado de Empresa, como integrado en el Sindicato, tenía una cierta lógica, aunque no era justificable, dada la naturaleza de la Organización Sindical anterior, de carácter vertical e integrador, por lo menos en teoría. Asimismo, en la Ley de 24 de abril de 1958 (4) sobre Convenios Colectivos Sindicales, y en la Orden de 22 de julio, del mismo año, por la que se aprobó el Reglamento para la aplicación de dicha Ley (5), se reconoció a los Vocales de los Jurados la capacidad para concertar convenios con la Empresa, limitados a dicho nivel y el derecho de asumir la iniciativa para el establecimiento de dichos Convenios.

En la concepción vigente de Sindicatos clasistas y obreristas, y en las Centrales más representativas, de signo revolucionario, según declaración expresa y reiterada de sus

propios dirigentes (6), no tiene ningún sentido considerar a los Comités de Empresa como órganos de acción sindical en el interior de la Empresa.

En la vida social y laboral, cada vez más pluralista, se hace preciso distinguir con toda precisión la naturaleza de los diversos órganos, sus funciones y competencias y sus cauces y procedimientos de actuación.

En este sentido, Los Comités de Empresa deben ser, ante todo, órganos de representación de la colectividad de los trabajadores del Centro de Trabajo, en cuanto tales, ante la Dirección, para participar y colaborar, dentro del ámbito de su competencia, no sólo en las cuestiones laborales y sociales, sino también en toda la vida de la empresa, especialmente, en aquellos temas que aun siendo de naturaleza técnica o económica, les afectan más directamente.

La Ley debería establecer cuál es la naturaleza genuina del Comité de Empresa, como órgano de representación colectiva de los trabajadores del Centro de Trabajo, y excluir del ámbito de su competencia facultades que corresponden específicamente a los Sindicatos tales como la negociación de Convenios Colectivos (7).

No existe ningún motivo, en principio, para oponerse al reconocimiento de las Secciones Sindicales dentro de las Empresas y Centros de Trabajo, y para regular, con las garantías necesarias, su actuación en los mismos; ya que si la misión esencial de los Sindicatos es la defensa y promoción de los intereses profesionales, económicos y sociales de los trabajadores afiliados, estos intereses se ventilan, en una parte significativa, en el interior de la Empresa y de los Centros de Trabajo.

Estimo que, ateniéndonos al texto literal de la Ley, tal como ha quedado redactado después de las deliberaciones de la Comisión de trabajo, las facultades atribuidas a las Secciones Sindicales (en el art. 3) son moderadas en sí mismas. Otra cosa es el ejercicio práctico de

(1) Véase art. 1 del Decreto 18, VIII, 1947, de creación del Jurado de Empresa.

(2) Véase art. 79, del Reglamento de los Jurados de Empresa, de 11-IX-1953.

(3) Ibid., art. 81, a).

(4) Arts. 6.º y 8.º.

(5) Artículos 8.º, párr. 2.º, y 11, párr. 2.º.

(6) Véase «El Sindicato en la España de hoy», editado por la B.A.C., Madrid, 1978, especialmente las páginas 49, 60, 67 y ss. y 75.

(7) Algunos sostienen que a nivel de Empresa o Centro de trabajo, no hay por qué reconocer a los Sindicatos la facultad exclusiva de negociación de Convenios Colectivos.

las mismas y los abusos a los que pueden prestarse y las coacciones de todo género que puedan realizarse sobre los trabajadores, sobre todo, a través del recurso frecuente a las Asambleas cuya regulación ha quedado muy imprecisa (arts. 22-25 bis) (8) y aunque no aparece conexa con la Sección Sindical, es fácil prever la utilización de las Asambleas como medio de agitación y de lucha en el interior de los Centros de Trabajo por los Sindicatos más radicalizados.

Se ha de destacar con todo que para la validez de los acuerdos de las Asambleas, que afectan al conjunto de los trabajadores, se ha establecido taxativamente el voto libre y secreto, con una mayoría absoluta favorable (artículo 25 bis); excluyéndose, por tanto, las votaciones a mano alzada.

2. FACULTADES ATRIBUIDAS AL COMITÉ DE EMPRESA

El famoso artículo 9 del Proyecto de Ley es el que ha experimentado una modificación radical en el seno de las deliberaciones de la Comisión de Trabajo del Congreso, y el que había suscitado más oposición en los medios empresariales.

En concreto, el **derecho de audiencia previa** (9) a la ejecución de las decisiones de la Empresa sobre:

- reestructuraciones de plantilla,
- cierres totales o parciales, definitivos o temporales,
- reducciones de jornada,
- traslado total o parcial de las instalaciones empresariales,
- planes de formación profesional,
- procesos de fusión, absorción o modificación del «status» jurídico de la Empresa,
- modificaciones en la actividad empresarial y con la posibilidad de **asesoramiento de expertos** sobre cada materia, libre-

(8) No se establecen cuáles son las funciones de competencia de la Asamblea, fuera de la de revocar a los miembros del Comité de Empresa (art. 13, 2.º), ni tampoco la forma de articular sus funciones con las atribuidas al Comité. Esta imprecisión puede crear serias fricciones entre Comité y Asamblea, en la práctica.

(9) Véase art. 9, 1, b) del Proyecto.

mente designados por el Comité, sin limitación de número y cuyos honorarios correrían a cargo de la Empresa; así como también el **derecho de control** sobre la colocación de los trabajadores en la Empresa y el **derecho de oposición** a la propuesta empresarial en el caso de que se estimase la existencia de infracción a una norma; y el derecho de suspensión de trabajo de los trabajadores afectados por riesgo de accidente de trabajo o enfermedad profesional, fueron las cuestiones que más alarmaron a los Empresarios.

La nueva redacción del art. 9 es más bien moderada y, prácticamente no supera en general a las facultades concedidas a los Jurados de Empresa.

En resumen, las facultades del Comité de Empresa se reducen a las siguientes:

— Derecho de información pasiva sobre:

- La evolución general del sector económico al que pertenece la empresa, sobre la evolución de los negocios y la situación de la producción y ventas de la entidad, sobre su programa de producción y evolución probable del empleo en la empresa, con **carácter semestral**.
- El Balance, la Cuenta de Resultados y la Memoria, y en el caso de una Sociedad por acciones o participaciones, cuantos documentos se den a los socios, con **carácter anual**.
- Reestructuraciones de plantillas, cierres totales o parciales, definitivos o temporales, reducciones de jornada, traslado total o parcial de las instalaciones empresariales, planes de formación empresarial, con **carácter previo** a su ejecución.
- Implantación o revisión de sistemas de organización del trabajo y cualquiera de sus posibles consecuencias; estudio de tiempos, establecimiento de sistemas de primas o incentivos y valoración de puestos de trabajo.
- Fusión, absorción o modificación del «status» jurídico de la empresa, cuando afecte al volumen del empleo.
- Modelos de contratos de trabajo.

- Sanciones impuestas por faltas muy graves.
- Estadísticas sobre el índice de absentismo y sus causas, los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y sus consecuencias, los índices de siniestralidad, el movimiento de ingresos y ceses y los ascensos.
- **Derecho de vigilancia** sobre:
 - Cumplimiento de las normas vigentes en materia laboral, y de Seguridad Social, así como el respeto de los pactos, condiciones o usos de empresa en vigor.
 - Calidad de la docencia y de la efectividad de la misma en los centros de formación y capacitación de la empresa.
 - Las condiciones de seguridad e higiene en el desarrollo del trabajo en la Empresa.
- **Derecho de participación** en:
 - Gestión de obras sociales.
- **Derecho de colaboración** en:
 - Medidas para el mantenimiento y el incremento de la productividad de la Empresa.
- **Derecho de propuesta**
 - Medidas adecuadas en materia de organización de la producción o de mejoras técnicas.
- **Derecho de información activa** sobre:
 - Reclamaciones que se produzcan en materia de clasificación profesional.
- **Derecho de denuncia** a la Autoridad competente.
 - Cuando exista riesgo inmediato de accidente, previo aviso al Empresario.

Se reconoce, con carácter general, al Comité de Empresa capacidad procesal, como órgano colegiado, para **ejercer** acciones administrativas o judiciales en todo lo relativo al ámbito de su competencia (10).

(10) El Jurado de Empresa, como estaba formado por el empresario o delegado suyo, que ejercía las funciones de Presidente, no podía tener capacidad procesal para actuar contra la Empresa. Únicamente en caso de denuncia comprobada tenía facultades para remitirla a Organos centrales o provinciales del M. de Trabajo, a los últimos efectos, a través de la Organización Sindical (Art. 65 del Reglamento).

3. REVOCACION DE LOS MIEMBROS DEL COMITE DE EMPRESA

Se establece (en el art. 13,2.º) que los miembros del Comité de Empresa sólo podrán ser revocados por los trabajadores que los han elegido, mediante Asamblea expresamente convocada al efecto, y por mayoría absoluta de sus representados, siempre que asistan más de las dos terceras partes de los mismos y mediante sufragio personal, directo, libre y secreto.

El único límite que se establece a esta revocación asamblearia es el que no podrá efectuarse durante la tramitación de un Convenio Colectivo (art. 13, 2.º).

La redacción de este apartado no deja de presentar dificultades de interpretación: porque si solamente pueden revocar el mandato de los vocales del Comité **«los trabajadores que los han elegido»**, entonces, sólo podrán participar en la Asamblea los trabajadores que hayan sido electores del Colegio al que pertenezcan los Vocales objeto de revocación; por lo tanto, no podrá ser una Asamblea General de todo el personal, salvo que se trate de revocar a todo el Comité, o, por lo menos, a algunos de los vocales elegidos por ambos Colegios; y aun así, la votación deberá hacerse separadamente, en el último supuesto, ya que puede formarse la mayoría precisamente por los electores del Colegio que no les eligió, cuando exista una desproporción numérica entre ambos Colegios, con lo que ya no serían revocados por «los trabajadores que los han elegido», sino precisamente por los que no los han elegido.

Pero aun en el supuesto de que la Asamblea se formase por Colegios Electorales, se daría la paradoja de que un vocal presentado y elegido por un Sindicato minoritario, dentro de la Empresa, en virtud de la proporcionalidad del sistema de cocientes (art. 17,3 bis), pudiese ser revocado por una mayoría del personal afiliado a Centrales Sindicales contrarias, que no los presentaron, ni los votaron. Solución absurda a todas luces y contraria al sano espíritu democrático de respeto a las minorías.

Es posible, aunque el texto, no lo afirme expresamente, que únicamente se puede revocar a la totalidad de los miembros del Comité:

en este supuesto no se darían alguna de las hipótesis absurdas enunciadas; pero aun así el precepto se presta a serias reservas porque sometería al Comité a un juicio permanente de la Asamblea del personal, con lo que daría inestabilidad y precariedad a su función, incluso se prestaría a compromisos y coacciones que quitarían libertad e independencia de actuación a los representantes. Por otra parte, la revocación no necesita hallarse fundamentada y el texto no prevé ninguna clase de recursos contra una decisión que, aun respaldada por la mayoría absoluta, con una asistencia mínima de 2/3 de representados, puede ser arbitraria e injustificada.

En toda democracia, acabado el mandato de los representantes, y convocadas nuevas elecciones, la sanción de los electores consiste en no reelegirlos, si consideran desacertada su gestión o si esperan mejor actuación de otros candidatos; pero, en todo caso, el cese o revocación durante el período de vigencia del mandato sólo puede hacerse por causas precisas y determinadas en la Ley, y entre las cuales cabe recurso por parte de los interesados, salvo que se trate de la disolución de todo el Cuerpo de representados, causas también previstas por la Ley. Todo menos la posibilidad de revocación arbitraria «ad nutum».

4. REQUISITO PARA EL RECONOCIMIENTO DE LA SECCION SINDICAL

El texto establece que para el ejercicio de los derechos sindicales de los trabajadores, en los Centros de trabajo, con más de 1.000 fijos de plantilla, se necesitan en orden al reconocimiento de la respectiva Sección Sindical que los afiliados al Sindicato, que se trate, superen el 10 por 100 del total de la plantilla o el 20 por 100 de uno de los Colegios Electorales.

El texto no precisa las condiciones para el reconocimiento de la Sección Sindical, en los Centros de Trabajo, de un número inferior a 1.000, con lo que parece que sólo será obligatorio dicho reconocimiento en los Centros de un número superior a dicha cifra.

Se prevé la designación de un Delegado por cada Sección Sindical que deberá pertenecer al Centro de Trabajo y tener antigüedad superior a un año, en la Empresa.

5. RESUMEN FINAL

Por falta de tiempo y de espacio no nos extendemos más. Únicamente hemos preferido subrayar aquellas cuestiones que nos han parecido más interesantes, más oscuras o más novedosas o discutibles.

En concreto, con sentido de legislación comparada, la Ley no es muy avanzada en sí misma, en su texto literal, pero no deja de ser un instrumento peligroso en manos de dirigentes sindicales, que no tengan sentido de las **exigencias** funcionales de la Empresa y que atiendan más a los criterios ideológicos o a las consignas externas que a los intereses y derechos auténticos de los trabajadores.

Especialmente a aquellos sindicatos que tienen como objetivo más o menos próximo la lucha contra la empresa privada.

El «leader» sindical debe ser fuerte en defender las justas reivindicaciones, pero debe tener sentido de diálogo, de la gradualidad y viabilidad de los avances sociales, de la situación real de la empresa y de la Economía nacional, sin confundir su rol con el del atador social o el demagogo político.

El empresario y el director de Empresa debe prepararse para esta nueva etapa que se presenta difícil no sólo por las circunstancias actuales, por el clima social y laboral que rodea a la Empresa, sino también por los años pasados sin haber actuado seriamente en la reforma de la Empresa, en el diálogo social, en la participación más allá de los preceptos legales, cuando todo era más fácil porque no actuaban Centrales obreras radicalizadas por las ideologías y la situación económica no era tan apremiante.

Es muy importante y decisiva la actitud que adopte la Dirección de la Empresa ante las Centrales y el Comité. Una actitud dialogante, abierta y comprensiva, firme en el ejercicio necesario de la autoridad, pero flexible e imaginativa en buscar soluciones positivas y constructivas a los problemas, que domine con inteligencia y serenidad los conflictos, se hace respetar, aceptar y querer.

Hay que evitar toda forma de pesimismo y de obstruccionismo negativo y defensivo. Las situaciones difíciles ponen de relieve la calidad de los Jefes. La Empresa, la sociedad española, necesitan de auténticos directivos y empresarios cristianos.

GRANIER

EQUIPOS PARA LA CONSTRUCCION Y OBRAS PUBLICAS



GRANIER, S.A.E. Velázquez, 10 - Madrid-1
Tels. 225 0044 - 275 71 05 - Telex Graer 23369
Representaciones en todas las provincias

¿COMO RELANZAR LA REFORMA DE LA EMPRESA?

Philippe DAUBLAIN, Vicepresidente de UNIAPAC, para Europa, propone en este artículo a los dirigentes de empresa, y en forma especial a los cristianos, seguir unas normas de acción y de conducta que estén centradas en una reforma activa y participativa.

Por Philippe DAUBLAIN.

La reforma de la empresa se encuentra estancada desde hace varios años en Europa. Esta constatación se ve confirmada en forma especial en los países latinos, en donde proyectos magníficos han sido objeto de múltiples estudios, sin que en la práctica hayan desembocado en realizaciones concretas capaces de producir el consenso de las partes en causa.

EL CASO DE FRANCIA

El Presidente de la República preconizó desde su elección en 1974, la voluntad de producir cambios, particularmente en la estructura de la empresa. Creó una Comisión de trabajo de alto nivel: la Comisión Sudaureau. Esta elaboró un importante informe sobre la cuestión, pero ya han pasado dos años desde entonces y lo único que ha sido aplicado es: una tímida convención relativa a la concertación con los ejecutivos, y la reciente ley que obliga a toda empresa de más de 700 personas a presentar un balance social anual.

Tanto desde el punto de vista contractual como del jurídico, los resultados han sido escasos, sin olvidar que a esto se ha venido a sumar la crisis económica que, con frecuencia, ha hecho desaparecer las buenas resoluciones que habían sido tomadas por algunos jefes de empresa, en materia de reforma de la empresa. Las cosas han llegado a tal punto que especialistas ocupados

en estudiar las relaciones entre las direcciones y el personal, han escrito: «Aparentemente, el fenómeno más visible no es la evolución, sino la estabilidad. Se diría que lo que tiene un carácter permanente, a menudo tuviera más fuerza que el cambio. Casi se podría hablar de inmovilismo. Con frecuencia parece que las partes sociales estuvieran estabilizadas en actitudes recíprocas que datan de hace decenas de años. Las ideologías y los discursos de unos y de otros parecen inmutables. Con frecuencia las prácticas han continuado siendo lo que eran hace mucho tiempo. Tanto los representantes del personal como los de las direcciones han desarrollado un tipo de estrategia del que no se apartan en absoluto».

Claro está que esta estabilidad sólo es aparente y que detrás de esta fachada se efectúan profundos cambios sociológicos; pero estos cambios, al menos por el momento, no son tomados en consideración para realizar una verdadera reforma de la empresa. En particular en las relaciones entre las direcciones y los sindicatos, se tiene la impresión de encontrarse en presencia de una ceremonia tradicional, en donde siempre hubiera los mismos ritmos y los mismos slogans, basándose en unas estrategias y unas técnicas que ya han sido puestas a prueba y que comportan un mínimo de ventajas y un mínimo de riesgos. «Una especie de complicidad ha terminado por crearse entre los actores que representan la misma escena indefinidamente»... pero, ¿no es ésta una escena de ruptura?

Incluso los ejemplos de modificaciones profundas y eficaces realizados en Alemania y en los Países Escandinavos, no han conseguido dar la razón a los partidarios de una verdadera reforma de la empresa en Francia.

¿Cómo explicar la actitud de los detractores de la reforma?

A las consecuencias de la crisis económica y a la resistencia natural a los cambios, hay que añadir que los jefes de empresa tienen un buen pretexto para no mantener un diálogo constructivo con ciertas organizaciones sindicales, que no tienen otro objeto más que la destrucción del sistema.

Sólo queda, pues, una solución: vivir en situación conflictiva después de haber rechazado toda esperanza de llegar a un acuerdo. Cada adversario vive al amparo de una legislación aproximativa y de soluciones contractuales a corto plazo, limitándose a solucionar los conflictos según se van presentando, en lugar de tratar de establecer un verdadero clima participativo.

Sin embargo, tenemos el deber imperioso de:

- convencer a los dirigentes para que promuevan un verdadero cambio dentro de su empresa,
- tratar de que las reglas jurídicas se vuelvan más flexibles para que los más emprendedores tengan la posibilidad de intentar y, sobre todo, de lograr realizar reformas,
- trabajar para que la ley convierta en obligatorias algunas de las reformas, con el fin de evitar poner en peligro a la empresa innovadora y aislada.

LINEAS DE ACCION PARA LOS DIRIGENTES DE EMPRESA EN EUROPA

Prácticamente, una reforma activa y participativa atraviesa por cuatro formas de acción y de comportamiento:

- los dirigentes de empresa deben comprender y aceptar, de una vez por todas, que no es a ellos a quienes corresponde escoger sus interlocutores sociales. Es a los mismos trabajadores a quienes corresponde escogerlos. Toda intervención patronal que tienda a crear ésta u otra organización sindical, o a imponer éste u otro dirigente, está destinada a fracasar, tarde o temprano, e inevitablemente acarreará desconfianza y ruptura.
- los dirigentes de empresa y el equipo que les rodea deben dar a estos representantes sindicales la posibilidad de expresarse, utilizando, claro está, los procedimientos previstos para este fin. Pero, para hacer que estos diálogos sean eficaces, no basta con dedicarse a un simple juego de preguntas y respuestas. Habría que hablar el mismo lenguaje. Habría que haber recibido sensiblemente la misma formación que permita a cada uno comprender de la misma manera los hechos económicos y sociales, las explicaciones jurídicas y políticas, a pesar de que su complejidad vaya de día en día en aumento. No sólo no debe escoger entre sus interlocutores, sino que encima debe darles los medios para formarse y para expresarse.
- en tercer lugar, los procedimientos y las estructuras deben ser cada vez más claras, y cada vez más flexibles, lo cual a veces es contradictorio. Sin embargo, si se quiere que todas las líneas jerárquicas se extiendan horizontalmente y convenientemente en cada nivel, que puedan transmitir directivas, recolectar reacciones, dirigir informaciones en todos los sentidos, sólo utilizando mensajes claros que estén adaptados a las situaciones se volverá posible y eficaz este perpetuo intercambio,
- el cuarto punto es el más importante. Se trata de la formación de los dirigentes mismos y de los directores. El debate ha cambiado de dimensión. También ha cambiado de punto de aplicación. Manejar conflictos es practicar un nuevo deporte que supone una serie de conocimientos que las formaciones de base

no procuran. Estas tampoco procuran la apertura de espíritu necesaria para transformar profundamente las reglas de funcionamiento de la empresa, el estilo de mando, y, en forma general, eso que se llama «las relaciones entre los hombres en el trabajo».

Estas formaciones de base producen especialistas en ingeniería, comercio, finanzas, que por la fuerza tienen que convertirse en directivos y en generalistas, sin jamás haber abordado verdaderamente el fondo del problema: el hombre.

A este nivel se podrían introducir dos formas:

- una que imponga durante el tiempo que dure la enseñanza superior un período de prueba mucho más largo en las empresas,
- el otro que oriente la formación permanente, no sólo hacia el descubrimiento y la comprensión del problema, sino hacia la búsqueda y la imaginación de soluciones propias para animar las estructuras, para satisfacer las aspiraciones de los hombres, y también para la solución de problemas relacionados con el medio ambiente de la empresa. Este medio ambiente no sólo atañe a la contaminación en todas sus formas, sino también a la articulación de la vida de la empresa y de la vida de la sociedad.

«Y MORIRSE DE ABURRIMIENTO»

Es fácil darse a uno mismo buena conciencia con el pretexto de que hay trabajadores que no quieren tomar ninguna responsabilidad y para los que la vida de trabajo consiste en aplicar pura y simplemente las órdenes recibidas, como si fueran robots. La evolución cultural está yendo exactamente en sentido contrario y cada vez más está formando a hombres que quieren ser respetados, considerados, lo cual implica que a sus niveles, tomen parte en las responsabilidades.

Como ya se dijo en 1968 en una fórmula lapidaria: «El hombre no quiere cambiar el riesgo de morirse de hambre por el riesgo de morirse de aburrimiento». Tampoco hay que creer que pueda satisfacerse con carecer de trabajo, puesto que sus subsidios de paro le permiten sobrevivir.

Estos problemas forman parte de la responsabilidad del jefe de empresa de nuestra época.

Reformas fundamentales que impongan otro tipo de relación son de todas formas necesarias. ¿Por qué no participar deliberadamente en su elaboración sin esperar que sean impuestas políticamente o por fuerza?

LA RESPONSABILIDAD DE LOS CRISTIANOS DIRIGENTES DE EMPRESA

Por último, para nosotros los cristianos, nuestra visión del hombre nos impele a concederle a éste su lugar en el proceso económico, del que la empresa es la célula iniciadora o amplificadora.

Cierto es que nuestra buena voluntad se ve a menudo contrarrestada o desanimada por protestas y conflictos.

Pero si queremos seguir siendo fieles a la inspiración que hemos dado a toda nuestra vida, no tenemos otra alternativa más que la de continuar nuestra búsqueda esforzándonos permanentemente en concertarnos con todas las partes de la empresa.

Tenemos bastantes ejemplos de progresos reales y significativos obtenidos en el seno de Uniapac, para pensar que esta fidelidad a nuestra inspiración no es una utopía, sino que constituye simplemente una forma realista de nuestra fe en el hombre y de nuestra esperanza cristiana.

Y ésta es quizás la respuesta y el testimonio que, como responsables cristianos de empresa, tenemos que dar a aquéllos que están a la expectativa en el mundo inquieto en el que vivimos. ■

La invasión del paro

por Evaristo Amat de León

El país está siendo invadido por el paro. Cada día son más las personas que ven frustrado su deseo de trabajar. La demanda de trabajo está parada, incluso disminuye, si se computa al efecto el enorme paro encubierto.

El paro produce inexorablemente malestar social y empobrece el país, porque el producto interior bruto se aleja del potencial posible, y ello se traduce en menor cantidad de bienes y servicios disponibles.

Si el paro se distribuyera igualitariamente por cabeza ocupada, el problema quedaría reducido a una disminución de la capacidad de compra y ahorro de cada persona activa, pero no es este el caso, pues en realidad se presenta de la manera siguiente: mientras unos siguen trabajando, ocupando sus puestos, con igual o menor ritmo de actividad, otros no tienen donde trabajar, y, en consecuencia, quedan sin ingresos por razón del mismo.

Un millón de parados, para un país del tamaño de España, es una bomba que puede estallar en cualquier momento.

Todo el mundo clama por la eliminación del mismo. Partidos, sindicatos, personalidades políticas o religiosas. Sin embargo, la tónica general de tales peticiones es la de no ir acompañadas de un diagnóstico mínimamente coherente sobre la etiología de tan temida afección.

¿Quién es el culpable del paro?

En una economía de mercado son los empresarios quienes demandan trabajo. La creación o reducción de puestos de trabajo es de su incumbencia. Pero los móviles para ello se encuentran en las expectativas que resultan de la interpretación de las señales propias del mercado.

Los empresarios no son nunca la causa primera que explica el paro, la insuficiente demanda de trabajo. Hay otras causas.

CAUSAS DEL PARO

La ciencia económica positiva demuestra que la inflación produce paro, tanto al crecer como al disminuir su ritmo, porque hay ofertas que resultan perjudicadas con el aumento de la tasa de inflación, mientras que otras, asimismo, sufren el mismo efecto al reducirse ésta. Todo ello encuentra su razón en las distorsiones que genera el proceso inflacionista.

Sin embargo, hay otra causa mucho más importante que la anterior, en nuestra opinión para el momento actual: la aversión a ser empresario.

¿Qué significa dicha causa? Simplemente que se produce una inhibición en el empresario natural. Quien podría ser nuevo empresario rechaza tal idea, y, por el contrario, quienes ya lo son se ralentizan.

La aversión a ser empresario puede ser medida de distintas formas, por ejemplo, examinando las altas y bajas del censo de la Licencia Fiscal del Impuesto Industrial, e investigando su significado.

España atraviesa, en la actualidad, una etapa de notoria aversión a ser empresario. En la opinión pública puede recogerse ampliamente la comprobación de ello.

¿Por qué hay aversión a ser empresario en nuestro país?

Las dos condiciones fundamentales para la promoción empresarial son: financiación a largo plazo, y relaciones laborales, coherentes con los fundamentos de la economía de mercado.

El empresario emplea para acometer su aventura empresarial, fenómeno caracteriza-

do por su incertidumbre y riesgo, dos factores: financiación y trabajo.

La financiación a largo plazo es hoy escasa en nuestro país, y, por tanto, cara. El empresario se ve forzado a emplear financiación a corto plazo, que también es, asimismo, escasa y cara. Ello no es más que la consecuencia de la inflación, que ha destrozado la función de ahorro.

¿A quién le interesa ahorrar?

El poco ahorro existente, se canaliza hacia inversiones especulativas (viviendas, terrenos, etc.) y no a la financiación a largo plazo de la actividad productiva. El prestador de prestadores, el Banco de España, ha de cubrir la insuficiencia de ahorro, lo que viene a representar un permanente empuje del proceso inflacionista.

¿Qué pasa con las relaciones laborales?

La baja calidad, el desinterés, la indisciplina creciente, el absentismo asfixiante, etcétera, disminuyen de día en día la productividad media del sistema. Cada vez es más cierta la implantación del reinado de Bartolo.

Lo precedente ha sido estimulado en gran parte por la necesidad de las Centrales Sindicales de proveerse de imagen para la captación de clientela, su carácter mayoritariamente marxista constituye uno de los mayores condicionamientos para el avance democrático del país. La riqueza democrática de un país se mide a través de su riqueza asociativa y participativa. Los sindicatos son asociaciones con un papel fundamental para el proceso económico de una sociedad libre. Sin embargo, las centrales marxistas han provocado un clima negativo. Se ha declarado la guerra al empresario. Y éste no es más que un intermediario en el proceso económico. Un transformador de costes en precios. Su beneficio desempeña el papel de incitador del ahorro, para que éste alcance los niveles que el proceso económico evolutivo demanda.

La realidad expresa un pugilato entre gru-

pos de intereses más que una auténtica lucha de clases. Así, hoy en día, las huelgas laborales son manifestación de la lucha entre los grupos de trabajadores organizados. Gana quien mayor capacidad de presión posee.

La permanente revisión al alza de los salarios produce un proceso continuado de modificación de los precios relativos, que multiplica el efecto inflacionista, pero que no produce apenas saldo real neto alguno, antes bien, por la distorsión del proceso económico, incluso da lugar a reducciones de la renta real de los trabajadores.

No hay que olvidar, que el progreso económico lo produce el avance de la productividad, por la capitalización creciente, o por el progreso tecnológico.

Un factor de retardo importante al progreso es el dirigismo e intervencionismo económico. El retraso español exige para su superación la instauración de la economía de mercado, gran ausente, desde siempre, en nuestro país.

Así pues, las dos causas citadas: falta de financiación a largo plazo, y relaciones laborales incoherentes, son los factores principales que explican la aversión en España a ser empresario.

¿Quién puede desear ser empresario en estas condiciones? Sólo quienes poseen una capacidad de asunción de riesgo rayana en la anormalidad psíquica.

¡He aquí la causa! Mientras no sea superada dicha aversión, el paro seguirá inundando el país, y podrá poner en peligro de muerte a la joven democracia que nos acoge.

Y, la superación de tal aversión, pasa por las condiciones siguientes: acabar con la inflación para estimular el ahorro, y reglamentar el mercado de trabajo con justicia y coherencia a las exigencias de una economía en libertad.

Claro, que quien piensa en solialista, o colectivista, opina ¡tengo otra solución! Ciertamente, la del totalitarismo asiático, que impide el paro, colocando a cuatro donde sólo hace falta uno, o llenando los gulags, pero, todo ello, a costa de eliminar las libertades reales y condenar a los ciudadanos a un mísero y aburrido existir.

**MEJOR QUE EL DINERO
DE DÍA Y DE NOCHE**

Cheques-Gasolina Banco de Vizcaya

OTRA VENTAJA DE TENER UNA CUENTA EN EL BANCO DE VIZCAYA

Utilice cheques gasolina del Banco de Vizcaya.
Se admiten a cualquier hora del día y de la noche.
Ayudan a llevar un control exacto del consumo.
Son totalmente gratuitos.
Se cargan en cuenta después de haber sido utilizados.
Llevan impresa la matrícula de su coche
y nadie más puede utilizarlos.
Solicítelos en cualquiera de las oficinas del Banco de Vizcaya.

Banco de Vizcaya
SIEMPRE CERCA DE USTED



EL CONTROL DE GESTION: ¿SIMPLEMENTE UNA TECNICA?

Por Javier CONDE COLLADO

EL BINOMIO SER-CONCIENCIA

La conciencia (función de control) determina el ser (realidad) a través de una función-objetivo cuyo contenido corresponde a las creencias religiosas, sociales y políticas, a los principios éticos, principios de desarrollo y autosatisfacción, etc.

El ser, muchas otras veces, determina la conciencia al convertirse sus condicionantes, sus relaciones, en función-objetivo, anulando de esta forma la función de control (conciencia) que no detecta, en este caso, diferencias entre realidad y objetivos, puesto que ambos coinciden. La conciencia-anulada se convierte en un simple «mecanismo de seguimiento», de transmisión, conducido a placer por la realidad y sus relaciones, acomoda las posibles funciones-objetivo de elementos religiosos, sociales o políticos a las exigencias de la realidad.

Este último proceso es promovido, a veces, por determinadas clases dominantes o grupos interesados en su consecución e implantación, para hacer prevalecer sus condiciones de privilegio dentro de las relaciones estructurales, extendiendo su dominio al ámbito social, político o religioso en el que se desarrollan las sociedades.

Sin embargo, también es cierto que este proceso se desarrolla, a veces, bajo condicionantes puramente naturales, habiendo de reconocer en estos casos la intervención de mecanismos puramente biológicos y estructurales.

Pienso que se avanza, históricamente, hacia situaciones menos determinísticas en las que las premisas iniciales sobre creencias, situación social y situación económica, tienen cada vez menor influencia sobre las situaciones posteriores del hombre y de las sociedades. La enseñanza actual tiende a educar por y para la libertad, las instituciones políticas y las relaciones socio-económicas tienden a determinar marcos cada vez más amplios en los que el individuo pueda ejercer con mayor derecho su «función de elección» y escoger cuáles han de ser sus valores.

Todo esto nos conduce a poder afirmar que el hombre continúa en un proceso de liberación de la conciencia, así como la existencia de un cierto «intervencionismo» cada vez mayor de los «valores superiores» en los «valores inmediatos».

EL BINOMIO CUALIDAD-CANTIDAD

Las revoluciones, históricamente, han consistido en su culminación, en revoluciones endógenas (desde el sistema, desde el ser) y cuantitativas (producción más rápida, de mayor volumen, etc.). Sin embargo, afirmamos que, con anterioridad a esta fase de culminación, se han producido auténticas prerrevoluciones exógenas (de conciencia) que han sido las determinantes de las posteriores conclusiones cuantitativas.

A nuestro juicio fueron procesos cualitativos, como la Revolución Francesa, los que determinaron un especial estado de conciencia, una inquietud por el cambio, una curiosidad por lo nuevo y es esto lo que fue llevando a investigadores y promotores a lanzarse con decisión a romper el velo de lo desconocido, ofreciendo más tarde innovaciones y proyectos que junto con otros condicionantes cambiaron el rumbo de la historia y concluyeron en una auténtica revolución.

De la misma forma podemos afirmar que, en nuestra época procesos como el Mayo-Francés, los movimientos vitales o la existencia de grandes profetas de la sociología y de la filosofía, son indicadores fieles de que se ha gestado un profundo proceso de cambios cualitativos, posible determinante de una posterior revolución endógena.

Resumiendo, podemos concluir que un cambio súbito de la conciencia de las sociedades ha precedido a todas las revoluciones. Posteriormente se ha producido una especie de «olvido», de etapa de «acomodamiento» de las nuevas ideas, para desembocar en un amplio espectro de revoluciones «desde la realidad» que han provocado la evolución de las estructuras y del sistema.

Es patente que se ha producido un cambio de la cualidad hacia la cantidad. Se ha tomado gusto por el número y se tiende ciertamente, muchas veces, a cuantificar lo incuantificable. Se intenta por encima de todo categorizar, adecuar todo dentro de escalas y de esquemas. Las herramientas matemáticas, abstractas (econometría) o físicas (ordenadores) se mitifican y lo impregnan todo. La velocidad y los números son dos variables físico-matemáticas elevadas a la categoría de dioses.

Parece por tanto tratarse más bien que de un solo y absorbente proceso de cuantificación, de un pro-

ceso reversible en que técnicas y procesos cualitativos se han servido de otros cuantitativos a modo de andamiaje para hacerse más servibles, alcanzando un mayor grado de utilidad.

Es posible, es justo reconocerlo, que en muchas ocasiones el ser y el número se han venido convirtiendo en auténticos sujetos del proceso evolutivo, pero, a nuestro juicio, sin marcar las relaciones de tal forma que pudiera hablarse de un solo proceso aislado e irreversible.

Seguimos pensando, como ya hemos señalado, que ser y conciencia, cualidad y número tienen su rolle (papel) en el proceso evolutivo y quizás sea inútil plantearse la historia bajo una óptica de prevailecimiento de una de las partes del binomio, sino quizás más bien como el resultado de la intervención del binomio en su totalidad, siendo las mutaciones tendenciales del conjunto (las de orden o prioridad de sus elementos dentro de él) las que, obedeciendo a principios o leyes mutables, comportan la evolución histórica de las realidades vitales.

Aquí nos preguntamos: ¿Podría la función continua de control propiciar los cambios endógenos del sistema que marcaran las tendencias estructurales, bajo estímulos continuos de la función-objetivo? ¿Podría incluso colaborar en la evolución de la función de planificación acomodando también los objetivos dentro de las restricciones de la realidad?

Si el modelo de sociedad que hoy pueda pensarse más completo presenta a ésta como un conjunto de componentes con funciones-objetivo y funciones de utilidad determinadas y a la función-objetivo de ese conjunto como a la envolvente de todas ellas, está claro que los puntos de tangencia de cada una de ellas con la envolvente no corresponderán necesariamente a un máximo, pues está claro que el bien de todos no es el mayor bien absoluto de cada uno (situación utópica que no contempla las restricciones de la naturaleza y del hombre), sino el mayor bien relativo de cada uno teniendo en cuenta el bien de los demás.

La función-objetivo de la sociedad marca el equilibrio de la misma, equilibrio que es necio considerar que puede corresponder a la maximización de la función de utilidad de una clase, grupo o sector.

Ahora bien, jamás se podrá proceder a la incorporación de los grupos sociales en la planificación, sin un sistema de control en el que, a su vez, se dé una participación integradora de los grupos-componentes de la sociedad y esto por dos motivos: primero, porque sin información de las realizaciones es imposible conseguir un proceso de evolución integradora de la planificación y en segundo lugar y como ya hemos dicho, porque un sistema de control hace que las estructuras evolucionen de forma más orgánica.

En consecuencia, no se puede hablar de bienestar social y de estructuras evolucionadas mientras no exista un sistema de vigilancia netamente creador y po-

sitivo y que integre las aportaciones de los distintos componentes de la sociedad.

¿Simplemente una técnica?

Ya aquí, nos volvemos a plantear el interrogante que aparece en el título del artículo **¿el control de gestión y en general los macrosistemas de control son simplemente una técnica?** O un papel nuevo, diríamos crucial se les está empezando a asignar como puerta de acceso a estructuras más orgánicas y equilibradas?

Está claro que no cualquier sistema de control nos podrá ser útil. Se empieza a precisar un tipo de control que sea fiel y objetivo, creador e innovador, positivo, en el que se dé una participación integradora de los componentes sociales y sobre todo un control que contemple la realidad de la estructura a la que sirve.

HACIA UN NUEVO MODELO DE CONTROL

Hablar de las características y facetas del control es tanto como hablar de las macro y micro situaciones de la sociedad, o lo que es lo mismo, de las diferencias supranacionales, nacionales, regionales, sectoriales y particulares de los entes socio-económicos que integran las sociedades.

Nos parece, aquí, importante señalar el grave error en el que están incurriendo las instituciones docentes de nuestro país al adoptar modelos americanos sin filtrar y sin adaptar las técnicas a las distintas situaciones regionales, sectoriales, de volumen y de historia que, evidentemente, exigen modelos y técnicas diferentes y particulares.

Con estas hipótesis de partida parece sumamente interesante proponer la creación de una agrupación que, animada de espíritu innovador en el campo del macrocontrol y del control de gestión, analizara, con mayor profundidad y a través del trabajo en equipo, los esquemas de control en la realidad y propusiera, como resultado de su investigación, nuevos modelos y métodos de control, de los que una sociedad como la nuestra al borde del cambio y de la transición pero siempre apegadas a sus usos y a sus costumbres, está tan necesitada.

«Acción Social Empresarial», siempre atenta a cualquier actividad que suponga un esfuerzo colectivo por aportar nuevas ideas y realidades a nuestra empresa ha amparado en seguida la idea y es gracias a su aporte físico y moral al que debemos el lanzamiento del grupo y la pequeña andadura como uno de sus grupos de actividades.

Javier CONDE COLLADO

Presidente de la Agrupación
de Controladores de Gestión
de A.S.E./M.

EL SECTOR PUBLICO EN ALGUNOS PAISES DE EUROPA

PAIS	Inversión pública % sobre total nacional	Inversión pública industrial % sobre total nacional (*)	Parte del sector público en el empleo total industrial en % (*)	Principales sectores en que el sector público está presente en la industria
Austria	35	50	45	Energía, metalurgia, mecánica.
Francia	33	7	10	Energía, automóvil.
Italia	30	35	30	Energía, siderurgia, astilleros, textil, construcción, mecánica, alimentación
Inglaterra	29	10	10	Energía, acero, auto, nuclear.
Suecia	25	25	20	Energía, acero, textil, astilleros.
Alemania	21	10	15	Energía, acero.

(*) Industria manufacturera, excepto energía y comunicaciones.

La rigidez y el déficit se agravan en las empresas públicas de Europa. A la crisis mundial que sufren, se añade la politización de que son víctima sus actividades.

La empresa pública puede adoptar dos formas, principalmente. La de un gigantesco holding, sometido enteramente al Gobierno del país o la de firmas autónomas, con gerencia dirigida según las normas de la economía de mercado. Pero aún en éstas, la política con gran frecuencia, prevalece sobre los criterios indus-

triales. Lo que constituye el grave riesgo que hemos apuntado.

Los treinta últimos años de la historia industrial de Europa demuestran que el sector es útil si resulta de una verdadera gestión industrial y que en cambio es arriesgado, y prácticamente de nula rentabilidad —y aún negativa— si predomina un interferencia política, que frena o desvía las estructuras de gestión y de producción. Y sucede lo mismo en regímenes occidentales que en los países del Este.

Director:

Mario de Hoyos González

Redactor-Jefe:

Benedicto Poza Lozano

Redactores:

Evaristo Amat de León

Santos Elespe Herrero

Juan Franco Gonzalo

Fernando Vega Granda

Secretaría:

Mary Pat Gómez Henche

Administración y
Suscripciones:

**Iris Pérez García y
Adela Jiménez Barrios**

Edita:

Acción Social Empresarial

COLABORADORES:

Joaquín Alcalde y G. de la Infanta, Ricardo Baget, Luis Bitaubé Núñez, Francisco Bustelo Vázquez, Fernando Bianchi Apalategui, Enrique Cerdán, Pablo Carreño Gomáriz, Santiago García Echevarría, Marcelino Gavilán, José Manuel González Páramo, Eduardo Matute Butragueño, Manuel Mendoza Gimeno, José Pérez Leñero, Tomás Rodríguez Sahagún, Antonio Sáenz de Miera, Mariano Sánchez Gil, Serafín San Juan Rubio, Carmelo Ugarte Labanda, Pedro Valdés Fernández.

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

PRESUPUESTO MINIMO DIARIO DE ALIMENTACION PARA UN MATRIMONIO CON DOS HIJOS

MES	Barcelona	Granada	Madrid	Oviedo	Sevilla	Valencia	Valladolid	Zaragoza	Jaén	La Coruña
1978 Febrero	466,47	398,71	477,81	—	—	435,65	439,64	408,41	—	417,65
Marzo	479,17	407,33	481,37	—	64,90	448,64	441,41	—	426,5	430,10
Abril	490,75	411,08	488,52	—	—	—	443,88	417,86	—	—
Mayo	—	—	—	—	372,80	—	454,58	421,49	—	448,80

INDICE DEL COSTE DE ALIMENTACION

Base: Marzo 1959 = 100

MES	Barcelona	Granada	Madrid	Oviedo	Sevilla	Valencia	Valladolid	Zaragoza	Jaén	La Coruña
1977										
Media mensual	662,2	545,4	637,6	625,1	565,3	585,4	629,8	567,9	679,0	603,6
1977 Marzo	632,2	505,4	593,0	—	—	—	590,9	554,5	663,6	—
Abril	643,6	512,7	598,0	—	—	521,1	597,4	558,6	—	—
Mayo	—	520,9	612,5	—	543,9	—	611,2	—	668,0	579,4
Junio	656,6	535,9	620,3	669,3	556,0	550,7	628,4	—	677,1	589,5
Julio	666,0	553,0	634,6	—	573,0	—	—	585,7	684,8	603,5
Agost.-Sept.	689,6	569,1	666,2	—	—	591,6	645,0	—	710,8	—
Octubre	—	592,3	699,5	—	—	624,6	670,6	—	—	643,3
Noviembre	705,4	607,4	715,4	—	—	—	695,2	—	747,6	652,7
Diciembre	719,0	617,7	720,4	—	588,5	639,1	706,3	636,8	—	657,4
1978 Enero	—	629,5	729,0	—	609,3	651,4	713,6	—	—	—
Febrero	734,3	636,4	739,0	—	621,1	669,4	718,3	656,6	—	670,1
Marzo	754,3	650,1	744,5	—	—	689,3	721,2	—	761,2	691,1
Abril	772,5	656,1	755,6	—	—	—	725,2	671,8	—	—
Mayo	—	—	—	—	637,5	—	742,7	677,6	—	721,1

Indice del coste de alimentación
Madrid

Base: Enero 1956 = 100

1958.—Media mensual	143,2
1959.—" " " " " "	155,1
1960.—" " " " " "	149,9
1961.—" " " " " "	145,9
1962.—" " " " " "	166,9
1963.—" " " " " "	188,3
1964.—" " " " " "	197,8
1965.—" " " " " "	229,7
1966.—" " " " " "	237,1
1967.—" " " " " "	265,6
1968.—" " " " " "	313,3
1969.—" " " " " "	320,6
1970.—" " " " " "	341,0
1971.—" " " " " "	384,5
1972.—" " " " " "	433,4
1973.—" " " " " "	492,2
1974.—" " " " " "	558,6
1975.—" " " " " "	653,3
1976.—" " " " " "	794,0
1977.—Media mensual	987,7
Marzo	918,5
Abril	926,2
Mayo	948,7
Junio	960,8
Julio	983,0
Agost.-Sept.	1.031,9
Octubre	1.083,5
Noviembre	1.108,1
Diciembre	1.115,8
1978.—Enero	1.129,1
Febrero	1.144,7
Marzo	1.153,2
Abril	1.170,3
Mayo	1.182,3

INDICE DEL COSTE DE LA VIDA PARA MADRID CAPITAL

Base: Marzo 1959 = 100

MES	Alimentos	Combustibles	Vivienda y gastos de casa	Vestidos aseo personal	Varios	Indice general
1977						
Media mensual	637,6	185,9	509,5	1.095,4	1.478,3	723,0
1977 Marzo	593,0	185,9	469,5	1.015,0	1.469,6	679,0
Abril	598,0	185,9	479,0	1.023,9	1.469,6	684,7
Mayo	612,5	185,9	489,4	1.073,2	1.469,6	702,3
Junio	620,3	185,9	502,1	1.085,9	1.469,6	710,7
Julio	634,6	185,9	506,8	1.129,6	1.469,6	726,4
Agost.-Sept.	666,2	185,9	540,1	1.175,6	1.535,7	761,3
Octubre	699,5	185,9	557,2	1.186,8	1.535,7	783,8
Noviembre	715,4	185,9	530,2	1.194,7	1.535,7	797,5
Diciembre	720,4	185,9	530,2	1.197,9	1.543,2	800,7
1978 Enero	729,0	185,9	530,2	1.230,5	1.543,2	811,2
Febrero	739,0	185,9	534,8	1.250,6	1.638,5	827,3
Marzo	744,5	185,9	534,8	1.270,3	1.662,9	835,3
Abril	755,6	185,9	539,8	1.295,7	1.662,9	846,3
Mayo	763,3	185,9	539,8	1.303,6	1.662,9	851,8

PRESUPUESTOS DE GASTOS FAMILIARES MINIMOS ANUALES, EN MADRID, DE UN MATRIMONIO CON DOS HIJOS

	Marzo	Abril	Mayo
Alimentación	175.700	178.300	180.140
Combustible	5.050	5.050	5.050
Vivienda y gastos de casa	42.670	43.040	43.040
Vestido y aseo personal	94.170	96.050	96.650
Varios	50.440	50.440	50.440
TOTAL	368.030	372.880	375.320

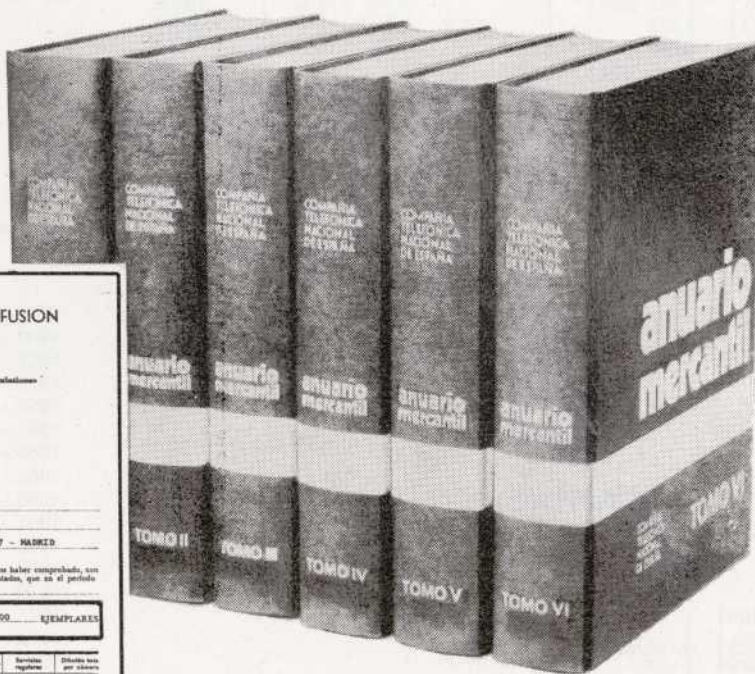
estar, donde se debe estar

El Anuario Mercantil de la Compañía Telefónica Nacional de España le ofrece la posibilidad de estar, donde debe estar.

Aparecer en el Anuario Mercantil, destacado, es amarrar la seguridad de estar presente en una inmensa cantidad de centros generadores de riqueza: empresas, industrias, comercios, etc., y entrar por los ojos de los innumerables consultores, del Anuario Mercantil, en estos centros, consiguiendo una permanencia de imagen difícilmente igualable.

Que usted tiene avalado un mínimo de 21.000 puntos donde estar presente, se lo garantiza la Oficina de Justificación de la Difusión, cuya Acta de Control reproducimos.

Por todo esto, nos permitimos recomendarle donde debe estar.



OFICINA DE JUSTIFICACION DE LA DIFUSION
AL SERVICIO DE LA PUBLICIDAD
SAINZ DE BARANDA, 35 - MADRID (9)
Miembro de la internacional Federation of Audit Bureaus of Circulations



ACTA DE CONTROL

Título de la publicación: ANUARIO MERCANTIL DE LA C.T.N.E.
Periodicidad: Anual (18 meses) Clasificación: Telefonos
Editor: CETESA Domicilio: Avda. Brasil, 17 - MADRID

Los firmantes de la presente acta, constituidos en equipo de control de la OJD, certificamos haber comprobado, con ayuda de todos los libros y documentos administrativos-emisivos que nos han sido presentados, que en el periodo Mayo 76 a Octubre 77, están inclusive:

LA MEDIA DE LA DIFUSION TOTAL POR NUMERO HA SIDO DE 21.000 EJEMPLARES

Mes	Firm.	Firma por	Firma por	SUSCRIPCIONES		Total de ediciones	Servicios regulares	Difusión total por número
				Normal	Extrínsecas			

anuario mercantil

COMPAÑIA TELEFONICA NACIONAL DE ESPAÑA

DONDE SE DEBE ESTAR



Compañía Publicitaria de Exclusivas Telefónicas, S. A.
Avda. de Brasil, 17. MADRID-20

Envíenme tarifas de publicidad en el Anuario Mercantil

DON

PROFESION O ACTIVIDAD

DOMICILIO

CIUDAD PROVINCIA

ALTO A LAS CARGAS SOCIALES

SINDICATOS Y EMPRESARIOS DE ACUERDO EN FRANCIA:

Es la mejor fórmula para crear empleos.

«La fiscalidad no debe penalizar a las empresas con mayor mano de obra».

Uno de los problemas más importantes que tienen planteados las empresas en todo el mundo es el de las cargas sociales. En Francia, para afianzar la recuperación económica y resolver los problemas de empleo, la izquierda, los sindicatos y la patronal proponen la reducción de dichas cargas. La batalla con los poderes públicos no ha hecho más que comenzar.

A pesar de su referencia a Francia creemos que las ideas expuestas son de la máxima validez para la actual situación española.

Es el nuevo ejército de las sombras: 16 millones en los veintiseis países de la OCDE, 6 millones en Europa, más de un millón en Francia: el próximo gobierno deberá buscar los medios de reabsorber este ejército de parados; de lo contrario, cualquier paz social duradera es imposible. Y esto tanto más deprisa cuanto que el stock de parados en potencia que representan las empresas en dificultades corre el riesgo de convertirse en realidad.

Poco puede esperarse del crecimiento económico: el ambiente internacional no nos ayudará y Francia no puede lanzarse a una expansión solitaria. **«El empleo seguirá siendo la preocupación dominante de todos los países, industrializados o no, durante los cinco primeros años»**, afirma Yvon Chotard, vice-presidente del Consejo nacional del patronato francés.

La crisis ha dejado dos plagas: de 1974 a 1976, la industria ha reducido sus efectivos en 300.000 personas; las obras públicas y la construcción, en 170.000. Unicamente los servicios han aumentado los suyos en 440.000... Lo que no permite compensar el

crecimiento de la población activa, que aumenta aproximadamente en unas 200.000 personas por año. El mal es más antiguo: en Francia, el número de los solicitantes de empleo se duplicó entre 1965 y 1973, mientras que el crecimiento económico era particularmente rápido. Lo que prueba que el fenómeno se origina esencialmente por la llegada al mercado del trabajo de una juventud cada vez más numerosa como resultado del «baby boom» de la postguerra. Y la aportación del capital al trabajo, que se aceleró durante este período para responder a las necesidades de modernización de las empresas no ha permitido a la industria —creadora neta de empleos, sin embargo— atender a todas las necesidades. Al menos directamente, pues el sector terciario ha llenado los huecos: las tres cuartas partes de los empleos creados en Francia entre 1962 y 1975 han correspondido al sector servicios. **«Pero, subraya Pierre Bellon en un informe que acaba de presentar al Consejo económico y social sobre el empleo en el sector terciario, aquí como en cualquier parte, hay que esperar un aumento del paro si no se toman las medidas nece-**

sarias». Lo que confirman los expertos del Plan, que muestran que en Francia no puede apenas ofrecerse, con una débil tasa de crecimiento, más que 200.000 empleos nuevos por año mientras que las necesidades son del orden del doble. Y el sector terciario no puede crecer más allá de ciertos límites sin que surja el problema de la financiación con toda su crudeza.

CONSENSO ANTE EL PROBLEMA DE LAS CARGAS SOCIALES

Por ello, uno de los problemas que el gobierno tendrá que afrontar será probablemente el de las cargas sociales de las empresas. El caballo de Troya del patronato podría convertirse en un elemento de reflexión después de haber sido durante mucho tiempo un argumento de negociación: un diferente reparto de las cargas sociales puede originar espontáneamente la creación de empleos. Es un argumento que se ha oído mucho en el curso de la campaña electoral y que sostienen a la vez el Partido Socialista, la CFDT, Pierre Bellon, del Consejo económico y social y Maurice Blin, Senador de las Ardenas, afecto al Presupuesto. Mientras que M. Bellon se opone a una fiscalidad «que penaliza progresivamente a las empresas que emplean más mano de obra»,

debido a que las cotizaciones sociales reposan esencialmente en los salarios, Maurice Blin recuerda por otro lado que, proporcionalmente, un asalariado de base cuesta más caro que un cuadro de alto nivel y que, por consiguiente, «en última instancia es más interesante para el empresario aumentar los salarios superiores», es decir, «pagar horas extraordinarias antes que contratar personal». Este es exactamente el argumento desarrollado en las «89 respuestas a las cuestiones económicas» del Partido Socialista.

Tal «consensus» merece alguna atención o al menos una verificación. A esto se ha dedicado un grupo de expertos de la Comisaría general del Plan, dirigido por B. Brunhes. Utilizando el nuevo «modelo dinámico multisectorial» del Insee (DMS), el grupo de trabajo ha imaginado la creación de una nueva detracción, bien realizada sobre el valor añadido, bien sobre el impuesto sobre la renta de los particulares. En el primer caso, esto conduce a un desplazamiento de ingresos del orden de los 54.000 millones de francos al interior de las empresas; en el segundo, a una transferencia de 22.000 millones de las cargas empresariales hacia los particulares, a través del presupuesto del Estado. Y, en los dos casos, se observa un aumento del orden de 180.000 empleos en cinco años (120.000 sólo en la industria), es decir, 35.000 anuales, y una disminución

CONTRIBUCION DE LAS EMPRESAS EN EL MUNDO

Las detracciones obligatorias en % del producto interior bruto (1)		
PAIS	TOTAL	A cargo de las empresas
Luxembourg	46,54	15,45
France	36,90	14,30
Italie	32,34	13,96
Suède	45,96	12,39
Pays-Bas	46,90	12,01
Belgique	41,43	11,51
Autriche	39,27	10,54
RFA	35,22	8,72
Etats-Unis	30,31	7,47
Japon	20,23	7,10
Grande-Bretagne	36,77	5,69

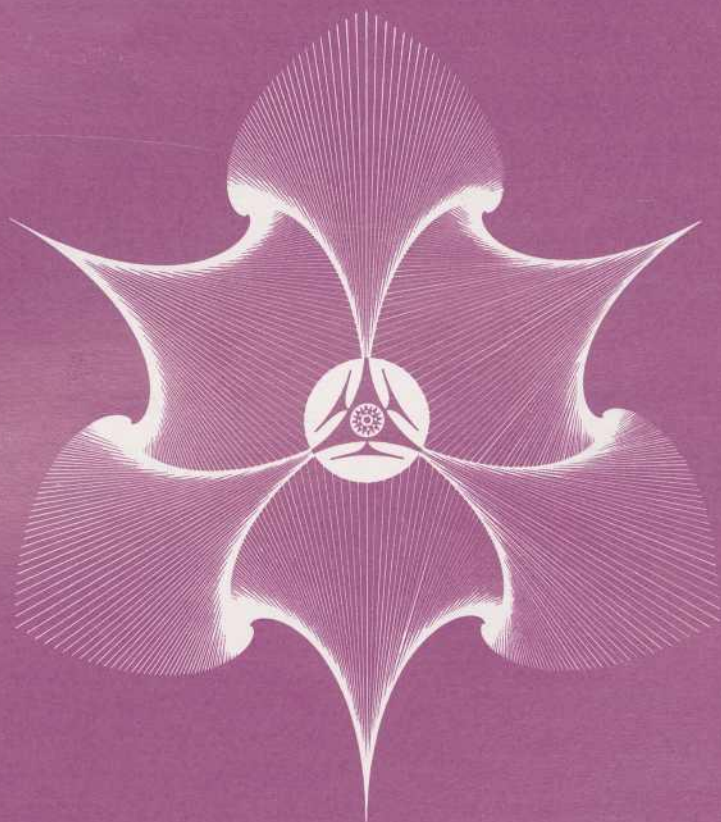
(1) Incluidos los impuestos sobre la cifra de negocios pagados por el consumidor final.

Las detracciones a la empresa (en % del total de los ingresos fiscales en 1975)				
PAIS	Impuesto sobre beneficios	Seguridad Social	Impuesto sobre los salarios	TOTAL
Espagne	7,54	38,39	—	45,93
Italie	6,31	36,85	—	43,16
France	5,43	28,77	1,20	35,40
Luxembourg	15,51	16,75	0,92	33,16
Japon	16,96	13,00	—	29,96
Belgique	7,42	20,38	—	27,80
Suède	4,33	18,43	4,19	26,95
Pays-Bas	7,69	17,91	—	25,60
Etats-Unis	10,84	13,80	—	24,64
RFA	4,44	18,74	—	23,18
Suisse	8,33	10,34	—	18,67
Grande-Bretagne	5,21	10,19	—	15,40

Source: «Le Nouvel Economiste». Etabli à partir des calculs fournis par l'OCDE.



**CENTRO SUPERIOR
DE ESTUDIOS
EMPRESARIALES**



CURSOS DE DIRECCION

a distancia · con asistencia · mixta

1 CURSO DE DIRECCION GENERAL



OCTUBRE A JUNIO

1.1. DIRECCION ECONOMICA

- 1.1.1. Análisis de ingresos
- 1.1.2. La expansión de la empresa
- 1.1.3. Análisis de costes
- 1.1.4. La reducción de costes
- 1.1.5. La dimensión óptima.
- 1.1.6. Las inversiones
- 1.1.7. Análisis de resultados
- 1.1.8. Valoración de la empresa

1.2. ANALISIS ECONOMICO

- 1.2.1. El control de gestión
- 1.2.2. La regularización
- 1.2.3. El ciclo estacional
- 1.2.4. El ciclo coyuntural
- 1.2.5. Análisis de balances
- 1.2.6. Ratios de gestión
- 1.2.7. Ratios de explotación
- 1.2.7. Ratios de resultados

1.3. DIRECCION FINANCIERA

- 1.3.1. La financiación de la empresa
- 1.3.2. Los estados financieros
- 1.3.3. Las fuentes financieras
- 1.3.4. El sistema monetario
- 1.3.5. El mercado financiero
- 1.3.6. El ciclo financiero
- 1.3.7. La estrategia financiera
- 1.3.8. Plan financiero

1.4. ANALISIS FINANCIERO

- 1.4.1. Análisis financiero
- 1.4.2. Balances financieros
- 1.4.3. Análisis de fondos
- 1.4.4. Análisis del cash-flow
- 1.4.5. Análisis de balanzas
- 1.4.6. Análisis de simulación
- 1.4.7. Análisis de costes financieros
- 1.4.8. Análisis de estándares

1.5. CONTROL PRESUPUESTARIO

- 1.5.1. Sistema presupuestario
- 1.5.2. Los balances provisionales
- 1.5.3. El presupuesto de ingresos
- 1.5.4. El presupuesto de gastos
- 1.5.5. El presupuesto económico
- 1.5.6. El presupuesto de inversiones
- 1.5.7. El presupuesto financiero
- 1.5.8. El presupuesto del cash-flow

1.6. REFORMA DE LA EMPRESA

- 1.6.1. Historia de la empresa
- 1.6.2. Historia del trabajo
- 1.6.3. Participación en la empresa
- 1.6.4. Cogestión y autogestión
- 1.6.5. Democratización de la empresa
- 1.6.6. Ley de Acción Sindical
- 1.6.7. Socialización de la empresa
- 1.6.8. El Balance Social de la Empresa

1.7. PLAN DE MARKETING

- 1.7.1. Los Estudios Comerciales
- 1.7.2. Previsiones Comerciales
- 1.7.3. Estrategias de Marketing
- 1.7.4. El Marketing Mix
- 1.7.5. Plan de Lanzamiento
- 1.7.6. Plan de Ventas
- 1.7.7. Programación Comercial
- 1.7.8. El Presupuesto Comercial

1.8. PLANIFICACION Y CONTROL

- 1.8.1. Previsión y sus técnicas
- 1.8.2. Niveles de planificación y control
- 1.8.3. Planificación standard y analítica
- 1.8.4. Programación Pert y Gantt
- 1.8.5. Planificación de la producción
- 1.8.6. Planificación de stocks
- 1.8.7. Control de desviaciones
- 1.8.8. Análisis y corrección

1.9. ORGANIZACION

- 1.9.1. Sistema orgánico
- 1.9.2. Historia de la organización
- 1.9.3. Especialización e integración
- 1.9.4. Sistemas de organización
- 1.9.5. Dirección por resultados
- 1.9.6. Dirección por objetivos
- 1.9.7. Dirección funcional
- 1.9.8. Estructura y comunicaciones

1.0. DOCUMENTACION PRACTICA

- 1.0.1. Casos integrados
- 1.0.2. Manual de Standares
- 1.0.3. Estudios económicos-financieros
- 1.0.4. Estudios comerciales
- 1.0.5. Teoría complementaria
- 1.0.6. Legislación
- 1.0.7. Estadísticas
- 1.0.8. Artículos de revistas

2 CURSO DE DIRECCION INTERNACIONAL



OCTUBRE A JUNIO

2.1. DIRECCION ECONOMICA

- 2.1.1. Análisis de ingresos
- 2.1.2. La expansión de la empresa
- 2.1.3. Análisis de costes
- 2.1.4. La reducción de costes
- 2.1.5. La dimensión óptima
- 2.1.6. Las inversiones
- 2.1.7. Análisis de resultados
- 2.1.8. Valoración de la empresa

2.2. ESTUDIO DEL MERCADO

- 2.2.1. Análisis Estructural
- 2.2.2. Análisis del Proceso de compra
- 2.2.3. Análisis Estático de segmentación
- 2.2.4. Análisis Dinámico
- 2.2.5. Análisis Motivacional
- 2.2.6. Análisis de Tendencias
- 2.2.7. Análisis Coyuntural
- 2.2.8. Análisis Estacional

2.3. DIRECCION FINANCIERA

- 2.3.1. La financiación de la empresa
- 2.3.2. Los estados financieros
- 2.3.3. Las fuentes financieras
- 2.3.4. El sistema monetario
- 2.3.5. El mercado financiero
- 2.3.6. El ciclo financiero
- 2.3.7. La estrategia financiera
- 2.3.8. Plan financiero

2.4. RELACIONES SOCIO-LABORALES

- 2.4.1. Clases sociales y sus relaciones
- 2.4.2. Sindicatos de empresarios
- 2.4.3. Sindicatos de obreros y empleados
- 2.4.4. Convenios Colectivos
- 2.4.5. Conflictos Colectivos
- 2.4.6. Huelga y su estrategia
- 2.4.7. Lock-out y su estrategia
- 2.4.8. Regulación de plantillas

2.5. CONTROL PRESUPUESTARIO

- 2.5.1. Sistema presupuestario
- 2.5.2. Los balances provisionales
- 2.5.3. El presupuesto de ingresos
- 2.5.4. El presupuesto de gastos
- 2.5.5. El presupuesto económico
- 2.5.6. El presupuesto de inversiones
- 2.5.7. El presupuesto financiero
- 2.5.8. El presupuesto del cash-flow

2.6. MARKETING INTERNACIONAL

- 2.6.1. Mercados Internacionales
- 2.6.2. Colaboración Internacional
- 2.6.3. Comercio Internacional
- 2.6.4. Balanza de Pagos
- 2.6.5. Acuerdos Internacionales
- 2.6.6. Areas Comerciales
- 2.6.7. Inversiones Internacionales
- 2.6.8. Inversiones Extranjeras

2.7. SISTEMAS INTERNACIONALES

- 2.7.1. Sistema Arancelario y Fiscal
- 2.7.2. Sistema Administrativo
- 2.7.3. Sistema Logístico
- 2.7.4. Sistema de Transportes
- 2.7.5. Sistema de Pagos
- 2.7.6. Sistema Monetario
- 2.7.7. Sistema Financiero
- 2.7.8. Sistema Crediticio

2.8. IMPORTACION

- 2.8.1. El comercio de importación
- 2.8.2. Las importaciones españolas
- 2.8.3. Regímenes de importación
- 2.8.4. Trámites y documentación
- 2.8.5. Valoración de las importaciones
- 2.8.6. Derechos y gravámenes
- 2.8.7. Tráfico de perfeccionamiento
- 2.8.8. Pago y financiación

2.9. EXPORTACION

- 2.9.1. El comercio de exportación
- 2.9.2. Exportaciones españolas
- 2.9.3. Fomento a la exportación
- 2.9.4. Sistema fiscal y arancelario
- 2.9.5. Financiación de las exportaciones
- 2.9.6. Ofertas al exterior
- 2.9.7. Organización de la exportación
- 2.9.8. Trámites y documentación

2.0. DOCUMENTACION PRACTICA

- 2.0.1. Casos integrados
- 2.0.2. Legislación Internacional
- 2.0.3. Estadísticas de Comercio Exterior
- 2.0.4. Datos sobre Mercados Exteriores
- 2.0.5. Acuerdos Internacionales
- 2.0.6. Legislación nacional
- 2.0.7. Impresos tramitación
- 2.0.8. Artículos revistas

3 CURSO DE DIRECCION ADMINISTRATIVA



OCTUBRE A JUNIO

3.1. DIRECCION ECONOMICA

- 3.1.1. Análisis de ingresos
- 3.1.2. La expansión de la empresa
- 3.1.3. Análisis de costes
- 3.1.4. La reducción de costes
- 3.1.5. La dimensión óptima
- 3.1.6. Las inversiones
- 3.1.7. Análisis de resultados
- 3.1.8. Valoración de la empresa

3.2. ANALISIS ECONOMICO

- 3.2.1. El control de gestión
- 3.2.2. La regularización
- 3.2.3. El ciclo estacional
- 3.2.4. El ciclo coyuntural
- 3.2.5. Análisis de balances
- 3.2.6. Ratios de gestión
- 3.2.7. Ratios de explotación
- 3.2.8. Ratios de resultados

3.3. DIRECCION FINANCIERA

- 3.3.1. La financiación de la empresa
- 3.3.2. Los estados financieros
- 3.3.3. Las fuentes financieras
- 3.3.4. El sistema monetario
- 3.3.5. El mercado financiero
- 3.3.6. El ciclo financiero
- 3.3.7. La estrategia financiera
- 3.3.8. Plan financiero

3.4. ANALISIS FINANCIERO

- 3.4.1. Análisis financiero
- 3.4.2. Balances financieros
- 3.4.3. Análisis de fondos
- 3.4.4. Análisis de cash-flow
- 3.4.5. Análisis de balanzas
- 3.4.6. Análisis de simulación
- 3.4.7. Análisis de costes financieros
- 3.4.8. Análisis de standares

3.5. CONTROL PRESUPUESTARIO

- 3.5.1. Sistema presupuestario
- 3.5.2. Los balances provisionales
- 3.5.3. El presupuesto de ingresos
- 3.5.4. El presupuesto de gastos
- 3.5.5. El presupuesto económico
- 3.5.6. El presupuesto de inversiones
- 3.5.7. El presupuesto financiero
- 3.5.8. El presupuesto del cash-flow

3.6. CONTROL DE COSTES

- 3.6.1. Sistemas de costes
- 3.6.2. Contabilización de costes
- 3.6.3. Costes standares
- 3.6.4. Presupuestos flexibles
- 3.6.5. Control de centros
- 3.6.6. Costes de producto
- 3.6.7. Análisis general de costes
- 3.6.8. Análisis marginal

3.7. CONTABILIDAD GENERAL

- 3.7.1. Plan de cuentas
- 3.7.2. Sistemas contables
- 3.7.3. Plan general. Contabilidad patrimonial
- 3.7.4. Plan general. Contabilidad de gestión
- 3.7.5. Libros y organización contable
- 3.7.6. Contabilidad seccional
- 3.7.7. Procedimientos contables
- 3.7.8. Revisión contable y auditoría

3.8. BALANCES Y RESULTADOS

- 3.8.1. La información contable
- 3.8.2. Control de circulantes
- 3.8.3. Control de inmovilizaciones
- 3.8.4. Control de financiación
- 3.8.5. Balances
- 3.8.6. Cuentas de gestión y resultados
- 3.8.7. Control de ingresos
- 3.8.8. Control de gastos e inversiones

3.9. GESTION FISCAL

- 3.9.1. La Reforma Fiscal
- 3.9.2. Los Pagos a Cuenta
- 3.9.3. Impuestos sobre la empresa
- 3.9.4. Impuestos sobre el Valor Añadido
- 3.9.5. Impuestos sobre Renta de Sociedades
- 3.9.6. Desgravaciones Fiscales
- 3.9.7. Impuestos sobre el Patrimonio
- 3.9.8. I. General sobre la Renta P. F.

3.0. DOCUMENTACION PRACTICA

- 3.0.1. Casos integrados
- 3.0.2. Manual de Standares
- 3.0.3. Estudios Económicos
- 3.0.4. Estudios Financieros
- 3.0.5. Legislación
- 3.0.6. Estadísticas
- 3.0.7. Teoría complementaria
- 3.0.8. Artículos de revistas

4 CURSO DE DIRECCION DE MARKETING



OCTUBRE A JUNIO

4.1. PSICOLOGIA

- 4.1.1. Estructura de la Personalidad
- 4.1.2. Temperamentos
- 4.1.3. Rasgos de la Personalidad
- 4.1.4. Caracteres
- 4.1.5. Proyección de la Personalidad
- 4.1.6. Test de Personalidad
- 4.1.7. Motivaciones
- 4.1.8. Comportamiento

4.2. ESTUDIO DEL MERCADO

- 4.2.1. Análisis Estructural
- 4.2.2. Análisis de Proceso
- 4.2.3. Análisis Estático
- 4.2.4. Análisis Dinámico
- 4.2.5. Análisis Motivacional
- 4.2.6. Análisis de Tendencias
- 4.2.7. Análisis Coyuntural
- 4.2.8. Análisis Estacional

4.3. ESTUDIO DE LA OFERTA

- 4.3.1. Estudio de la vida del producto
- 4.3.2. Análisis de Competitividad
- 4.3.3. Estudio de la Competencia
- 4.3.4. Análisis de la Oferta
- 4.3.5. Catálogo de Productos
- 4.3.6. Precios y condiciones comerciales
- 4.3.7. Diferenciación de la Oferta
- 4.3.8. Oferta de Novedades

4.4. IMAGEN COMERCIAL

- 4.4.1. Imagen y Actitud
- 4.4.2. Imagen y Comunicación
- 4.4.3. Medida de la Imagen
- 4.4.4. Creación de la Imagen
- 4.4.5. Medios de Comunicación
- 4.4.6. Publicidad
- 4.4.7. Merchandising
- 4.4.8. Promoción

4.5. DISTRIBUCION COMERCIAL

- 4.5.1. La Red de Distribución
- 4.5.2. Análisis de Localización
- 4.5.3. Análisis del Comercio Minorista
- 4.5.4. Los Canales y Circuitos Comerciales
- 4.5.5. La Red de Clientes
- 4.5.6. La Red de Ventas
- 4.5.7. El Servicio Comercial
- 4.5.8. La acción Post-venta

4.6. EL SISTEMA DEL MARKETING

- 4.6.1. La demanda y su Estudio
- 4.6.2. La Oferta y su Estudio
- 4.6.3. Clientes y Distribución
- 4.6.4. Imagen y Comunicaciones
- 4.6.5. La Investigación Comercial
- 4.6.6. El Plan de Marketing
- 4.6.7. La Organización comercial
- 4.6.8. El Control comercial

4.7. PLAN DE MARKETING

- 4.7.1. Los Estudios Comerciales
- 4.7.2. Previsiones Comerciales
- 4.7.3. Estrategias de Marketing
- 4.7.4. El Marketing Mix
- 4.7.5. Plan de Lanzamiento
- 4.7.6. Plan de Ventas
- 4.7.7. Programación Comercial
- 4.7.8. El Presupuesto Comercial

4.8. ORGANIZACION COMERCIAL

- 4.8.1. Las Misiones Comerciales
- 4.8.2. El Organigrama Comercial
- 4.8.3. Los Medios Comerciales
- 4.8.4. La Conducción Comercial
- 4.8.5. Las Comunicaciones Comerciales
- 4.8.6. Control de Ventas y Costes
- 4.8.7. Control de Resultados y Participación
- 4.8.8. Retribución e Incentivos

4.9. EXPORTACION

- 4.9.1. El comercio de exportación
- 4.9.2. Exportaciones españolas
- 4.9.3. Fomento a la exportación
- 4.9.4. Sistema fiscal y arancelario
- 4.9.5. Financiación de las exportaciones
- 4.9.6. Ofertas al exterior
- 4.9.7. Organización de la exportación
- 4.9.8. Trámites y documentación

4.0. DOCUMENTACION PRACTICA

- 4.0.1. Casos Integrados
- 4.0.2. Estudios comerciales
- 4.0.3. Legislación
- 4.0.4. Estadísticas
- 4.0.5. Teoría complementaria
- 4.0.6. Artículos de revistas
- 4.0.7. Cuadros resúmenes de la teoría
- 4.0.8. Resúmenes de libros interesantes

5 CURSO DE DIRECCION SOCIAL



OCTUBRE A JUNIO

5.1. PSICOLOGIA

- 5.1.1. Estructura de la personalidad
- 5.1.2. Temperamentos
- 5.1.3. Tipologías profesionales
- 5.1.4. Caracteres
- 5.1.5. Proyección de la personalidad
- 5.1.6. Motivaciones
- 5.1.7. Percepción y comunicación

5.2. SELECCION DE PERSONAL

- 5.2.1. Definición de puestos e individuos
- 5.2.2. Técnicas de búsqueda de personal
- 5.2.3. Técnicas de preselección. Grafología
- 5.2.4. Test de capacidad potencial
- 5.2.5. Test de capacidad actual
- 5.2.6. Acogida personal. Período prueba
- 5.2.7. Política de empleo. Incentivos
- 5.2.8. Legislación sobre empleo

5.3. SOCIOLOGIA

- 5.3.1. Los grupos y su personalidad
- 5.3.2. Dinámica de grupo
- 5.3.3. Motivaciones sociales
- 5.3.4. El clima de la organización
- 5.3.5. El trabajo en grupo. Relaciones
- 5.3.6. Participación y Colaboración
- 5.3.7. Liderazgo. Autoridad. Decisión
- 5.3.8. Conducción de grupos

5.4. RELACIONES SOCIO-LABORALES

- 5.4.1. Clases sociales y sus relaciones
- 5.4.2. Sindicatos de empresarios
- 5.4.3. Sindicatos de obreros y empleados
- 5.4.4. Convenios Colectivos
- 5.4.5. Conflictos Colectivos
- 5.4.6. Huelga y su estrategia
- 5.4.7. Lock-out y su estrategia
- 5.4.8. Regulación de plantillas

5.5. DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

- 5.5.1. Departamento de personal. Funciones
- 5.5.2. Planificación y Contabilidad R. H.
- 5.5.3. Marketing de personal
- 5.5.4. Motivación. Disuasión
- 5.5.5. Los costes de personal. IRTP e IGR
- 5.5.6. La Seguridad Social. Costes
- 5.5.7. Cuadro de Mando. Ratios de Control
- 5.5.8. Promoción. Control de carrera

5.6. REFORMA DE LA EMPRESA

- 5.6.1. Historia de la empresa
- 5.6.2. Historia del trabajo
- 5.6.3. Participación en la empresa
- 5.6.4. Cogestión y autogestión
- 5.6.5. Democratización de la empresa
- 5.6.6. Ley de Acción Sindical
- 5.6.7. Socialización de la empresa
- 5.6.8. El Balance Social de la empresa

5.7. PRODUCTIVIDAD

- 5.7.1. Análisis del trabajo
- 5.7.2. Determinación de standares
- 5.7.3. Puestos. Mecanización
- 5.7.4. Métodos. Racionalización. Normas
- 5.7.5. Definición y reparto del trabajo
- 5.7.6. Control del trabajo y personal
- 5.7.7. Formación y reciclaje
- 5.7.8. Desarrollo del personal

5.8. VALORACION Y RETRIBUCION

- 5.8.1. Valoración de puestos
- 5.8.2. Retribución de puestos
- 5.8.3. Valoración del personal
- 5.8.4. Retribución del Personal
- 5.8.5. Valoración del Trabajo
- 5.8.6. Retribución e Incentivos
- 5.8.7. Encuestas de Salarios
- 5.8.8. Estructura salarial de la empresa

5.9. ORGANIZACION

- 5.9.1. Sistema orgánico
- 5.9.2. Historia de la organización
- 5.9.3. Especialización e integración
- 5.9.4. Sistemas de organización
- 5.9.5. Dirección por resultados
- 5.9.6. Dirección por objetivos
- 5.9.7. Dirección funcional
- 5.9.8. Estructura y comunicaciones

5.0. DOCUMENTACION PRACTICA

- 5.0.1. Tests Personalidad
- 5.0.2. Casos Integrados
- 5.0.3. Legislación laboral
- 5.0.4. Estadísticas
- 5.0.5. Estudios de Salarios
- 5.0.6. Convenios Laborales
- 5.0.7. Datos de Investigación Social
- 5.0.8. Artículos Revistas

6 CURSO DE DIRECCION TECNICA



OCTUBRE A JUNIO

6.1. MANAGEMENT TECNICO

- 6.1.1. Sistema Técnico
- 6.1.2. Política y Plan Técnico
- 6.1.3. Organización Técnica
- 6.1.4. Control Técnico
- 6.1.5. El Sistema de Mercado
- 6.1.6. El Sistema Tecnológico
- 6.1.7. El Sistema Humano
- 6.1.8. El Sistema Social

6.2. INGENIERIA DE LA CALIDAD

- 6.2.1. Gestión y Control Integrados
- 6.2.2. El Departamento de Calidad
- 6.2.3. Gestión de Calidad del Producto
- 6.2.4. Control de Calidad del Producto
- 6.2.5. Gestión de Calidad de Producción
- 6.2.6. Control de Calidad de Producción
- 6.2.7. Gestión de Calidad de Compras
- 6.2.8. Control de Calidad de Compras

6.3. INGENIERIA DEL PRODUCTO

- 6.3.1. Marketing del Producto
- 6.3.2. Investigación
- 6.3.3. Creatividad
- 6.3.4. Diseño de Productos
- 6.3.5. Estrategia del Desarrollo
- 6.3.6. Análisis de Valores
- 6.3.7. Normas y Ensayos
- 6.3.8. Protección del Diseño

6.4. INGENIERIA DE SISTEMAS

- 6.4.1. Proceso de Fabricación
- 6.4.2. Flujos de Producción
- 6.4.3. Sistemas de Fabricación
- 6.4.4. Inversiones y Amortización
- 6.4.5. Standarización y Flexibilidad
- 6.4.6. Mantenimiento
- 6.4.7. Distribución en Planta
- 6.4.8. Localización e Implantación

6.5. APROVISIONAMIENTOS

- 6.5.1. Sistema de Aprovisionamiento
- 6.5.2. Marketing del Aprovisionamiento
- 6.5.3. Gestión de Stocks
- 6.5.4. Gestión de Compras
- 6.5.5. Control de Compras
- 6.5.6. Almacenes y Logística
- 6.5.7. Organización del Aprovisionamiento
- 6.5.8. Proceso Documentario

6.6. CONTROL DE COSTES

- 6.6.1. Sistemas de costes
- 6.6.2. Contabilización de costes
- 6.6.3. Costes standares
- 6.6.4. Presupuestos flexibles
- 6.6.5. Control de centros
- 6.6.6. Costes de producto
- 6.6.7. Análisis general de costes
- 6.6.8. Análisis marginal

6.7. PRODUCTIVIDAD

- 6.7.1. Análisis del trabajo
- 6.7.2. Determinación de standares
- 6.7.3. Puestos. Mecanización
- 6.7.4. Métodos. Racionalización. Normas
- 6.7.5. Definición y reparto del trabajo
- 6.7.6. Control del trabajo y personal
- 6.7.7. Formación y reciclaje
- 6.7.8. Desarrollo del personal

6.8. PLANIFICACION Y CONTROL

- 6.8.1. Previsión y sus Técnicas
- 6.8.2. Planificación y sus Técnicas
- 6.8.3. Programación standard y analítica
- 6.8.4. Programación Pert y Gantt
- 6.8.5. Programación de la Producción
- 6.8.6. Programación de la Fabricación
- 6.8.7. Lanzamiento de la Producción
- 6.8.8. Persecución y Control

6.9. ORGANIZACION

- 6.9.1. Sistema orgánico
- 6.9.2. Historia de la organización
- 6.9.3. Especialización e integración
- 6.9.4. Sistemas de organización
- 6.9.5. Dirección por resultados
- 6.9.6. Dirección por objetivos
- 6.9.7. Dirección funcional
- 6.9.8. Estructura y comunicaciones

6.0. DOCUMENTACION PRACTICA

- 6.0.1. Casos Integrados
- 6.0.2. Estudios Técnicos
- 6.0.3. Manuales Técnicos
- 6.0.4. Estadísticas
- 6.0.5. Teoría complementaria
- 6.0.6. Datos Técnicos
- 6.0.7. Artículos revistas
- 6.0.8. Bibliografía

1. FORMACION CON TEXTOS

Es la modalidad pura a distancia

MATERIAL

Al final de cada uno de los 9 meses que dura cada curso, se recibe una documentación de más de 300 folios, distribuidos aproximadamente en:

- 1.º TEORIA SEGUN PROGRAMA ... 40 %
- 2.º CASO PRACTICO INTEGRADO ... 30 %
- 3.º COMPLEMENTOS ... 30 %

CONSULTAS Y EJERCICIOS

Durante el curso pueden realizarse consultas por correspondencia sobre:

- 1.º Aclaraciones de los textos
- 2.º Petición de casos prácticos
- 3.º Corrección de ejercicios y casos
- 4.º Información estadística

El sistema de ejercicios es flexible adaptándose a las necesidades del alumno. El que lo desee puede emplear cuestionarios estándares.

TITULACION

Los que mantengan un nivel de correspondencia suficiente, recibirán el DIPLOMA del curso seguido.

Los que desarrollen una aplicación práctica de carácter integral sobre el curso realizado recibirán la titulación MASTER del Centro.

2. CON TEXTOS Y GRABACIONES

Es la modalidad de formación mixta.

MATERIAL

Junto al sistema de textos, se envía:

- 1.º GRABACIONES de las 18 horas de clase cada uno de los 9 meses, con explicaciones de profesores y comentarios de asistentes, complementando los textos.
- 2.º FOTOCOPIAS de transparencias y explicaciones gráficas de las clases.

CONSULTAS Y EJERCICIOS

Además del sistema de correspondencia, pueden realizarse:

- 1.—Consultas telefónicas.
 - 2.—Consultas grabadas en cassette.
- Los ejercicios a desarrollar son totalmente flexibles, adaptándose a la posibilidad del alumno. Como la formación se realiza con textos y grabaciones, se exige un menor número de ejercicios durante el curso.

ASISTENCIA A CONFERENCIAS

Aunque la formación es equivalente al sistema con asistencia, se puede acudir a las clases que cada alumno estime conveniente. La titulación recibida será DIPLOMA o MASTER del Cesem, según sean los ejercicios presentados.



CENTRO SUPERIOR DE ESTUDIOS EMPRESARIALES

CESEM. Pío XII, 1 PAMPLONA

Tfnos.: 948.256100 y 948.256104

CURSOS SOBRE LOS QUE DESEA INFORMACION			
DIRECCION PARA ENVIO DE INFORMACION	Nombre		
	Empresa*		
	Calle		
	Población		
	Provincia		Telf.
DATOS PERSONALES	Estudios		
	Actividad en que trabaja		
	Cargo en la empresa		
	Personal en la empresa	N.º	Año de nacimiento 19.....

* Si la dirección de envío es la de la empresa.

correlativa del paro de cerca de 100.000 personas. La cifra puede parecer débil. Pero, aparte de que no debe despreciarse ninguna posibilidad, el número de empleos podría naturalmente aumentar si se aumentara el importe de las transferencias. Y se puede medir el interés de la operación cuando se sabe que los sectores beneficiarios serían los actualmente más amenazados: la construcción naval y aeronáutica, las industrias poligráficas, la piel, el vidrio, la mecánica, los materiales de transporte terrestre, la construcción y las obras públicas, la metalurgia, el textil y el vestido.

Pero también se ve que este tipo de medidas generales **«favorece a sectores muy diferentes, que van de industrias en pleno desarrollo y que emplean personal cualificado a industrias que utilizan mano de obra muy poco cualificada, que sufren la competencia de países con salarios bajos y actualmente en mala situación»**. Esto es lo que refuerza el carácter malthusiano de la reforma propuesta, ya acusada de frenar la modernización de la industria favoreciendo la conservación de un útil de producción que se hace comparativamente más caro respecto al precio del trabajo. Sin contar con que los promotores individuales se verían muy penalizados por una transferencia de las cargas sociales a las partidas del valor añadido distintas de los salarios. Rentable más allá de un determinado número de empleados, la operación penaliza a aquellos cuyos ingresos no están comprendidos en los gastos de personal. La justicia fiscal saldría quizá beneficiada, pero los pequeños promotores seguramente no.

HACIA UN MEJOR REPARTO ENTRE ESTADO, EMPRESAS Y ASALARIADOS

Por ello, el CNPF (Consejo Nacional del Patronato Francés) prefiere pedir no una modificación, sino otro reparto de las cargas sociales entre los tres socios que son el Estado, las empresas y los asalariados. Gracias a la subvención del paro, se ha roto, según él, el ciclo keynesiano clásico del crecimiento mecánico de los parados por la disminución del poder de compra de los trabajadores, y en consecuencia, de la demanda final. Pero el hecho mismo de que el peso

de esta subvención repose esencialmente sobre las empresas conduce finalmente al mismo resultado, ya que las hace reticentes a la contratación.

«De 1973 a hoy, constata Yvon Chotard, la cotización del seguro de paro se ha triplicado, pasando de 0,80 a 2,40 por 100 de la masa salarial. Y como el Estado no ha revisado en la misma proporción el importe de la ayuda pública, son las empresas (y en una quinta parte los asalariados) las que hacen el mayor esfuerzo de financiación de la subvención al paro». Una afirmación que encuentra el mayor eco en los jefes de empresa. **«Los poderes públicos deben parar la massacre de las cargas sociales; el impuesto profesional sobre las inversiones y los salarios penaliza a las empresas que invierten»**, exclama M. Cure, que dirige una empresa de construcción de unos treinta empleados, cerca de Montpellier. **«Piense que, para nosotros, cargas sociales y ventajas sociales equivalen como media al 68 por 100 de los salarios»**, manifiesta Pierre Balleteste, presidente del consejo de vigilancia de la sociedad que lleva su nombre y que emplea a 1.500 personas en el sector el pret-à-porter femenino, sobre todo, en Orleans.

¿El peso de las cargas sociales es pues, para las empresas, tan pesado como se pretende? Sin ninguna duda posible, afirma el senador Blin. Ante un grupo de especialistas del Banco de Francia reunidos en Reims, indicó recientemente que, **«proporcionalmente al Producto Nacional Bruto, el gasto social en Francia es de 14,4 por 100, en los Países Bajos de 12,2 por 100, en Alemania Federal de 10,2 por 100, en Suecia de 7 por 100, en Gran Bretaña de 4,4 por 100 y en Dinamarca de 1,9 por 100»**. Hay que añadir que, en este elevado importe, la contribución del Estado a la financiación es solamente del 20 por 100 en Francia, frente al 30 por 100 en la mayoría de los demás países y del 60 por 100 en Dinamarca. Lo que hace que **«Francia sea el campeón absoluto de la carga social de la empresa»**. Totalmente exacto, confirma M. Basile, portavoz de la sociedad Legrand, especialista francés de productos eléctricos, instalado en Limoges y también en el extranjero. **«Con relación a los salarios pagados, nuestras cargas sociales representan el 51 por 100 en Francia, 37 por 100 en Italia, 31 por 100 en Bélgica, 27 por**

100 en Suiza, 26 por 100 en España, 14 por 100 en Alemania». Pero hay que señalar, como hace observar B. Basile, que, en muchos de esos países, existen a menudo contratos individuales a nivel de empresa que refuerzan la protección social sin que se contabilicen en las cargas sociales. Este es, por ejemplo, el caso de los Países Bajos, donde está constituido en el interior un fondo de jubilación-capitalización que permanece a disposición de la sociedad. Y, cada año, se hacen previsiones con franquicia de impuesto en función del índice de inflación, para actualizar las primas que se entregarán más tarde. Y en Japón, explica Daniel de Sèze, director de relaciones industriales de Videocolor, **«nuestras cargas sociales pasan de 27 a 41 por 100 si se incluyen las otras formas de remuneración tales como viajes, coches, etc».**

Si se quiere ver más claro, lo que hay que tomar en consideración es la totalidad de las detracciones obligatorias efectuadas a las empresas. El informe del Consejo de Impuestos presidido por Désiré Arnaud muestra bien a las claras que, en Francia, el 75 por 100 al menos de los impuestos son pagados por las empresas, índice comparable al de Suecia, Gran Bretaña y, en cierta medida, en Estados Unidos (73,6 por 100), países todos que se encuentran a la cabeza en este terreno. A partir de estos cálculos, confirmados por los trabajos de la OCDE, se llega a la conclusión de que Francia figura inmediatamente después de España e Italia en los que respecta a la detracción obligatoria sobre las riquezas producidas por las empresas. Pero hay que tener también en cuenta que, por una parte, el índice del 75 por 100 es ligeramente inferior al de hace diez años y, por otra parte, incorpora los impuestos sobre la cifra de negocios (bienes y servicios) pagados en última instancia por el consumidor. Lo que quiere decir que la empresa es, en Francia, el primer colector de impuestos, con todo lo que esto supone como impacto sobre las situaciones de tesorería y distorsiones sobre la actividad económica, aunque no sea forzosamente la más penalizada.

Sin embargo, ateniéndose a las cotizaciones sociales y al impuesto sobre los beneficios, se verifica que las empresas francesas no disfrutan, entre los países más industrializados, de particulares ventajas. Con 35,40 por 100 del total de los ingresos fis-

cales, las detracciones obligatorias son particularmente elevadas, incluso si el impuesto sobre los beneficios sólo significa una parte poco importante de los ingresos globales fiscales. Lo que refuerza la tesis del CNPF según la cual es necesario distinguir entre cargas sociales llamadas de seguridad, y que se reparten entre las empresas y los asalariados, y las llamadas de asistencia, que provienen de la colectividad nacional. Entre éstas, el patronato coloca los subsidios de paro, que se han hecho necesarios por la evolución de la coyuntura, y las prestaciones familiares, que son consecuencia de la política de natalidad.

Se prepara pues una gran negociación, que desembocará ciertamente en el reforzamiento de la fiscalidad directa o indirecta en favor de la reducción de las cargas sociales, incluso si la distribución del valor añadido muestra, como se hace observar en Saint-Gobain-Pont-à-Mousson que para aumentar los beneficios valdría más reducir los gastos financieros.

¿Se centra la elección, como indica Maurice Blin, entre **«ahorrar dinero al contribuyente y sancionar al productor o, a la inversa, hacer pagar al contribuyente y crear empleos»?** Nada de esto, responde Christina Sautter, director del servicio de programas de la Dirección de Síntesis del Insee. **«La cuestión es menos saber si hay que modificar el precio relativo del trabajo y del capital subiendo el coste de uso del capital o bajando el coste real del trabajo que saber cómo restaurar los beneficios sin comprometer el aumento de la producción».** Pues hay que tener en cuenta que, si bien un reparto mejor de la renta nacional entre los salarios y los beneficios conduce normalmente a una acumulación del capital, y en consecuencia de la inversión, nada garantiza que esta operación jugará plenamente en favor del crecimiento: la inversión puede muy bien hacerse fuera del territorio nacional, mientras que el crecimiento de los impuestos a nivel doméstico frena el consumo.

Esto no impedirá la batalla por la reducción de las cargas sociales, que se intensificará próximamente. Y que pueda ser ganada, en la medida en que, a corto plazo, es uno de los escasos medios de que se dispone para reducir, al menos momentáneamente, el crecimiento del número de parados.

por René Tendron

EL HORARIO FLEXIBLE

DISMINUYE EL ABSENTISMO Y AUMENTA LA PRODUCCION
POSIBILIDAD TAMBIEN DE ACUMULAR DIAS DE VACACIONES

Una semana de vacaciones cada tres meses, cuatro días de trabajo semanales durante la mitad del año... En la actualidad las leyes se oponen a ello. Pero, ¿y mañana? Experiencias existen ya.

Por Patrick BONAZZA

La sirena resuena en una fábrica de los alrededores de Orleans. Todos los días, a las siete y media, convoca a los obreros. Los horarios son militares, los retrasos, sancionados. Inmutable, señala casi al minuto la vida de miles de trabajadores. A algunos kilómetros de distancia, en Gidy, los laboratorios Servier, entre las seis y las nueve y media, las obreras, por pequeños grupos, penetran en los talleres y ocupan su puesto en las cadenas. En cualquier puesto, repartiendo su tiempo de trabajo como mejor les parece. Empresa de ayer contra empresa de mañana, el contraste es enorme. ¿Es el adiós al taylorismo?

Una cosa es segura: las exigencias de calidad de vida imponen una redistribución del tiempo de trabajo. Es una reivindicación prioritaria de los sindicatos. La patronal, que se ha estado preparando para las negociaciones sociales poselectorales, puede responder a ella inmediatamente. Con una propuesta —el capital tiempo— capaz de transformar la vida cotidiana de la mayor parte de los asalariados: estos ya no deberán a la empresa ocho horas de trabajo diario o cuarenta horas a la semana, sino mil novecientas veinte horas anuales.

Teóricamente, esta contabilidad anual permite una flexibilidad mucho mayor: empresa por empresa, los horarios se adaptarían a los deseos de los asalariados al igual que a

las exigencias de la producción, a ser posible por acuerdo en el seno del Comité de Empresa. Cada asalariado dirigiría su presupuesto-horario adaptándole a su sistema de vida: una semana de vacaciones cada tres meses, o cuatro días de trabajo a la semana durante la mitad del año.

Actualmente, la legislación sobre las cuarenta horas y los permisos pagados, doce días consecutivos a disfrutar entre el 1.º de mayo y el 1.º de octubre, prohíbe tal sistema. Esto está en contradicción con el ritmo de vida de los asalariados. «Una empresa de Burdeos que se dedica a la fundición ha bloqueado las vacaciones en septiembre para evitar la epidemia de «gripe de vendimia», cita por ejemplo François Ceyrac, presidente del C.N.P.F.

Este tipo de problemas los conoce perfectamente bien Paul Appell, que acaba de ser nombrado miembro del Consejo Ejecutivo del C.N.P.F. (Patronato francés). Es presidente de Empresa y Progreso, donde un grupo de trabajadores estudia actualmente la redistribución del tiempo. Su verificación: cada asalariado se beneficia de ciento veinticinco a ciento cuarenta y cinco días «no trabajados». Dejando aparte los cincuenta y dos domingos y cinco días festivos, quedan ochenta y dos días a repartir. Lo que ofrece una variada gama de elección de vacaciones fraccionadas: largos fines de

semana, de tres días o cortos períodos de ocho días, que pueden ser consumidos durante todo el año. Irrealizable actualmente.

No son las actuales disposiciones el único obstáculo. Esta reforma impondría que las empresas estuvieran abiertas durante todo el año y una transformación de la organización del trabajo.

La competencia internacional y la amortización de costosos equipamientos empujan a las empresas a hacer trabajar sus máquinas durante más tiempo, lo que plantea el problema de los «3 x 8». Recientemente, en Michelin, como en Kodak, los asalariados han hecho huelga para no sacrificar el sábado. El trabajo en cadena está considerablemente desarrollado en la metalurgia: en 1957, un obrero de cada tres trabajaba según el método del «3x8», y en 1974 su número era de tres de cada cuatro.

Por el momento, los Sindicatos muestran una actitud circunspecta. Quieren obtener una reducción efectiva de la jornada de trabajo, pero evitando sobre todo que esta flexibilidad ayude solamente a la producción y no borre las ventajas de las horas extraordinarias. **«De acuerdo en lo que se refiere a un mejor reparto del tiempo de trabajo, pero no en un sistema que permita trabajar mucho, durante algunas semanas, para disfrutar después de un importante tiempo libre. Además, estas mil novecientas veinte horas no corresponden a una efectiva reducción de trabajo»**, manifiesta Michel Saily, secretario confederal de la C.F.D.T. **«Si, pero esta duración global es una base de negociación: podría variar según las condiciones de trabajo y la dureza de las tareas. Además, los asalariados tendrían un «crédito» de ciento cincuenta horas suplementarias anuales»**. Responde la C.N.P.F.

DISMINUCION DEL ABSENTISMO

Este método permitiría conceder en una primera fase una quinta semana de vacaciones a ciertas ramas profesionales donde el trabajo es más penoso. Esta sería, para la Patronal, la mejor respuesta a los males que

sufren tanto los asalariados como las empresas: alergia al trabajo de los jóvenes, absentismo, falta de flexibilidad de la producción, etcétera.

La rigidez de los horarios ha sido denunciada por todos los expertos y sociólogos. Desde 1974, William Gossin la condena vigorosamente: **«Los tiempos estrechamente organizados, impuestos, quitan al individuo el gusto por la organización y la producción del tiempo personal. Limitan su sociabilidad y causan una destrucción del tiempo vivido»**.

Para Bernadette, 28 años, empleada en los Laboratorios Servier, y sus trescientas ochenta compañeras que trabajan en Orléans, esta servidumbre ya no es más que un mal recuerdo, de hace seis años. Ella puede no solamente escoger libremente cómo va a repartir sus cinco semanas de vacaciones, sino, entre las seis y las veintidos horas, llegar y salir cuando quiere. Sus únicas obligaciones: trabajar ocho horas diarias y anunciar con una semana de anticipación los horarios escogidos. Todavía mejor: si Bernadette quiere «sus miércoles» para ocuparse de sus niños, los toma. Según sus ocupaciones, escoge permanecer en la empresa veinte, treinta y dos o cuarenta horas. Mensualmente, el trabajo parcial se deja a la iniciativa de las obreras. **«Son los niños los más beneficiados por la flexibilidad. Nuestra vida familiar ha cambiado»**, indica Simone que, como la mayoría de los asalariados, acogió esta reforma con recelo. **«Al principio, nos preguntábamos lo que escondía tras sí; ahora, nos aferramos a ella»**, dice Françoise.

La polivalencia —enriquecimiento de las tareas— se ha hecho indispensable en estos casos. Por equipos auto-organizados, sin jefe, los «Servier» adaptan su actividad en función de las necesidades: ventas, producciones y stocks se anuncian en carteles en la fábrica. La empresa ha lanzado un sistema de transporte original con el fin de reemplazar al antiguo. Una docena de microbuses a cargo de una de las obreras, que transporta a sus compañeras.

Por las dos partes implicadas, los beneficios de esta organización son apreciables. La productividad se ha multiplicado por tres y el absentismo ha pasado del 11 al 44 por

100. La mejora en la productividad ha financiado la nueva fábrica: 40 millones de francos. **«Nada hubiera podido hacerse de haber respetado las obligaciones legales. Todo esto no habría sido posible sin un acuerdo y una gran confianza entre los asalariados y la dirección»**, explica André Vauthier, director general de Establecimientos Servier du Loiret. Una «revolución» que los sindicatos no pueden aprobar ni criticar: no los hay en la empresa.

Más lejos se ha ido en Honeywell-Bull, donde los 2.300 asalariados pueden trabajar diez horas diarias con el fin de acumular crédito, utilizable durante la semana. En los Laboratorios Delalande, en Courbevoie, más de 350 asalariados pueden, trabajando diariamente media hora extraordinaria, «economizar» diez horas, que pueden gastar durante el mes. Pero, contrariamente a los Laboratorios Servier, la mayor parte de las 120.000 empresas —con un millón de asalariados— que han puesto en práctica tales sistemas, obligan a una presencia en la empresa durante unas horas determinadas al día.

LA OFICINA VACIA

Estos plazos fijos, de cuatro o seis horas, permiten la coordinación de los trabajos. Después de una necesaria adaptación y algunas situaciones graciosas —furor del director al no encontrar a su indispensable secretaria— se utilizan nuevas formas de comunicación. **«Eso obliga a la gente a ponerse de acuerdo** constata el señor Vauthier. **Al principio, me sentía perdido cuando veía la oficina de mi secretaria vacía desde las cinco. Ahora tenemos un sistema muy eficaz de notas escritas y se responde sobre la misma hoja».**

No existe actualmente ningún sistema de gestión de tiempo a lo largo de todo el año. Por el contrario, Peugeot-Citroën ha hecho una innovación proponiendo un método ori-

ginal. Sus 150.000 trabajadores, cuadros excluidos, se benefician del Piav (Plan individual de ahorro de vacaciones): una semana de trabajo, cuarenta y una horas, da derecho a quince puntos; si el trabajo es penoso o nocturno, se añadirán a ello de 6 a 12 puntos. La semana de vacaciones suplementarias «vale» 2.500 puntos. Este crédito es capitalizable, ya sea para adelantar la jubilación o para conseguir una quinta semana de vacaciones anual. En seis meses se han distribuido de esta forma ciento cuatro mil días de vacaciones suplementarias sin afectar la producción. La quinta semana o el paso a las cuarenta horas habrían llevado consigo una baja de producción del 3 por 100.

En el extranjero, la duración del trabajo y su distribución ofrecen un cuadro con muchos contrastes: los japoneses trabajan 2.090 horas por año —no existe ninguna fiesta legal no laboral—; mientras que las múltiples fiestas no dejan más que 1.810 horas a los italianos —seis semanas menos—. Los ingleses trabajan 1.960 horas, los americanos 1.865, los suecos 1.860 y los alemanes 1.855.

En Estados Unidos, el patrón del Sindicato del Automóvil, U. a. W. Douglas Fraser no piensa en la quinta semana: **«La semana de cuatro días es inevitable. Nuestro único problema es la rapidez con la que la conseguiremos»**. En Ford, el sindicato acaba de rehusar una semana de vacaciones suplementarias y se ha puesto en huelga reclamando la semana de cuatro días...

En Francia han tenido lugar en estos últimos años numerosas tentativas. Estos nuevos tipos de organización han llegado a ser eficaces. A largo plazo, su generalización será ventajosa tanto para los trabajadores como para las empresas. Sólo falta que las disposiciones legislativas que bloquean actualmente todo progreso sean modificadas.

Patrick Bonazza

CEPSA FABRICA LUBRICANTES:

Para muchos puede ser una sorpresa saber que CEPSA fabrica algo más que lubricantes. Más aún, saber que, en realidad, los lubricantes son únicamente una pequeña parte de nuestros productos.

CEPSA es una empresa española e independiente que está presente, desde hace 49 años, en todas las actividades relacionadas con el petróleo. Entonces, ¿por qué se identifica a CEPSA como fabricante de lubricantes? Sencillamente, porque los lubricantes son nuestro producto más reconocible, casi el único que sale al mercado con nuestra marca, dirigido a un público tan extenso como es el formado por todos los poseedores de automóviles.

Pero CEPSA está también en la misma gasolina de su automóvil, o tras las fibras



que todos vestimos y, en resumen, en infinidad de las cosas que nos rodean. CEPSA realiza prospecciones. Transporta crudos y productos elaborados, con su propia flota, una de las primeras de España. Refina directamente el petróleo en sus Refinerías de Tenerife y Algeciras, obteniendo productos y materias primas para todo tipo de industrias. Fabrica productos petroquímicos, campo en el que fue pionera, en sus Centros de Algeciras y Bilbao. Exporta a 59 países, lo que convierte a CEPSA en la segunda empresa productora de divisas en España. Sigue investigando para obtener nuevos derivados del petróleo, que conducirán a un mundo mejor...

Y además de todo eso, fabricamos lubricantes, que son nuestra más directa comunicación con usted.

ADEMAS.



COMPAÑIA ESPAÑOLA
DE PETROLEOS, S.A.

El desempleo en la Economía Social de Mercado

Peter H. WERHAHN, antiguo presidente de Uniapac, analiza aquí, en tanto que industrial, los problemas que plantea el desempleo en su país. A los remedios que se proponen con frecuencia, trátase de dar un nuevo empuje al consumo por medio de los salarios o de la reducción de la duración del trabajo, él opone otro, confiando en que la economía sea su propio médico. En lugar de tratar de repartir el trabajo disponible, según él habría que crear nuevos empleos dentro del marco de una economía de crecimiento y de rendimiento.

EL PESO HUMANO Y SOCIAL DEL DESEMPLEO

Una encuesta realizada en 778 empresas arrojó los siguientes resultados: de 13.000 puestos propuestos a desempleados, apenas 4.000, es decir, una tercera parte, han sido aceptados. De esta forma sólo la mitad de las necesidades de las empresas se encontraban cubiertas. En septiembre de 1976, otra encuesta llevada a cabo en 156 empresas que ocupaban a unas 250.000 personas arrojó análogos resultados. Los reproches están basados esencialmente en el hecho de que:

- las personas designadas para un empleo no se presentan en la empresa,
- aquellas que se presentan rechazan el empleo que les es propuesto, estimando que no les conviene el puesto o la remuneración,
- parte de las que son empleadas abandonan su trabajo al cabo de algunos días, bajo diversos pretextos.

Esta falta de entusiasmo se explica en gran parte por la poca diferencia que a

menudo existe entre el salario propuesto y el subsidio de paro. En estas condiciones, el desocupado no siente ningún interés en aceptar un trabajo poco apreciado y sobre el cual quizá no sabe nada.

Sin embargo, sería falso e injusto que a causa de esta minoría se considerase a cada parado como a un saboteador, por no decir como a un ser asocial, cuando en 1976 cerca de dos millones y medio de ellos han sido contratados mediante oficinas de empleo oficiales.

Tampoco olvidemos el peso humano y social de un paro de larga duración. Muchos desocupados se sienten inútiles, mal considerados por sus vecinos, reducidos al nivel de recaudadores de limosnas. Ellos sienten su dignidad menguada. En un sondeo regional cuyo muestreo comprendía a 1.250 parados, aparece que el 48 por 100 de ellos se sienten grandemente afectados por las consecuencias psicológicas y sociales de su situación. Este desarreglo subjetivo puede desembocar muy rápidamente en nuestra sociedad en problemas políticos objetivos.

De esta forma, sólo el 48 por 100 de los parados, por oposición al 60 por 100 de los

activos, estiman poder confiar en las medidas sociales tomadas por el Gobierno. Los que no tienen confianza razonan de la siguiente manera: el sistema ya no funciona, es inadecuado, hay que cambiarlo.

SOLUCIONES QUE CARECEN DE BASE

¿Qué se puede hacer? Cada día se ven aparecer nuevas recetas patentadas. De entre todas ellas me voy a ocupar de dos que, a primera vista, parecen resolver el problema ayudándose de instrumentos inspirados en la economía de mercado.

La central sindical DGB (más de 7 millones de trabajadores) propone inyectar, a fuerza de aumentos de salario sustanciales, una dosis masiva de poder adquisitivo para reanimar la coyuntura económica. Esta teoría llamada del poder adquisitivo, me deja perplejo, así como también a buen número de economistas serios. Los gastos en personal que tuvieron las empresas alemanas en 1975, sobrepasaron en unos 130 mil millones de marcos a los que tuvieron en 1972. De esta suma, menos del 50 por 100 (62 mil millones) han llegado a manos de los trabajadores en forma de salarios netos. El resto se ha ido en seguros sociales y a las arcas del Estado, para por fin alcanzar el mercado del consumo con un retraso apreciable. Por otra parte, de los 62 mil millones transformados en salarios netos, unos 9 mil millones han sido ahorrados. En definitiva, el consumo no se ha beneficiado directamente y rápidamente más que de 53 mil millones. Pero en el intervalo, es el conjunto de esta suma, 130 mil millones de marcos, el que ha pesado sobre los costos de producción, alimentando las tendencias inflacionistas y, además, frenando las exportaciones. Se puede afirmar, pues, que los aumentos de salario tienen una incidencia más bien negativa sobre la situación del empleo. Ellos no resuelven el problema del desempleo.

La segunda proposición que tomaré en cuenta tiene por fin reducir la duración sea de las horas de trabajo semanales, sea de la vida de trabajo. Se trata de distribuir mejor el volumen de trabajo disponible comprimiendo la oferta de trabajo. A corto plazo,

este tipo de medidas puede aportar cierto sosiego en el mercado; pero son insuficientes en una perspectiva a largo plazo y no hacen más que desplazar el problema hacia otras categorías de personas, por ejemplo al crear jubilados anticipados e involuntarios. Algunos casos de reducción de la duración del trabajo manteniendo el mismo salario, así como serias encuestas, permiten prever que la respuesta de las empresas consistirá en un esfuerzo suplementario de racionalización, tanto en el plano de la organización del trabajo como en el del proceso de producción.

¿REPARTIR EL TRABAJO O CREAR EMPLEO?

Además, la idea de que se podría acabar con las crisis económicas trabajando menos es más que dudosa desde un punto de vista de la ética social. A fin de cuentas, se llega a ver en el trabajo un mal y a denunciar, en aquel que trabaja más, un comportamiento antisocial. Cuando en realidad habría que defender el principio de que la prioridad sea dada a la creación de nuevos puestos de trabajo y no a la atribución de los puestos que ya existen a otras categorías de personas. Pero hay que percatarse de que sólo una reorientación de nuestra política económica nos permitirá sentar las bases para una sana política de pleno empleo.

Llegados a este punto, podríamos plantearnos la cuestión: ¿cierto margen de desempleo no es el precio que hay que pagar para que funcione bien un sistema económico fundado en la eficacia y orientado hacia el crecimiento? Mi respuesta es: sí, pero bajo ciertas condiciones restrictivas. Me explico.

Para que haya desarrollo tiene que haber cambio, un cambio continuo de las técnicas, de los productos ofrecidos y de los productos solicitados. A esta modificación de los métodos de fabricación corresponde una indispensable rotación de los puestos de trabajo dentro de la empresa y entre las empresas. En nuestro sistema económico debiera haber siempre un grupo móvil de trabajadores: los inevitables desempleados individuales, durante el tiempo que

tardan en pasar de un puesto a otro. Dentro de esta categoría de paro, también hay que clasificar, en principio, los efectivos afectados por las inversiones de racionalización.

La reinserción de esas personas en el circuito del trabajo será asegurada por nuevas inversiones destinadas a aumentar el aparato de producción y que por esta razón ocasionan la creación de puestos de trabajo suplementarios. Las inversiones de racionalización y de expansión deben complementarse, lo que postula una tasa de inversión y una tasa de crecimiento más elevadas. Hasta la fecha, una tasa de 4,3 por 100 de crecimiento real del producto social bruto constituía el punto base a partir del cual se podía considerar la creación de nuevos empleos. Si queremos combatir el desempleo, deberemos sobrepasar esta tasa anual de 4,3 por 100.

Sin embargo, no hay que confundir el paro de adaptación, en cierta forma inevitable e inherente al sistema, con el paro que estamos viendo hoy en día, el cual es mucho más elevado y, en ciertos casos, tiene mayor duración.

Hay que evitar esta calamidad. No serviría de nada consolarnos invocando, por ejemplo, la elevada tasa de desempleo que afecta a los Estados Unidos. La referencia sería engañosa, pues de 1973 a 1976 el número de activos en ese país aumentó de 84 millones a 88. Es decir, que no ha habido supresión, sino más bien creación de empleos. Evidentemente, la economía no ha podido absorber todas las nuevas demandas de empleo y el número de parados también ha aumentado.

En nuestro país, por el contrario, durante el mismo período al que nos estamos refiriendo, el número de empleos disminuyó de 23 millones a 22. Esta pérdida neta de empleos se ha mezclado con un aumento del paro. Y no hay que olvidar que éste hubiera sido mucho más elevado si numerosos trabajadores migrantes no hubieran regresado a sus países de origen.

EN LA ECONOMIA SOCIAL DE MERCADO

Desde mi punto de vista, los remedios que puede secretar una economía libre para conseguir curarse, se han vuelto inoperantes en Alemania, porque se les contraría. Los mecanismos de pilotaje y de autoregulación de la economía libre prácticamente ya no funcionan más. Cerca del 50 por 100 del producto social está administrado por los poderes públicos. Nuestros salarios son más elevados que en los Estados Unidos y en Suiza. En cuanto a las cargas sociales, han rebasado ampliamente los límites de lo razonable, a causa de una política social errónea: hace 10 años esas cargas representaban el 44 por 100 de la masa salarial, hoy en día ellas llegan al 64 por 100.

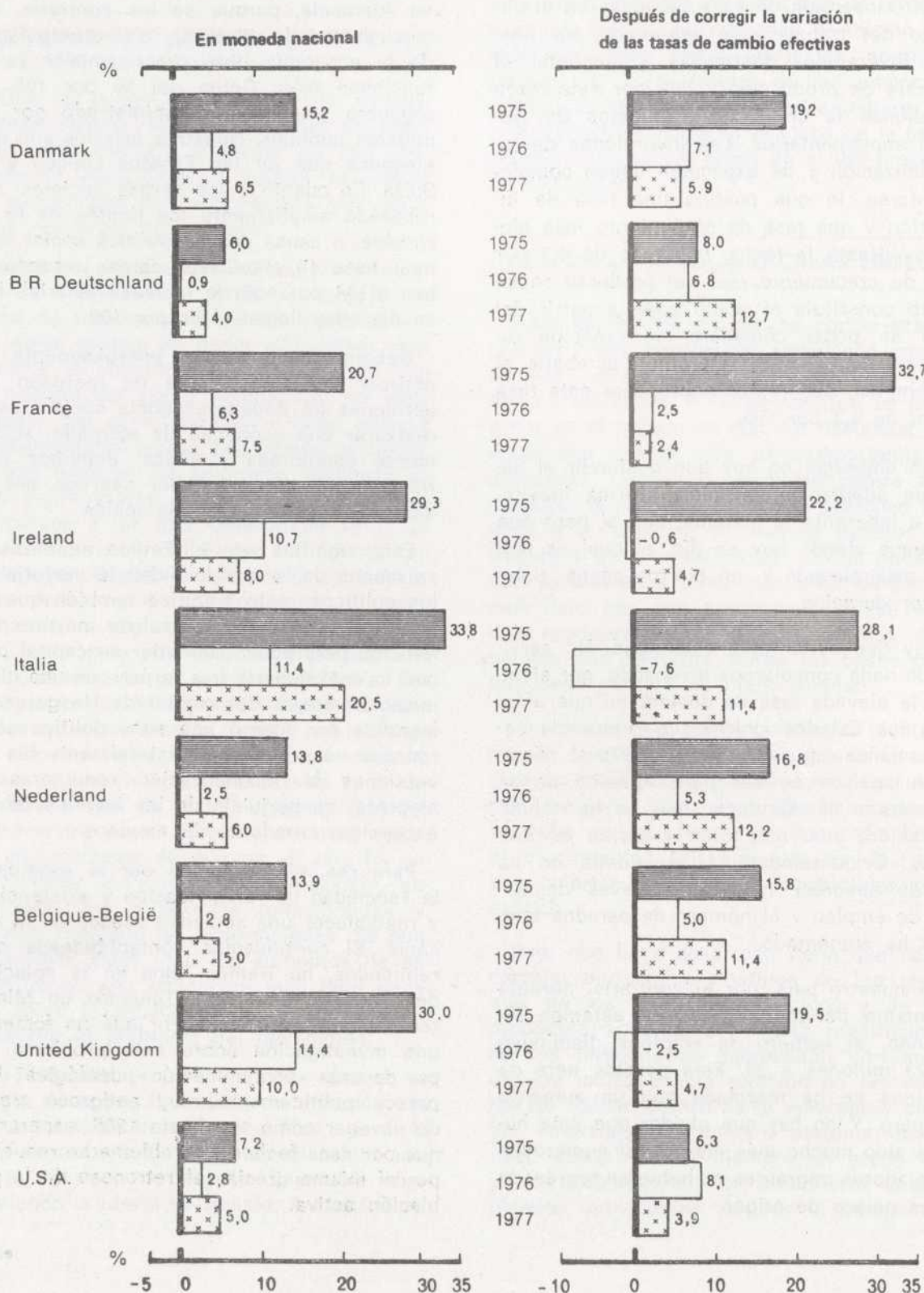
Debemos esforzarnos enérgicamente en extirpar de la economía de mercado los gérmenes de degenerescencia socialistas, y restaurar una economía de mercado, socialmente equilibrada y eficaz; debemos confiar en que tal economía segregue por sí misma remedios para sus males.

Esto significa que el Estado se inmiscuya menos de lo que lo piden la mayoría de los políticos; esto significa también que se permita a las empresas realizar mayores beneficios para poder aumentar su capital propio, lo cual debería ir a la par con una disminución mayor del capital de riesgo; esto significa por último una sana política salarial que no privilegie unilateralmente las inversiones de racionalización, reductoras de empleos, en perjuicio de las inversiones de expansión, creadoras de empleos.

Para resumir, debemos dar la espalda a la «sociedad de reivindicación y asistencia», y restablecer una sociedad basada en la eficacia. Si continuamos contentándonos con remiendos, no iremos lejos en la solución de este problema vital. Tenemos un Ministerio de Investigación. ¿Por qué no fomenta una investigación sobre este problema, libre de toda «contaminación» ideológica? Me parece políticamente muy peligroso tratar de navegar como sea hasta 1985, esperando que por esas fechas el problema se resuelva por sí mismo gracias al retroceso de la población activa.

COSTES SALARIALES POR UNIDAD PRODUCIDA EN VARIOS PAISES

Fuente: Graphiques et notes rapides sur la conjon-
ture dans la Communauté
1978/2



EL COMUNISMO

I. FALSO IDEAL

«El comunismo de hoy, de modo más acentuado que otros movimientos similares del pasado, contiene en sí una idea de falsa redención. Un pseudo ideal de justicia, de igualdad y de fraternidad en el trabajo penetra toda su doctrina y toda su actividad de cierto falso misticismo, que comunica a las masas, halagadas por falaces promesas, un ímpetu y entusiasmo contagiosos, especialmente en un tiempo como el nuestro, en el que a la defectuosa distribución de los bienes de este mundo se ha seguido una miseria casi desconocida» (Pío XI, *Divini Redemptoris*, núm. 8, de 19 de marzo de 1937).

«Más aún, se hace gala de este pseudo ideal, como si él hubiera sido el iniciador de cierto progreso económico el cual, cuando es real, se explica por causas bien distintas, como son: la intensificación de la producción industrial en países que casi carecían de ella, valiéndose de enormes riquezas naturales, y el uso de métodos inhumanos para efectuar grandes trabajos con poco gasto» (Id.).

II. SU MATERIALISMO MARXISTA

«En sustancia, la doctrina que el comunismo oculta bajo apariencias a veces tan seductoras, se funda hoy sobre los principios materialistas, dialéctico e histórico, proclamados antes por Marx, y cuya única genuina interpretación pretenden poseer los teorizantes del bolchevismo» (Id., núm. 9).

«Esta doctrina enseña, que no existe más que una sola realidad: la materia con sus

fuerzas ciegas, la cual por su evolución llega a ser planta, animal, hombre» (Id.).

«No le es lícito, por tanto, al cristiano favorecer a la ideología marxista, a su materialismo ateo, a su dialéctica de la violencia y a la manera como ella entiende la libertad individual dentro de la colectividad, negando al mismo tiempo toda trascendencia al hombre y a su historia personal y colectiva» (Pablo VI, *Octogesima Adveniens*, núm. 26 de 14 de mayo de 1937).

III. LUCHA DE CLASES

«Insistiendo en el aspecto dialéctico de su materialismo, los comunistas sostienen que los hombres pueden acelerar el conflicto que ha de conducir al mundo hacia la síntesis final. De ahí sus esfuerzos por hacer más agudos los antagonismos que surgen entre las diversas clases de la sociedad; la lucha de clases con sus odios y destrucciones, toma el aspecto de una cruzada por el progreso de la Humanidad» (Pío XI, *Div. Redempt.* núm. 9, de 19 de marzo de 1937).

IV. LA FAMILIA EN EL COMUNISMO

Naturalmente, esta doctrina, al negar a la vida humana todo carácter sagrado y espiritual, hace del matrimonio y de la familia una institución puramente artificial y civil, o sea fruto de un determinado sistema económico; niega la existencia de un vínculo matrimonial de naturaleza jurídico-moral que esté por encima del arbitrio de los individuos y de la colectividad, y consiguientemente niega también su indisolubilidad» (Id., núm. 11).

«Niega, finalmente, a los padres el derecho a la educación de sus hijos, porque éste es considerado como un derecho exclusivo de la comunidad, y sólo en su nombre, y por mandato suyo, lo pueden ejercer los padres» (Id.).

V. LA SOCIEDAD COMUNISTA

«¿Qué sería, pues, la sociedad humana basada sobre tales fundamentos materialistas? Sería una colectividad sin más jerarquía que la del sistema económico. Tendría como única misión la de producir bienes por medio del trabajo colectivo, y como fin el goce de los bienes de la tierra en un paraíso en el que cada cual daría según sus fuerzas y recibiría según sus necesidades» (Id. número 12).

«En esa sociedad, tanto la moral como el orden jurídico no sería más que una emanación del sistema económico contemporáneo;

es decir de origen terreno, mudable y caduco» (Id.).

VI. COMUNISMO Y RELIGION

Por lo tanto, todos los que quieran en verdad mantenerse cristianos vienen obligados por gravísimo deber de conciencia a rechazar esas engañosas doctrinas que Nuestros Predecesores, singularmente Pío XI y Pío XII, de feliz memoria, ya condenaron y que Nos de nuevo condenamos» (Juan XXIII, Ad Petri Cathedram; de 26 de junio de 1959).

«Estas son las razones que nos obligan, como han obligado a nuestros predecesores y con ellos a cuantos aman de corazón los valores religiosos, a condenar los sistemas ideológicos que niegan a Dios y oprimen a la Iglesia; sistemas frecuentemente identificados con regímenes económicos, sociales y políticos, y entre ellos especialmente el comunismo ateo» (Pablo VI, Ecclesiam Suam, de 6 de agosto de 1964). ■

EL PENSAMIENTO DE LENIN
por Manuel Foyaca de la Concha.
Ediciones Guadarrama.
Madrid, 1971.
Págs. 333.

LENIN Y LA REVOLUCION DE 1905.
por Manuel Foyaca de la Concha.
Madrid, 1976.
Págs. XII - 752.

Se trata de un estudio histórico-crítico documentado y serio sobre uno de los personajes que más influencia han ejercido en nuestro siglo, Vladimir Ilich Uliánov, conocido por el nombre de «Lenin».

La historia de este hombre constituye una aventura impresionante y el esfuerzo más extraordinario desarrollado para llevar a cabo las teorías de Marx.

En el primer libro se comprenden los años juveniles de Lenin que, como es sabido de todos nació en 1870 en Simbirk. En este período se relata el primer golpe revolucionario en el que intervino Lenin, en diciembre de 1895. Como preparación para entender la biografía de Lenin y las circunstancias de su vida el autor desarrolla una amplia introducción sobre la historia de Rusia y los precursores inmediatos de la revolución.

Lo que caracteriza estos estudios del P. Foyaca es que no se limita a una descripción de hechos, sino que proyecta sobre el curso de los acontecimientos

el pensamiento filosófico social y político del protagonista, que sabe plegarse tácticamente a las realidades y sin abandonar sus principios, reconstruye su teoría para adaptar a las nuevas experiencias.

No se trata de una obra de investigación de primera mano, sino que se utilizan las fuentes del pensamiento y de la vida de Lenin ya editadas, en especial sus «obras completas» en 3 tomos.

El segundo volumen abarca la vida de Lenin, a partir de 1900 hasta 1907, y va precedida de un amplio resumen del primer tomo para que los lectores que no hayan podido manejar el primero puedan entrar directamente en la lectura del segundo.

El segundo tomo tiene las mismas características del primero.

El autor promete la publicación de otros 2 tomos, uno sobre la revolución de 1917 y su preparación; y otro sobre Lenin gobernante, constructor del Estado comunista, después del triunfo de la revolución, hasta su muerte en 1924.

Estimamos que se trata de la obra más completa sobre el pensamiento y la vida de Lenin escrita originalmente en castellano, con objetividad, imparcialidad e incluso con una cierta simpatía hacia el protagonista, aunque del fondo de su exposición, emerge sin apenas manifestarlo explícitamente una fuerte crítica contra el pensamiento y los métodos revolucionarios de Lenin.

Presencia de A. S. E. en el país gallego



D. Martín González del Valle

El pasado día 12 de mayo visitó el país gallego D. Martín González del Valle, en representación del Consejo de Dirección de A.S.E.

En Santiago de Compostela tuvo lugar una interesante reunión, a la que asistieron empresarios de La Coruña, Orense y Santiago de

Compostela, en la que se trataron diversos aspectos de A.S.E. en el momento actual, y más concretamente la identidad y filosofía de A.S.E. ante las restantes organizaciones empresariales.

Es sabido que A.S.E., en cuanto Asociación, no se adhiere a ninguna otra Organización Empresarial, manteniendo su propia identidad como movimiento de vanguardia en cuanto promotora de avanzadas actitudes sociales - empresariales. No obstante, A.S.E. deja en libertad a sus miembros e incluso les recomienda para que, a título individual, puedan colaborar con otras Organizaciones, como actualmente viene ocurriendo con Organizaciones como la C.E.O.E. y el Círculo de Empresarios.

En esta reunión también se presentó la Declaración de A.S.E. ante el Proyecto de Ley de Acción Sindical en la Empresa, que fue favorablemente acogida por los asistentes, que expresaron su intención de difundirla en la prensa regional.

Esta reunión se ha considerado por los asistentes como el comienzo de otras que pudieran tenerse próximamente y de forma más o menos periódica, en las diferentes Juntas Locales, con la participación de Delegados del Consejo de Dirección o de otras Entidades Federadas, para tratar distintos temas de actualidad, reuniéndose luego los Delegados de las diferentes Juntas en un encuentro en Santiago, para intercambio de experiencias regionales. Los empresarios gallegos allí reunidos insisten en que A.S.E. en su actuación en esta región, debe tener muy en cuenta una característica fundamental de este empresariado, que es el de estar formado por gran número de empresas realmente pequeñas.

Aparte de esta reunión, el grupo de empresarios gallegos, acompañados del Sr. González del Valle, tuvo una larga entrevista con el Sr. Cardenal, en la que éste se mostró muy interesado por los temas de A.S.E. y su colaboración con la Comisión Episcopal de Apostolado Social.

La prensa regional se hizo eco ampliamente de esta reunión, a raíz de la larga rueda de prensa que el Sr. González del Valle ofreció a los informadores gallegos.

COMPañIA TELEFONICA NACIONAL DE ESPAÑA

AMPLIACION DE CAPITAL

Se comunica a los señores accionistas que el Consejo de Administración, en uso de las facultades que le confiere el artículo 6.º de los Estatutos, ha acordado proceder a la puesta en circulación de 39.557.481 acciones ordinarias de 500 pesetas nominales cada una, números 316.459.849 al 356.017.329 ambos inclusive, concediendo derecho de preferencia a los señores poseedores de las acciones actualmente en circulación, para suscribir a razón de una nueva por cada ocho de las que sean tenedores, pudiendo ejercitar dicho derecho de suscripción mediante la utilización del cupón número 106, representado por los oportunos resguardos bancarios específicos, o en su lugar por los resguardos expedidos por las Juntas Sindicales de los Colegios de Agentes de Cambio y Bolsa de Madrid, Barcelona y Bilbao.

Los señores accionistas habrán de desembolsar en el momento de la suscripción 350 pesetas por acción, quedando liberadas las restantes 150 pesetas con cargo a la cuenta de regularización.

Las nuevas acciones que se emitan tendrán los mismos derechos que las hoy en circulación y entrarán a participar en los dividendos que se repartan con cargo a los Beneficios de 1978, a partir del día 1 de octubre.

La suscripción habrá de efectuarse necesariamente en las centrales, sucursales o agencias de cualquiera de los Bancos Urquijo, Hispano Americano, Español de Crédito, Bilbao, Pastor y Confederación Española de Cajas de Ahorro, dentro del plazo comprendido entre los días 23 de junio al 24 de julio, ambos inclusive, del corriente año. Respecto a aquellas acciones que no se hubieran suscrito en el plazo indicado, la Compañía se reserva la facultad de disponer libremente de ellas.

La coexistencia de acciones unitarias previstas de cupón número 106, así como de títulos múltiples y variables y acciones unitarias desprovistas de cupón, no afecta al ejercicio del derecho, ya que los Bancos autorizados para efectuar la suscripción poseerán instrucciones adecuadas acerca del procedimiento a seguir.

De acuerdo con éstas, los tenedores de títulos múltiples y variables así como de títulos unitarios que deseen en rama el derecho de suscripción, podrán solicitar durante el plazo antes indicado, de sus Bancos depositarios, la entrega de un vale o certificado comprensivo de los mismos, que necesariamente ha de ser expedido en los impresos preparados al efecto por la Compañía emisora. Dichos impresos talonarios obrarán en poder de las Entidades de crédito y Bancos mencionados, autorizados para la suscripción a quienes deberán dirigirse los restantes en demanda de los necesarios para atender las órdenes de su clientela.

Madrid, 21 de junio de 1978.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACION.

LIBROS

INVESTIGACION SOCIOLOGICA SOBRE LOS MANDOS INTERMEDIOS EN ESPAÑA

por la Fundación del Instituto Nacional de Industria.

Ediciones Deusto, S. A.

Bilbao, 1977.

Págs. 298.

Esta obra está estructurada en dos partes, claramente diferenciadas, que abordan distintos aspectos de los objetivos planteados.

La primera parte recoge las características principales de los M.I. y se inicia con unas precisiones conceptuales sobre la definición del M.I., con el fin de fijar sus componentes básicos y delimitar su ámbito de aplicación —los factores que conforman el concepto de M.I., los niveles jerárquicos, las especialidades, personal de «línea» y «staff»— desde la perspectiva del directivo, del trabajador y del propio mando.

Tras una evolución cuantitativa del número de M.I. existentes en España y su previsible evolución, se analizan sus características sociodemográficas —sexo, edad, estado civil, origen geográfico e ingresos familiares— y sus características profesionales más destacables.

Todo ello facilita una primera aproximación externa y estática a los M.I., a través de su importancia cuantitativa y el conocimiento de su perfil sociodemográfico y profesional.

Sobre este soporte, en la segunda parte, se estudia la problemática socio-profesional de los M.I. en dos vertientes. La primera es fundamentalmente intraprofesional: 1) las funciones del M.I. como elemento integrante de la estructura empresarial; 2) la promoción profesional a través del estudio de la trayectoria laboral de los M.I., de los sistemas de selección empleados, de las cualidades más apreciadas en ellos y la evolución de sus posibilidades reales de ascenso profesional; 3) los ingresos económicos con sus componentes salariales, de incentivo y gratificación; 4) las relaciones laborales de los M.I. con la dirección de las empresas, con sus subordinados y con sus propios compañeros en número y calidad, analizando los factores aglutinantes y disgregantes de estas multirrelaciones; 5) los conflictos obrero-patronales y la postura de los M.I. ante ellos.

La segunda es, por llamarlo de alguna manera, más extraempresarial, en la medida en que se trata de analizar las actitudes hacia una estructura socio-político-laboral cuyo «aparato» es físicamente externo a la propia empresa, compartido con otras, formando una superestructura que las rodea como un medio ambiente exterior.

LA DEMOCRACIA COMO OBJETIVO (La empresa, factor decisivo en la política económica).

por J. Prat Ballester.

Editorial Hispano Europea.

Barcelona, 1978.

Págs. 194.

Este libro recoge los criterios que el autor ha vertido en distintos artículos y comentarios en torno a la evolución política registrada en nuestro país. En una «mirada retrospectiva», destaca Prat Ballester la obra del «europeísmo», introducido hace años en España como vehículo de dicha evolución y de desenvolvimiento económico y social. Pero el autor centra su atención preferente en la reforma que se gestaba ya en los últimos años del Franquismo y en su avance hasta culminar en el Cambio democrático y en las medidas de gobierno tomadas hasta la terminación del año 1977.

Los textos contenidos en la obra son independientes unos de otros, pero forman una cadencia que, con el espíritu crítico del autor, recoge los problemas básicos que se han sucedido en este período de excepcional interés y los orienta hacia el objetivo de consolidar nuestra democracia como medio de afianzar la estabilidad en España.

Muy especialmente destacan en la obra los criterios relativos a nuestra problemática socioeconómica, que el autor analiza en profundidad para llegar a unas conclusiones prácticas que le llevan a propugnar que desde la empresa se luche para asentar el peso de los criterios ejecutivos —y con ellos la eficacia— en los poderes públicos.

APLICACION DEL CONTROL DE GESTION

por A. Khemakhem y J. L. Ardoin.

Editorial Deusto, S. A.

Bilbao, 1976.

Págs. 148.

El control de gestión, «inventado» en los Estados Unidos, se ha introducido más tarde en Europa, donde se ha hecho cada vez más indispensable. Y, sin embargo, no se trata de una herramienta mágica ni de un «arma del crecimiento y la rentabilidad». Tampoco

se trata de una contabilidad mejorada o de un simple control presupuestario.

El presente libro muestra lo que es en la práctica el control de gestión, su finalidad, su lógica, cómo se inserta en el cuadro más general de la gestión. La obra aborda de una manera sucinta las técnicas específicas de esta materia, dejando un tratamiento más profundo para otro libro de A. Khemakhem, **El control de gestión** (de la Biblioteca Deusto de Dirección y Organización).

Libre de todo tecnicismo, **Aplicación del Control de gestión** permitirá a todos los ejecutivos de empresa y estudiantes de administración de empresas asimilar de la manera más eficaz las bases de esa función, con la que un día u otro habrán de enfrentarse.

LA PREPARACION RACIONAL DE LAS DECISIONES COMERCIALES.

Por Jean-P. Simeray.

Ediciones Deusto.

Págs. 288.

Ha pasado ya la época en que el comerciante ha dejado de ser un «artista», guiado más por su poder intuitivo que por su conocimiento racional del mercado y del producto. La evolución empresarial derivada hacia las grandes concentraciones ha establecido sistemas de producción en cantidad que trae consigo consumo masivo de productos. Esto hace que la comercialización de tales productos haya de enfocarse hacia estilos industriales.

Visto desde este prisma, el problema del marketing tiene dos vertientes del mismo hecho:

- Por una parte están las operaciones encaminadas a vender.
- Por otra está la gestión de las ventas.

Dos vertientes que ineludiblemente deben caminar en paralelo.

En esta concepción se presenta este libro, que consta de cinco partes:

I. Comprar - Aprovisionar.—Se estudia la cantidad óptima de pedido, el lote económico, cantidad óptima de aprovisionamiento, etc.

II. Vender.—Se analizan los precios de venta rotación de existencias, estrategia de precios, umbral de rentabilidad de los pedidos, etc.

III. Promocionar las ventas.—Se refiere a la plantilla óptima de representantes, promoción de ventas y su rentabilidad, etc.

IV. Administrar los costos.—Incluye capítulos sobre costo de los medios, costo del dinero, costo de los controles.

V. Emprender y tener éxito.—Analiza la esperanza de ganancia y riesgo de ruina, enriquecimiento y plazos.

CONFLICTIVIDAD Y PACIFICACION. **Por Adam Curle.**

Versión castellana de Fausto Ecurra Rolin.

Editorial Herder.

348 pags.

Barcelona, 1978.

Las relaciones internas dentro de un mismo individuo pueden estar tan en desacuerdo y tan en conflicto entre sí que ello destruye toda la alegría del vivir quedando paralizada su capacidad de acción; como suele decirse, ese tal no disfruta de paz espiritual. De igual forma, un matrimonio desavenido en el que las capacidades de uno o de los dos no pueden desenvolverse es, asimismo, no amistoso; y de la misma forma, si bien a escala mucho mayor, también es no amistosa la relación entre el colonizador y el colonizado, y la existencia entre las minorías subprivilegiadas racial, religiosa o lingüísticamente y las mayorías responsables de dicha carencia de privilegios; y lo mismo ocurre, en ciertos aspectos, entre el pequeño número de las naciones ricas del mundo y las muy numerosas pobres. Tales relaciones no son sino guerra, compendio de todos los males de la carencia de amistad.

Con demasiada frecuencia, la paz ansiosamente buscada por los individuos, las organizaciones y los estados, resulta ser una tregua temporal y precaria, un respiro en el que las partes en conflicto replantean sus intereses y animosidades más que establecer condiciones a largo plazo para un acuerdo armónico y un desarrollo racional.

El autor del presente libro, profesor de educación y desarrollo en la universidad de Harvard, esboza un concepto nuevo para buscar y hallar una paz auténtica que exige definir de nuevo los objetivos y el modo de alcanzarlos.

Partiendo de catorce casos concretos, a nivel doméstico, institucional y también internacional, examina el trasfondo social y psicológico de las situaciones conflictivas y los condicionamientos previos para elaborar racionalmente y con eficacia una reestructuración de relaciones mutuas, así como unas técnicas cuya aplicación haga posible y operante el proceso de la paz.



Vallehermoso, S. A.

Princesa, 5

MADRID - 8

INFORMACION DE ALQUILER Y VENTA:

Teléfonos 247 85 72 - 248 68 26 - 241 63 00 (horas de oficina)



ZONA ARAPILES:	— Pisos, apartamentos, locales comerciales y oficinas.
ZONA AVENIDA AMERICA:	— Pisos, hoteles y locales comerciales.
ZONA PRINCESA:	— Pisos, apartamentos, locales comerciales y oficinas.
ZONA CAPITAN HAYA:	— Pisos y locales comerciales.
ZONA LUCHANA:	— Locales comerciales.
ZONA PACIFICO:	— Locales comerciales.
ZONA ALTO DE EXTREMADURA:	— Locales comerciales.
ZONA CAPITAN CORTES:	— Pisos y locales comerciales.



☐ DIVERSAS SUPERFICIES

☐ DIRECTAMENTE PROPIETARIO

☐ DISPUESTOS PARA SU ENTREGA

YA QUE LAS CIUDADES NO HAN SIDO HECHAS PARA LAS FURGONETAS, HEMOS HECHO FURGONETAS PARA LAS CIUDADES.

Un coche pequeño no tiene nada de utilitario comparado con nuestra furgoneta.

Porque si se tiene en cuenta que la Sava J4 puede llevar 1.000 Kg. y dos personas en poco más de 4 metros, cualquier turismo es menos ligero y maniobrable. La razón es que en ningún turismo el centímetro es tan importante como en la Sava J4.

Pero su agilidad en la ciudad no es debido sólo al poco espacio que ocupa, sino a su maniobrabilidad: La suave dirección de la Sava puede hacerla girar en redondo en sólo 5 metros. Lo que significa que cuesta menos de aparcar.

Y que las calles estrechas no son tan estrechas para la Sava como para otro vehículo parecido. Además, la Sava J4 tiene un motor tan rápido como uno de gasolina. Para que nunca se pueda decir que es un estorbo para el tráfico. Y como es un vehículo rápido hemos puesto frenos potentes que se accionan con un suave toque de pedal equipado con servofreno.

Por otra parte, como hay que hacer tantas paradas y arrancadas, el equipo eléctrico está dotado de alternador con regulador electrónico que mantiene siempre la batería en perfectas condiciones de carga.

Además, como es una furgoneta para trabajar en ella diez horas diarias, hemos puesto sillones en lugar de asientos.

Así es la Sava J4.

Y si quiere comprobar Usted mismo que en este anuncio todo es verdad, acérquese a un distribuidor Sava.

Y si se la piensa llevar al campo, tendrá todas las comodidades y ventajas de un vehículo de ciudad.

Pero sin sus inconvenientes.



SAVA J4.



Los vehículos Pegaso y Sava utilizan lubricantes

