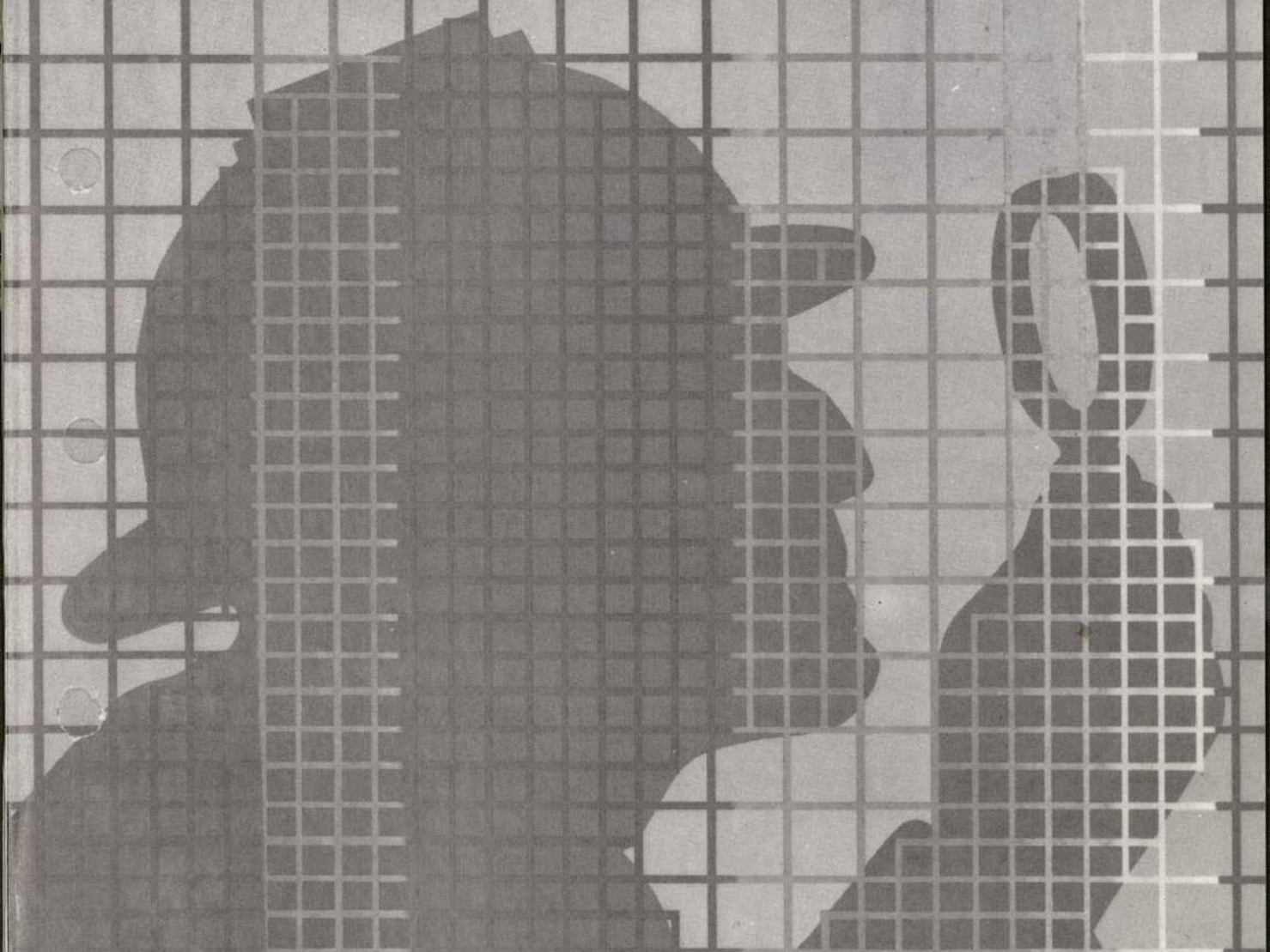
ACCION EMPRESARIAL

Año XII - ABRIL-JUNIO 1983 - Núm. 114



ESPAÑA SOCIALISTA?

MAPFRE
ofrece hechos concretos

1 SOLIDA EVOLUCION.
El crecimiento del Grupo fue del 26% de su volumen de negocio en el año de 1980, porcentaje muy superior a la media del mercado. Ocupa el 2.º puesto dentro del mercado asegurador español, con una recaudación de 11.500 millones de pesetas.

2 IMPLANTACION TERRITORIAL.
Dispone de 291 oficinas abiertas al público, distribuídas por todo el territorio nacional, dando así un mejor y más rápido servicio a sus asegurados y agentes. Solo el 18% de su personal opera en los Servicios Centrales, estando el restante 82% adscrito a los Servicios Territoriales.

3 ESPECIALIZACION.
Las tres entidades que forman el Grupo (MAPFRE MUTUALIDAD, MAPFRE VIDA Y MAPFRE INDUSTRIAL), atienden riesgos plenamente diferenciados, consiguiéndose así una lógica especialización por parte de sus equipos humanos.

4 MAXIMA AGILIDAD ADMINISTRATIVA.
MAPFRE dispone de un ordenador IBM 370/138 en sus Servicios Centrales y una red de más de 50 miniordenadores distribuídos capilarmente por toda España.

5 APOYO A LA RED COMERCIAL.
El Grupo MAPFRE apoya y respalda al máximo la labor diaria de su Organización Comercial: campañas publicitarias en T.V., máxima formación aseguradora, publicaciones, libros, cursos, etc.

6 INVESTIGACION.
La Fundación MAPFRE concede anualmente Becas y Premios de Investigación, y organiza Simposiums, Cursos y Jornadas Médicas, con el fin de profundizar en el tema de la prevención de accidentes y la reducción de sus consecuencias.

7 SERVICIO A SUS CLIENTES DE AUTOMOVILES.
MAPFRE MUTUALIDAD DE SEGUROS, Entidad totalmente especializada en el Seguro de Automóviles, ofrece un rápido y ágil servicio a sus asegurados, gracias a la implantación territorial y al amplio margen de autonomía que goza su Organización. El 79% de los siniestros son liquidados dentro del propio ejercicio en que se producen.

8 EDITORIAL ASEGURADORA.
El Grupo MAPFRE cuenta con un instrumento, EDITORIAL MAPFRE, S. A. de divulgación de temas aseguradores, único de habla hispana y con gran difusión en España e Iberoamérica. Su fondo editorial está compuesto por 66 títulos.

9 PREVENCION INDUSTRIAL.
MAPFRE INDUSTRIAL cuenta con una entidad, PREVENCION INDUSTRIAL MAPFRE S. A. (PRIMAP), que se dedica a la inspección de riesgos y asistencia en siniestros industriales. Dispone de un Laboratorio de Fuego, instalado en Majadahonda (Madrid), único en su género en España, para tareas de investigación y prevención de incendios.

10 ESPECIALISTAS EN EL SEGURO DE VIDA.
*MAPFRE VIDA, es la primera Entidad española en seguros individuales de vida, tanto en cifras de venta como en volumen de cartera.

*Cuenta a 31-12-80 con unas reservas Técnicas de 8.456 millones de pesetas.

*En 1980 se han obtenido en favor de sus asegurados 642 millones de pesetas.

MAPFRE
GRUPO ASEGURADOR

MAPFRE INDUSTRIAL S.A.
Ctra. de Pozuelo a Majadahonda Km. 3.800
MAJADAHONDA (Madrid)
Telf. 637 53 14
Telex 42544 MAPFR E, 27427 MAPFRE

MAPFRE MUTUALIDAD DE SEGUROS
Ctra. de Pozuelo a Majadahonda Km. 3.800
MAJADAHONDA (Madrid)
Telf. 637 53 14
Telex 42544 MAPFR E, 27427 MAPFRE

MAPFRE VIDA S. A.
Edificio MAPFRE, Sor Angela de la Cruz, 6 - MADRID-20
Telf. 456 47 00
Telex 46468 MAPVI E

Acción Empresarial

ABRIL-JUNIO 1983

Número 114

SUMARIO

Págs.

EDITORIAL:

REARME MORAL ... 2

¿ESPAÑA ES SOCIALISTA?, por Fernando Guerrero ... 5

ACTIVIDADES ASE ... 7

JUAN PABLO II A LOS EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS DE EMPRESAS (Milán, 25-V-83) ... 8

CONCORDIA SOCIAL Y RIESGO EMPRESARIAL, por Ignacio Hernando de Larramendi ... 12

«EL PROGRESO SOCIAL EN TIEMPOS DE RECESION», por Benedicto Poza Lozano ... 16

«EL DIRIGENTE DE EMPRESA CRISTIANO, NUCLEO DE ESPERANZA EN LA CRISIS ACTUAL» ... 18

COSTE DE VIDA Y PRESUPUESTO FAMILIAR ... 20

ENTORNO Y FUNCION DIRECTIVA, por José Antonio Mendoza Inchausti ... 23

III. RODEATE DE BUENOS COLABORADORES, por Luis Riesgo Ménguez 26

LA PROTECCION DEL CONSUMIDOR, por Kenvin Ellison ... 28

EMPRESARIO CON SENTIDO SOCIAL: II Marqués de Comillas, por Manuel Loza ... 30

COMPRAR LA EMPRESA PARA LA QUE SE TRABAJA, por Wilfried Kratz ... 34

TRABAJO A LA CARTA, por Michael Jungblut ... 37

LIBROS ... 40

TARIFAS DE SUSCRIPCION ANUAL

Para España, 1.250 pesetas.—Extranjero: Portugal, Hispanoamérica y Marruecos, 20 dólares.—Resto del mundo, 22 dólares. Número suelto, 210 pesetas.

Suscripciones:
ASE. C/. Alfonso XI, 4, 3.° - Madrid - 14
Teléfono 231 85 02 - 01

Portada:
Tomás Jadraque Heras.

Imprime: «Pablo López», S. A.
Antoñita Jiménez, 22 - Madrid - 19

Depósito Legal: M. 3.937 - 1971

Editorial

REARME MORAL

Se recogió con satisfacción el envite socialista proponiendo la moralización pública del país, como parte importante de su programa. De sobra sabíamos los españoles que, nuestra moral social andaba bajo mínimos y que países mucho menos escrupulosos que el nuestro, a la hora de descubrir su talante ético respecto a la familia o a la dignidad de la persona humana, nos sobrepasaban con creces cuando la comparación se realizaba sobre módulos económicos o sociales.

En el fondo de nuetras conciencias subyacía siempre la pregunta de, cómo una nación que se confesaba católica en su gran mayoría, había podido soportar, sin excesivo sonrojo, lacras como las de la defraudación fiscal, el abuso del cargo del poder, el pluriempleo egoísta, etc., etcétera. Era como si a la nación española le hubiese salido un tumor, que la sociedad soportaba resignadamente, viéndolo subsistir tras el paso de los diversos regímenes y gobiernos, muchos de los cuales profesaban su catolicismo abiertamente.

Por ello el programa de moralización socialista se recibió como un reto esperanzador, cuando el PSOE subió al poder apoyado en él mismo. Los cristianos comprendimos de pronto, que el socialismo estaba ocupando un sitial que otros habían abandonado por cobardía.

* * *

Han pasado ya varios meses desde la subida al poder del Gobierno Socialista y existe la sensación, en gran parte de la sociedad española, de que la prometida moralización no ha llegado.

Por eso pensamos que es el momento de la reflexión. Reflexión colectiva que nos obliga a la toma de una postura crítica nacional. Estamos convencidos de que es absolutamente necesario el rearme moral, ¿pero apoyado en qué base?

¿Qué tipo de rearme necesitamos?, ¿el que surge de la necesidad de dotar a la sociedad de ciertas normas para que funcione eficazmente y en paz y produzca con el desarrollo económico un cierto grado de felicidad? ¿Unas normas que atañen al hombre en cuanto miembro de la sociedad y no en cuanto persona?

Un rearme moral despojado de todo valor transcendente, no nos vale. Un rearme donde los valores tradicionales no cuentan, no puede ser el rearme ideal para nuestra nación, que siempre ha tratado de vincular sus valores éticos a los religiosos.

Por ello no juzgamos tanto al Gobierno Socialista por las promesas no cumplidas —reactivación económica no puesta en marcha, 800.000 puestos de trabajo no creados, tasa de inflación no corregida, etc.—, cuanto por los criterios sobre los que ha pretendido basar su rearme moral. Criterios subjetivos inmanentes y coyunturales, basados en la pura razón humana, con ambiguas limitaciones dictadas por el bien común y expuestos siempre al oportunismo del momento.

Unas pautas éticas de comportamiento con la sola perspectiva de mejorar la vida pública a base de una justicia social más nítida, pero donde la familia y la persona no encuentran lugar apropiado para ser

defendidas por dichas normas de rearme ético no nos valen. Y más aún si todo ello se realiza con una marcada tendencia al predominio de la sociedad sobre la persona humana, expuesta totalmente a los vaivenes del entorno más o menos amoral.

* * *

Por ello al juzgar con serenidad el importante momento en que vivimos, no podemos dejar de agradecer al socialismo el que haya sacado a flote un problema capital para nuestra nación, como es el del rearme moral público y social.

Pero no podemos dejar de manifestar nuestra gran preocupación, ya que el rearme que se nos propone, desligado totalmente de Dios y apoyado exclusivamente en unas normas más o menos tácticas de convivencia para la buena marcha de la sociedad, no nos sirven. Y lo decimos pensando tanto en los países capitalistas y burgueses como en los socialistas que heredaron de aquéllos su manera de hacer normativa ética.

Porque, ¿si no aceptamos al Justo como referencia necesaria para la justicia social, qué entenderá por justicia cada una de las naciones?, ¿no dependerá del capricho y del oportunismo de los dirigentes de dicho país en ese momento?

¿Y respecto a tantos problemas conflictivos como asolan a nuestra sociedad, dónde estará el criterio justo para determinar lo que es o no moral y ético?

Nos damos cuenta perfectamente de que, con un sistema agnóstico de rearme moral, nunca estaremos seguros de que lo que hoy tiene perfectos caracteres éticos, mañana habrá entrado plenamente en el permisivismo amoral. Pensemos en el aborto, en el divorcio, en las drogas, en el sexualismo degenerado, y pronto en la eutanasia y en temas similares.

Bienvenido sea por tanto el rearme moral, pero fundamentado no en la pura conciencia racional del hombre del momento, sino en una apoyatura profunda y auténtica, como es la de Dios.

Acción Social Empresarial

Director:
Mario de Hoyos González

Redactor-Jefe:
Benedicto Poza Lozano

Redactores:
Evaristo Amat de León
Santos Elespe Herrero
Juan Franco Gonzalo
César Burgos

Administración y Suscripciones:
Patro Gómez Henche
Carmen Javier Gelices

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, Santiago García Echevarría, Marcelino Gavilán, José Manuel González-Páramo, Eduardo Matute Butragueño, 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.

LIDER EXPORTANDO.

LIDER APORTANDO.

Un año más, Cepsa vuelve a ser la primera Empresa española en exportación.

Casi mil millones de dólares en divisas es la cifra que el Grupo Cepsa, en beneficio de todos, ha aportado a nuestra economía en 1982.

El Grupo Cepsa, compuesto por más de 30 empresas incluyendo sus Filiales y Asociadas, y con un total de 6.590 trabajadores, es, además, la primera Compañía privada del país y la única que se encuentra integrada en todas las actividades petrolíferas.

Es nuestra primera Empresa exportadora y eso es su mayor aportación.

CEPSA

PRIMER EXPORTADOR TAMBIEN EN EL 82.

¿España es socialista?

Por Fernando Guerrero.

Esta es la pregunta que verdaderamente se hacen —o nos hacemos— muchos españoles, después de las elecciones generales del 28 de octubre pasado y de las municipales y autonómicas del 8 de mayo.

Vamos a dar por buenos, globalmente, los resultados de los alrededor de 10 millones de votantes del P.S.O.E. en las elecciones generales y la baja de casi 5 puntos en el porcentaje de votos en las municipales y autonómicas.

Lo «único» que se puede afirmar, a la vista de estos resultados es que, en estas dos últimas elecciones, el partido mayoritario, por el número de votantes, es el P.S.O.E.

Pero este dato estadístico no es suficiente para dar una respuesta afirmativa a la pregunta, con la que iniciamos este artículo: en primer lugar, porque entre los abstencionistas y los votos recogidos por otros Partidos de derecha o de centro (por expresarnos en los términos usuales) sumarían un número de votos superior al del P.S.O.E., incluso aumentado éste con los conseguidos por los otros Partidos de izquierda.

Por otra parte, ha sido reconocido por los propios líderes del P.S.O.E. que hay un gran número de votos (alrededor de los tres millones) que son fluctuantes y que no reflejan una adhesión incondicional al Partido Socialista.

Son muchos los votantes, en las elecciones anteriores después de la Reforma Política, al Partido de la U.C.D., y que, ahora, desilusionados de la gestión de este Partido, han optado por el «cambio» ofrecido electoralmente por los socialistas para atraer votos en su favor.

Es posible que el P.S.O.E. sea el Partido que reúna mayor número de afiliados, con cotización al día, pero, según datos bastante verosímiles, aunque no públicos, ni mucho menos oficiales, no alcanzan, ni de lejos, a los **150.000**, cifra verdaderamente irrisoria que no representa ni el **0,05** por ciento del total de la población española al 31-XII-1982.

Con estos datos a la vista no se puede afirmar categóricamente que España, de la noche a la mañana, se ha convertido en una Nación Socialista.

Por otra parte, se plantea otra pregunta que, en cierto sentido, es condicionante de la anterior:

¿QUE ES EL SOCIALISMO?

Esta es una pregunta que, desde los orígenes del Socialismo moderno, allá por los años de 1827, se vienen haciendo los propios socialistas. En efecto, en ese mismo año de 1827, el conocido socialista inglés Robert Owen la planteó en la Revista «Cooperative Magazine»: «What is socialism? Y la volvió a repetir en un folleto, cuyo título era la misma pregunta, el año 1841.

Es corriente sostener en libros y estudios sobre la historia de las ideas (mejor, de las «ideologías»), que el socialismo, en sus diversas corrientes, es un sistema que surgió, en el siglo XIX, como reacción contra las injusticias del sistema liberal capitalista. Pero hay otros autores que sostienen que el socialismo (1) no es un producto que surgió, por primera vez, en el siglo XIX, como un fenómeno exclusivamente post-capita-

(1) Uno de los defensores más brillantes de la tesis de que el socialismo es una constante histórica en la sociedad humana y una de las fuerzas más poderosas y universales, en la historia de la humanidad, es el escritor y científico ruso CHAFAREVITCH (Véase su libro «El Fenómeno Socialista», edit. en español por la Ed. Magisterio Español, S. A. Madrid, 1978, 358 págs.).

lista, sino que es un fenómeno constante, en la historia de la humanidad, y una de las fuerzas más poderosas y universales.

En el siglo XIX, como reacción contra el individualismo radical del Liberalismo, se produjo una fuerte reacción socialista, de consecuencias insospechadas en sus orígenes inmediatos, y que hoy constituye una de las ideologías dominantes del siglo XX, con fuertes apoyaturas en la naturaleza permanente del hombre.

Es evidente que no se puede hablar propiamente de «socialismo», sino de «socialismos», por la diversidad de corrientes doctrinales, de sistemas económicos y de procedimientos de acción política que se cubren con dicha etiqueta; pero, aun reconociendo esa realidad, hay elementos y tendencias comunes que pueden configurar a sistemas ideológicos y a regímenes políticos diferentes como pertenecientes a la ideología socialista.

Entre estos **rasgos comunes** podríamos enunciar los siguientes:

— Tendencia a difundir o a imponer formas de propiedad, cuya titularidad corresponde a entes colectivos, privados o públicos.

— Aspiración a la **igualdad,** sobre todo en el disfrute de los bienes económicos.

— Ansia de justicia social.

— Supervaloración de lo económico **(materialismo).**

— Tendencia inmanentista (como opuesta a la trascendencia religiosa).

— Fe en el futuro de la historia (escatología terrena).

— Preocupación por lo **humano** (más con visión **colectiva** que **personal).**

— Exaltación de lo instintivo (naturalismo).

— Crítica de la concepción de la familia, basada en el matrimonio monógamo e indisoluble, y al derecho preferente de los padres a la educación de los hijos (2).

— Tendencia a la libertad en materia sexual, e incluso, a la promiscuidad sexual.

El «socialismo» no es sólo un sistema de organización económica, social y política, sino que es una «Weltanschauung», una «visión del mundo», una concepción cultural del hombre y del sentido de su existencia.

La corriente «social-demócrata» es menos ideológica y más pragmática que otras corrientes socialistas y convive y acepta el pluralismo doctrinal y las diversas opciones políticas.

Es la tendencia que predomina en los Estados democráticos del mundo occidental y cuya diferencia de un «neoliberalismo capitalista», desarrollado, es mínima en la práctica.

De todas formas, no conviene olvidar que tanto el socialismo moderno, como el liberalismo, arrancan en sus postulados filosóficos de la «Ilustración» (siglos XVII-XVIII) (3). De ahí que presenten puntos de coincidencia filosóficos, en sus bases de partida, aunque puedan diferir en otras cuestiones y en las medidas políticas de aplicación. Pero tienen una coincidencia fundamental: su «terrenismo», su «supervaloración de lo económico», su búsqueda del bienestar.

Por eso, los pueblos batidos por la ideología capitalista —aunque parezca paradójico— pueden inclinarse hacia fórmulas socialistas, en cuanto se produzcan fracasos económicos o injusticias sociales que les puedan llevar al convencimiento de que con el régimen capitalista no pueden alcanzar el grado de bienestar al que aspiraban.

El socialismo de los «frustrados» y «resentidos» suele ser el más numeroso.

---

(2) Esta tendencia a combatir la familia se ha visto reforzada en los últimos tiempos, por la llamada «Revolución sexual», que, por otra parte, la han aceptado, también en los Países capitalistas, corrientes neoliberales, caracterizadas, así mismo, por el «permisivismo», en materia sexual.

(3) La «Ilustración» fue un movimiento filosófico y cultural que consideraba que la razón podía comprender y dominar todos los problemas que afectaban al hombre. Comenzó en Inglaterra y Francia, luego se extendió a Alemania y, prácticamente, se difundió en todas las naciones europeas. No aceptaba una Religión sobrenatural. Su religiosidad era un «racionalismo deísta».

ESPAÑA PUEDE LLEGAR A SER SOCIALISTA

El «consumismo», promovido y difundido, el «materialismo» práctico ampliamente extendido, en la última etapa del Régimen anterior; el «secularismo» de la sociedad española actual; el «permisivismo moral» en los diferentes ámbitos de ética, pero especialmente en las relaciones sexuales y en el uso y abuso de bebidas alcohólicas y de drogas y estupefacientes; la «desintegración familiar»; la «difusión de los anticonceptivos»; el abandono del hogar, por parte de la mujer (considerada más como productora que como madre y educadora de sus hijos)... pueden ser factores que conviertan a España en un País Socialista, sin «coraje moral» para resistir, gregario y conformista.

Fue la tesis clarividente sostenida por Soljenitsyn en su discurso de Harvard, en 1978:

> «la más fuerte, la más atractiva, la más victoriosa es siempre la corriente materialista, situada más a la izquierda y, por tanto, la más consecuente. Y el humanismo, que ha perdido completamente su herencia cristiana, es incapaz de sostener victorioso esta confrontación.»

Es una falsedad histórica sostener que los católicos, en España, pertenecían exclusivamente a las clases ricas y poderosas. Para demostrar esta afirmación hubiese bastado hacer encuestas sobre la procedencia familiar de sacerdotes y religiosos, y aun obispos. Había, por el contrario, una burguesía liberal y anticlerical que sólo era, entonces, la derecha, en lo referente a la defensa de sus intereses económicos y sociales. Y en cambio, había en las dos Castillas, en Vascongadas, en Navarra y Aragón, y en Cataluña, muchos labradores pobres, muchos empleados y funcionarios modestos, muchas familias numerosas que pasaban apuros económicos, que sólo por razones morales y religiosas se oponían a los socialistas y anarquistas y votaban por los partidos de derecha. La línea que dividía a izquierdas y derechas no dividía a los pobres y a los ricos.

Convendría recordar a los «desmemoriados» que las primeras matanzas de frailes, en España, no fueron cometidas por socialistas y anarquistas, en la primera mitad del siglo XIX, sino por la burguesía liberal, anticlerical y desamortizadora. Y la exclaustración de los frailes fue también obra suya.

El peligro no viene tanto del socialismo, en su versión económica —aun siendo éste grave— sino del «socialismo cultural», que trata de configurar un nuevo modelo de familia, de sociedad y de cultura, demoliendo los valores éticos y religiosos que han constituido el soporte de la civilización cristiana.

Y al «materialismo» de un signo —y más si se presenta con atractivo demagógico a las muchedumbres del pueblo que sufre el paro y la necesidad no se vence con otro «materialismo», aunque sea más eficaz y productivo, sino con la fuerza del espíritu, con el «coraje» moral, con la vida del Espíritu, que es «la respuesta —como nos enseña Juan Pablo II— a todos **«los materialismos»** de nuestra época.

ACTIVIDADES A S E

Durante el mes de junio, ASE ha organizado diversas Mesas Redondas sobre **«La Empresa en el momento actual. El compromiso de los empresarios».**

Fueron Ponentes de estas Mesas, D. Ignacio Hernando de Larramendi, Presidente Nacional de ASE y D. Andrés Restrepo, Presidente de UNIAPAC Latinoamérica.

Las reuniones se celebraron: **en Madrid,** con participación de D. Juan Antonio García Díez, Presidente de URALITA y Ex-vicepresidente del Gobierno; **en Sevilla,** con participación del Presidente de ASE/Sevilla, D. Luis Losada y el Consejero de Hacienda de la Junta de Andalucía; **en Valladolid,** con participación de D. Adolfo Sánchez en representación de ASE/Valladolid y D. Santiago López González, Secretario del Consejo de Administración de FASA-RENAULT; y **en Santiago de Compostela,** con participación de D. Juan Corral, Consejero de Trabajo de la Junta de Galicia. En esta reunión ASE/Galicia, expuso su Programa de Actividades para el próximo Curso.

Juan Pablo II a los empresarios y directivos de empresa

Milán, 22-5-83

1. Me alegro de encontrarme en medio de vosotros, representantes cualificados del mundo empresarial milanés y lombardo, por no decir italiano, tanto de la industria privada y pública como del comercio y de la artesanía. Agradezco de corazón al señor ministro de Industria, honorable Attilio Pandolfi; al presidente del IRI, doctor Romano Prodi, y el presidente de la Cofidustria, doctor Victorio Merloni, sus palabras de bienvenida.

A todos dirijo mi saludo, el cual no es solamente de circunstancias, sino que procede de sinceros sentimientos de alta consideración, pues conozco en qué gran medida sois los promotores y los responsables de la vida económica y social de la querida Italia. El grado de bienestar del cual goza hoy la sociedad sería impensable sin la figura dinámica del empresario, cuyo cometido consiste en organizar el trabajo humano y los medios de producción, a fin de crear los bienes y servicios necesarios para la prosperidad y para el progreso de la comunidad.

Profesión portadora de auténticos valores

Mi pensamiento afectuoso pretende abrazar también a los comerciantes y a los artesanos, cuya profesión es portadora de valores humanos auténticos y que sé están aquí representados.

Con motivo de mis visitas a Italia me he reunido frecuentemente con los trabajadores, pero es la primera vez que tengo la ocasión de dirigir mi palabra a los operarios económicos.

Y no es casual el hecho de que nuestro encuentro tenga lugar aquí, en los ambientes de esta gloriosa Feria de Milán, desde hace ya muchos años centro de confluencia, de exposición y de expansión extraordinariamente importante del empresario no solamente italiano, sino también internacional. Como tuvo ya ocasión de expresarse mi venerable predecesor Pablo VI con motivo de la quincuagésima edición de esta Feria, nos encontramos aquí ante un «edificio monumental de la laboriosidad terrena» y ante «una manifestación altamente significativa de uno de los aspectos más notables e interesantes de la concepción que el hombre moderno hace de los valores por los cuales debe consumirse la vida» («Enseñanzas», de Pablo VI, vol. X, 1972, págs. 349-350). Mi saludo, por tanto, se dirige también a todos los que trabajan, en todos los niveles, por el éxito de las iniciativas de esta floreciente institución.

La circunstancia me invita a exponeros algunas consideraciones en torno a la actividad específica que os interesa en los diversos sectores de la vida económica y sobre los valores éticos vinculados con la empresa.

La empresa comunidad de personas

2. El punto de partida me es ofrecido por un texto del Concilio Ecuménico Vaticano II particularmente denso. Está tomado de la

Constitución Pastoral de la Iglesia en el mundo moderno: «En las empresas económicas se unen personas, es decir, hombres libres y autónomos, creados a imagen de Dios. Por ello, prestada la atención a los cometidos de cada uno —ya se trate de propietarios, de empresarios, de dirigentes, de trabajadores—, y salvada la necesaria unidad de dirección de la empresa, debe promoverse de forma que se determinará en términos apropiados, la participación activa de todos en la vida de la empresa» (**Gaudium et spes**, 68).

Al reflexionar sobre este texto conciliar aparece, con evidencia inmediata, que son dos los principios éticos fundamentales en los cuales se compendia el pensamiento social de la Iglesia a propósito de la empresa y de su vida interna: La empresa reúne y asocia a personas humanas que deben ser tratadas como tales; el trabajo de la persona exige su iniciativa y responsabilidad en la vida de la empresa misma.

Mi predecesor de venerable memoria Juan XXIII, en la encíclica **Mater et magistra**, expresó admirablemente este profundo ideal social y humano de la empresa: «Se debe aspirar —escribía él— a que la empresa se convierta en una comunidad de personas en las relaciones, en las funciones y en la posición de todos sus sujetos» (n. 78).

Este concepto de la empresa como comunidad de personas constituye la fuente de las comprometidas exigencias éticas de todos los que, directa o indirectamente, tienen algo que ver con la vida económica y social de la misma. Como sabéis bien, en una economía verdaderamente humana, la empresa no puede identificarse solamente con los poseedores del capital, dado que es fundamentalmente una comunidad de personas caracterizadas por la unidad de trabajo, en la cual prestaciones personales y capital sirven para la producción de bienes.

En mi encíclica **Laborem exercens** he hablado del conflicto entre el capital y el trabajo, tal como se vive en los países industrializados, adentrados ya en la fase de la sociedad posindustrial para el desarrollo de altas tecnologías. Estas, en algunos sectores, reducen la exigencia de mano de obra, acentuando, juntamente con otros factores, el grave fenómeno del desempleo, con el peligro de sustraer a la empresa la profunda componente ética y social de comunidad de personas, que debería ser característica de la misma.

La Iglesia afronta el conflicto entre capital y trabajo

En este encuentro con vosotros, empresarios de diversos sectores de la economía y de la producción de un país industrializado como Italia, encuentro que tiene lugar en un momento difícil para la economía, deseo referirme a algunos fenómenos y problemas que inciden particularmente sobre la consolidación o sobre la pérdida del verdadero significado ético de la empresa.

3. En el contexto de la producción y de su organización se encuentran, por una parte, los empresarios o dadores de trabajo, tanto directos como indirectos, y, por otra, los trabajadores con sus dotes, las capacidades de realizarlas en el compromiso de sus manifestaciones y con sus derechos.

La Iglesia afronta el conflicto entre el capital y el trabajo tratando de defender al hombre en sus derechos de denunciar las injusticias y de contribuir positivamente a la solución de los problemas (cfr. **Laborem exercens**, 1). La doctrina social que propone se orienta cada vez más hacia un ordenamiento del trabajo y del proceso de producción industrial, el cual responda plenamente a la verdadera dignidad de la persona humana, principio y valor ético insustituible en la actividad económica, dado que la economía y la producción son para el bien del hombre y no el hombre para la acumulación del capital. Una economía orientada solamente al beneficio no crearía comunidades de personas, ni generaría una verdadera cultura social de participación responsable de todos los sujetos de la empresa.

En la encíclica **Laborem exercens** (n. 14) he presentado un camino de solución a este riesgo, camino que se inspira en el valor ético de la empresa como comunidad de personas: «Asociar, en la medida de lo posible, el trabajo a la propiedad del capital es dar vida a una rica gama de cuerpos intermedios con finalidades económicas, sociales, culturales». Esta respuesta ética al conflicto no permite la absoluta autonomía e independencia

del capital, de las cuales justamente deriva la alienación y la violación de la digindad de la persona humana en la empresa.

Crear nuevos puestos de trabajo

4. Para poder mirar con confianza al futuro del mundo del trabajo, es necesario que el centro de referencia de la actuación económica sea siempre el interés por todo ser humano: el hombre y sus valores deben ser siempre el principio y el fin de la economía.

Incluso en los momentos de mayor crisis, el criterio que gobierna las opciones empresariales jamás puede ser la supervaloración del beneficio. Si se quiere realizar sinceramente una comunidad de personas en el trabajo es necesario tener en cuenta al hombre concreto y los dramas no sólo individuales, sino también familiares, a los que conduciría inexorablemente el recurso al despido. Ciertamente esta praxis, aun cuando pueda ser sugerida por las circunstancias, no favorece la dignidad de las personas y de la comunidad de trabajo en su totalidad.

A vosotros, ilustres representantes de la industria privada y pública, de la agricultura, del comercio, de los servicios, de las actividades artesanas, dirijo mi ferviente llamamiento a fin de que se unan y multipliquen los esfuerzos en el compromiso orientado a crear nuevos puestos de trabajo. Estos permitirían a los jóvenes encontrar un empleo, y, a todos, contar con una fuente segura de sustento para sí y para sus propios seres queridos. La coyuntura general de inflación y de recesión económica no deberá impedir que se busque con todas las fuerzas y con constancia tenaz la forma de poner remedio tanto a las causas que la provocan como a las penosas situaciones humanas que se derivan de ella.

Copropiedad en los medios de trabajo

5. ¿Cuáles son las vías que la Iglesia propone a fin de que se creen empresas, verdaderas comunidades de trabajo, para unir el trabajo al capital? En la citada encíclica he escrito que «los medios de producción no pueden ser poseídos contra el trabajo, no pueden ni siquiera ser poseídos por poseer, porque el único título legítimo de su posesión —y esto tanto en la forma de propiedad privada como en la forma de propiedad pública o colectiva— es que sirvan al trabajo» (n. 14).

Las propuestas de la enseñanza social de la Iglesia se refieren a la copropiedad de los medios de trabajo, a la participación de los trabajadores en la gestión y en los beneficios de la empresa, al llamado «accionariado» del trabajo y a otras formas semejantes de participación.

Todos los sujetos de la empresa, como igualmente todas las fuerzas vivas de la sociedad, deben buscar juntamente las formas y las estructuras concretas para realizar tal objetivo primordial de la colaboración entre capital y trabajo dentro de una justa jerarquía de valores. La Iglesia no propone para tal fin soluciones técnicas uniformes, pero alienta la búsqueda de soluciones basadas en la dignidad y en la capacidad de los trabajadores y, al mismo tiempo, respetuosas de la función económica y social de la empresa.

En este contexto, también el sindicato entra como factor dinámico de la organización social. En una sociedad industrial como la italiana, para no hablar de una sociedad tan briosa y rebosante de actividad como Milán, tales organizaciones son elementos indispensables e insustituibles de la vida social y de la empresa-comunidad, a pesar de las influencias que tratan de desvirtuar su verdadero valor ético en la promoción de la justicia social o de obstaculizar las relaciones, en el seno de la empresa, más conformes con el principio de la prioridad de la persona sobre el capital.

Hacia un nuevo orden económico internacional

6. Entre las filosofías opuestas —la de la sola competencia económica y la de la participación—, la empresa «comunitaria» exige que en el proceso de la producción y de las relaciones sociales internas, se opte por la aplicación de la segunda, la participación creando entre todos los componentes de la empresa una verdadera y eficaz interdependencia. Semejante correlación personal entre los responsables directos e indirectos de la empresa y el «trabajo», sostenida por la política social del Estado, es condición necesaria para ponerse de acuerdo entre todos los componentes del mundo del trabajo en la em-

presa, para fomentar el dinamismo personal y comunitario de la vida de la misma y para superar los conflictos.

Al decir esto, mi pensamiento se extiende también al campo de las relaciones internacionales donde es necesario también comprometerse para que se consolide la justicia social. Al hablar el pasado año durante la sesión inaugural del simposio internacional sobre la **Laborem exercens**, puse de relieve: «Nuevas posibilidades se vislumbran en el horizonte, las cuales ya no puede concebirse en término restringidos, únicamente nacionales. Si los problemas con que debe enfrentarse el hombre moderno, no pueden comprenderse si no es teniendo en cuenta su dimensión mundial, será también a escala internacional como deberán buscarse las soluciones, en muchos casos.

Justamente, por tanto, hoy, y cada vez con mayor frecuencia, se aspira a un nuevo orden económico internacional que, superando los modelos insuficientes e inadecuados del pasado, asegure a la humanidad una justa participación en los bienes de la creación, con sensibilidad particular hacia los pueblos en vías de desarrollo» (**Enseñanzas**, 1982, I, p. 1096).

La materialización de este esfuerzo gigantesco, tal como se propone, hace que el resultado no sea tanto la defensa de intereses de una o de otra parte, sino más bien una situación en la que el trabajador sea cada vez más «hombre» en su trabajo; y la empresa, expresión dinámica de la participación de todos.

Superación de toda ética individualista

7. El diálogo de la Iglesia con el mundo moderno en torno a los valores ético-comunitarios es una forma propia de estar presente, bajo la acción del Espíritu Santo, en las realidades temporales. La Iglesia conoce el desarrollo de estos valores en la conciencia individual y en las relaciones interpersonales del hombre de hoy. Dondequiera exista dependencia de factores económicos complejos y del desarrollo tecnológico, el verdadero progreso consiste en la comunidad «interpersonal».

La acción del Espíritu Santo y la fuerza de la Eucaristía, realidades divinas a las que nos trasladan la solemnidad de Pentecostés del día de hoy, y la clausura del Congreso Eucarístico Nacional, nos impulsan hacia la superación de toda ética individualista; hacia el retorno constante al valor primario de la persona humana, ampliando los horizontes del amor; hacia la consecución de la justicia social dentro del respeto de la igualdad de todos los hombres; hacia el desarrollo del sentido de responsabilidad, del compromiso común y de la participación (cfr. **Gaudium et spes**, 25-29).

¡Señoras y señores! ¡Hermanos y hermanas! Aceptad estas consideraciones como señal de mi profunda estima por vosotros y por vuestra importante obra. Que el Señor, ante el que os recuerdo a vosotros juntamente con vuestros seres queridos, ilumine vuestras inteligencias y fortalezca vuestras voluntades en la construcción de un futuro para la humanidad, al que se pueda mirar con menor ansiedad y con más confianza, sostenidos por una fuerza que trasciende al hombre.

Invoco sobre vosotros la abundancia de los favores celestiales, mientras que os bendigo de corazón.

Concordia social y riesgo empresarial

Por Ignacio Hernando de Larramendi,
Presidente ACCION SOCIAL EMPRESARIAL

Vivimos quizá en un momento difícil, dentro de una gran crisis, triple para los españoles, porque es **crisis coyuntural** en cuanto corresponde a un período bajo, de los ciclos normales en el desarrollo económico; **crisis social** en la onda más larga de una nueva sociedad, consecuencia de profundos cambios científicos y tecnológicos que han de afectar con trascendencia al conjunto de la humanidad; y **crisis nacional,** específica de nuestro país que, por primera vez en su historia, está gobernado por personas con ideología casi radicalmente diferente a la de nuestros dirigentes en los últimos 150 años, que además quieren introducir cambios permanentes en nuestra vida y cultura, en lo económico y en lo sociológico.

En las crisis sociales o en las crisis empresariales, las fuerzas internas de una sociedad o de una empresa se desatan, y cada una busca en el «río revuelto» aumentar sus ventajas, o, aún peor, resolver viejas rencillas o reavivar antiguos rencores. El «statu quo» medio normal de desenvolverse la sociedad en toda la historia, permite momentos de tranquilidad económica y equilibrio social, aunque en muchas ocasiones albergue semillas de crisis y revolución si falta excesivamente la equidad y la justicia.

La crisis del mundo occidental, que incluye a España, puede crear otro modelo de sociedad y dar lugar a transformaciones radicales, no simplemente que aumenten los impuestos, varíe el nivel de bienestar económico o se alteren los límites de las instituciones sociales. Incluso puede hacer peligrar el concepto de libertad del hombre, no digo la práctica que siempre se ha visto disminuida por factores externos e internos. Es posible que esta amenaza proceda de la potencia de países no libres, pero en mi opinión, el verdadero peligro está en nosotros mismos, en nuestro abandono de principios nobles, de normas éticas y de autolimitaciones y su sustitución por un hedonismo absoluto, que puede arrastrar consigo esa libertad que parecía normal en la historia de la humanidad y que no hemos sabido apreciar como «don de Dios concedido a generaciones limitadas de muy pocos países del mundo».

Es importante nuestra actitud, personal y empresarial, ante la crisis directa que nos afecta ya que lo que ocurra dependerá de nosotros. Cada uno en lo pequeño y menos pequeño que le corresponde tiene responsabilidad si ese futuro es negativo o positivo. Lo digo como empresario, persona que toma riesgos y acepta responsabilidades que permanentemente selecciona alternativas a sabiendas de que puede equivocarse.

Todas las empresas son distintas, con problemas diferentes en cuanto a su función social, su modo de actuación, sus responsabilidades y repercusión de sus problemas; por ello cualquier generalización suele tener errores. Personalmente estoy vinculado a lo que en la dimensión de nuestro país se llama la gran empresa, a la que corresponde una responsabilidad social destacada y liderazgo en momentos de dificultad. Otros en cambio participáis en empresas más pequeñas cuya acción propia es limitada y que reciben más influencia de la que pueden irradiar. En todo caso, creo que no existe contraposición entre gran empresa y pequeña empresa, y en un país como el nuestro, prácticamente en todo Occidente, las empresas pequeñas, medianas y grandes se complementan y dependen unas de otras.

Los empresarios debemos aceptar que no somos políticos y debemos «saber ser» **sólo empresarios** y concentrarnos lo me-

jor posible en nuestra propia área de empresa, aunque para muchas decisiones necesitamos conocer las tensiones, fuerza y acción de políticos y gobernantes que han de influir en nuestras expectativas de futuro. Si en cambio parece socialmente positivo que utilicemos nuestro poder para llamar la atención sobre problemas generales y que colaboremos lealmente con políticos y gobernantes y con quienes tengan responsabilidad paralela en áreas específicas.

Dentro de la recomendación de colaborar con entusiasmo, de ser motores de esperanza en un momento difícil para nuestras empresas, el país y el mundo, deberíamos destacar algún concepto que pudiera hacer comprender la razón de nuestra actuación y decisiones.

— El empresario se justifica por el **riesgo**, por la adopción de decisiones económicas, que afectan al trabajo de las personas que le secundan, para promover la creación de riqueza. La humanidad reclama incesantemente el aumento de bienes a su disposición para mejorar la suerte de los millones de hombres que carecen de lo indispensable; la dignidad de un país se mide en gran parte por su posición económica relativa en el conjunto de los pueblos; y todo ello exige líderes económicos que acepten responsabilidades y fracasos e impulsen el progreso. Esto corresponde a los empresarios que por eso no pueden ser cobardes, aunque sí prudentes, evitando decisiones no meditadas o irresponsables.

— La acción empresarial exige restaurar la dignidad del **beneficio** de la empresa, durante muchos años vituperado y considerado factor social negativo. Salvo casos excepcionales, la creación de riqueza es paralela al **beneficio** acumulado, que en parte se distribuye como compensación al riesgo. El mundo no lo llenan los «santos» despreocupados de lo material, sino personas para las que el beneficio propio y el de sus descendientes constituye un estímulo decisivo. Pero hay algo más importante todavía: la noción de beneficio es absolutamente indispensable para la vida empresarial en cualquiera de sus manifestaciones privadas o públicas; es la medida de que una actuación gerencial es acertada, tiene justificación social y no conduce al despilfarro de caudales ajenos, individules o colectivos. Sólo del beneficio surge la capitalización indispensable para la creación de riqueza y para ese aumento de poder adquisitivo que la humanidad no quiere reducir, ni siquiera para estabilizarlo adecuadamente en el futuro. Sin beneficio no puede haber crecimiento permanente positivo pues simultáneamente produciría áreas de empobrecimiento por haberse simplemente desplazado la riqueza.

Pero de modo muy especial quiero referirme a la **concordia** y su necesidad en la vida social, económica y empresarial. Aparentemente el mundo en que vivimos se apoya en la fricción, que se considera no ya inevitable sino deseable; en la lucha de clases, la competividad comercial, la vida electoral y los conflictos ideológicos. Frente a esta creencia, en parte producto del error de identificar la concordia con la transigencia ante la presión en los débiles o con la cobardía de los empresarios, la realidad es que únicamente prosperarán los pueblos y empresas con alto grado de concordia.

Nuestra supervivencia exige que seamos capaces de un alto grado de concordia. Es la gran tarea de los españoles en este momento. Sin concordia España perderá el puesto entre los países industrializados o medio industrializados que hemos estado a punto de alcanzar. No sé si esto es lo único importante o es preferible una situación mundial modesta, pero en todo caso será el resultado de la indiferencia ante la autodestrucción interna y la idealización del conflicto ideológico permanente entre clases.

Los empresarios podemos contribuir a la concorcia, si nos adelantamos en generosidad, prueba de seguridad en nosotros, acercándonos al punto de vista del Gobierno y de los trabajadores, pero manteniendo con claridad y firmeza los principios indispensables para el equilibrio interno de la empresa, ya que nuestra principal responsabilidad es mantener la empresa en condiciones de crecimiento, como lo es la del Gobierno en cuanto al conjunto nacional; por eso es triste que, cuando estos días se busca el relanzamiento económico, quedan pocas empresas que relanzar y muchas han desaparecido o sus ge-

rentes se han cansado cuando el acoso y crítica a la empresa se consideraba un ideal social, situación que afortunadamente ha sido superada.

En mi opinión no sólo es deseable sino posible lograr la concordia en la empresa, como han conseguido los que han alcanzado un alto nivel de eficiencia permanente, ejemplo actual de muchas empresas japonesas. Para ello hace falta:

— **Humanismo:** La empresa es esencialmente una asociación de hombres que utiliza un patrimonio limitado. El activo más importante de cualquier empresa son los hombres que la componen, desde el primero hasta el último. Cuando la empresa considerada a los hombres como simples instrumentos es difícil que alcance un equilibrio interno que, como el de toda tiranía o dictadura, sólo triunfa temporalmente y tiene dentro de sí la semilla del desequilibrio y destrucción.

— **Etica:** Aplicación profunda y extendida de normas claras de actuación, que respeten las leyes generales y particulares y los principios éticos de actuación en áreas en que no es posible legislar o cuando las disposiciones coactivas no se pueden extender a toda clase de actuaciones.

— **Transparencia:** Posibilidad de información veraz de lo que ocurre como principal instrumento de autocontrol. La transparencia simboliza la «verdad» y sin empresa veraz no hay empresa permanente. Las empresas que mantienen una situación de ocultamiento, sientan las bases de su desaparición, porque favorecen el abuso interno y dificultan el servicio social a que deben subordinarse.

Los empresarios agrupados en ACCION SOCIAL EMPRESARIAL deberían ser motores del espíritu de concordia en la empresa y en la vida nacional, haciendo llegar este mensaje a otros agentes sociales, fundamentalmente Gobierno, políticos, las propias instituciones empresariales y sindicatos. A todos ellos, debiera llevarse el convencimiento de que sólo de ese modo será posible superar la crisis que hoy padecemos, mantener de modo adecuado el poder adquisitivo de los españoles y conseguir que nuestra patria se incorpore con acción fecunda a la comunidad universal que el desarrollo científico o tecnológico ha hecho posible en estas últimas décadas.

Los empresarios y directivos de empresa viven en estos momentos de forma dramática problemas e incomprensiones, además de las dificultades para actuar dentro de los principios de la ética empresarial y el conjunto de otras obligaciones de diversa naturaleza. La empresa necesita un entorno favorable para su función de asumir riesgos socioeconómicos y crear productos y servicios de interés para la sociedad; pero ese entorno lo debemos crear en gran parte nosotros mismos, con nuestro esfuerzo y dedicación, **como ha ocurrido siempre sin excepción, con los empresarios que han abierto camino en el mundo de la economía y el desarrollo.** Hay que olvidar el tiempo en que ser empresario era cómodo, muchas sus ventajas y limitadas sus obligaciones.

El empresario debe crear riqueza, pero también crear empleo y hoy todos, de un modo u otro, nos dedicamos a crear desempleo, aunque es cierto que en ello colaboran también, aun diciendo lo contrario, Gobierno y Sindicatos. Esta situación debe resolverse. El empleo es básico para que los hombres —nuestros hermanos, nuestros hijos— tengan la dignidad de una retribución suficiente y una participación activa en el quehacer nacional. En esta tarea debemos los empresarios ser protagonistas.

La empresa occidental se encuentra en una difícil encrucijada, precisamente en el momento en que su acción es más necesaria, quizás porque los empresarios estamos recogiendo frutos de una actuación egoísta en pasados años de desarrollo económico y para compensarlo necesitamos una actitud positiva, asumiendo riesgos empresariales de inversión económica y progreso social, sin esperar de modo inmediato el reconocimiento por el poder político, sindical o popular.

Todo esto parece demasiado para nuestras débiles espaldas, pero es lo que nos pide el momento actual, la tarea a que debemos responder sin desfallecimiento, demostrando que creemos en la empresa y que queremos servirla y no sólo servirnos de ella.

Para terminar unas recomendaciones para los difíciles pero esperanzadores tiempos actuales.

Todos los que tenemos una función directiva o decisoria en la vida empresarial y compartimos las esperanzas de ACCION SOCIAL

EMPRESARIAL, debemos colaborar decisivamente, con preocupación cristiana de servicio y generosidad, en la tarea de reconstrucción de la concordia nacional necesaria para el futuro de nuestro pueblo, en el área que a nuestra función corresponda y especialmente en los siguientes aspectos:

— Participando muy activamente en las acciones de solidaridad necesarias para afrontar dignamente los difíciles momentos actuales.

— Sintiéndonos responsables de la creación y distribución de empleo y del grave problema humano del desempleo y del empleo digno y el derecho de todos a participar activamente en el quehacer social.

— Y sobre todo, evitando el desaliento y el pesimismo impropio de quienes por encima de todas las cosas estamos animados por una fe cristiana y sentimos el agradecimiento por el lugar que ocupamos en la sociedad que no debe servirnos para evitar responsabilidades ni sacrificios.

LIBROS

SI A LA VIDA
por, Fernando Guerrero Martínez y Juan Félix Bellido
Editorial Ciudad Nueva
Madrid 1983

Es un libro de fácil lectura, que trata con profundidad y extensión uno de los temas de mayor actualidad como es el aborto.

Los autores, bien conocidos de nuestros lectores, realizan un enfoque original al tratar este importante tema poniéndose del lado de la vida que en definitiva es ponerse del lado del hombre y hacer una opción por la civilización auténtica, por el verdadero progreso y evitar así dar marcha atrás en el proceso evolutivo de la humanidad. Ponerse del lado de la vida, es ponerse en favor de una sociedad más humana y de contrarrestar la llamada «cultura de la muerte», que tiene sus signos más evidentes en la droga, la violencia, el terror, la guerra y por fin en el aborto.

Son páginas escritas desde la orilla de una «contracultura de la vida» que quiere prestar su voz a uno de los seres más marginados de la humanidad: el niño concebido y no nacido. Que quiere valorar a la mujer para que no se degrade hasta el punto de eliminar una vida, comprendiendo que el aborto no deja de ser una derrota para la mujer, en su marcha hacia una realización mayor y más plena. Porque el aborto es un fracaso no sólo para la propia mujer que lo practica sino sobre todo para toda la sociedad que no ha sabido garantizar a una vida indefensa, el derecho a vivir.

El libro de 171 páginas y perfectamente manejable, que se lee casi de un tirón, tiene dos partes bien diferenciadas. En la primera se documenta perfectamente sobre lo que es el aborto en sí, las cifras espeluznantes de un aborto en crecimiento en todos los países civilizados, las razones que aducen las mujeres para abortar y el estado para despenalizar el aborto que son perfectamente rebatidas por una doctrina coherente que compagina perfectamente las enseñanzas de la Iglesia católica con la más avanzada cultura médica, que va afirmando de forma rotunda que la vida humana comienza en el momento de la concepción y que ya desde el primer momento el feto concebido es auténticamente una persona.

La segunda parte del libro ofrece una serie de testimonios llenos de vida y actualidad, de personas que prefirieron, aún en momentos difíciles para ellos y para el feto concebido, no abortar, y hoy gozan de la felicidad del niño nacido.

«El progreso social en tiempos de recesión»

por Benedicto Poza Lozano

Con motivo de la Asamblea General de **UNIAPAC**, celebrada en Monterrey (México), ha tenido lugar un interesante coloquio internacional, sobre «El Progreso Social en tiempos de recesión», durante los días 19 y 20 de mayo pasado.

La apertura del coloquio corrió a cargo de Andrés Restrepo Posada, Presidente Latinoamericano de UNIAPAC que desarrolló las siguentes líneas de reflexión.

El tema es oportuno y actual y no ha de presentarse desde la contraposición entre el esfuerzo por mantener vivas nuestras empresas e implantar en ellas las exigencias de la doctrina social cristiana.

La empresa ha de conseguir colaborar en el desarrollo integral de todos los integrantes de la misma. Este desarrollo debe lograrse participando todos en la mejora de la empresa en todos los órdenes.

En una sociedad organizada para competir, es necesario introducir fórmulas de compartir, con lo que las personas se desarrollarán mejor en la empresa colaborando a su vez a mejorarla.

Es en estos momentos de recesión cuando la actuación aislada del «sálvese quien pueda» puede ser suicida, mientras que el espíritu de compartir puede llevar a soluciones participativas, de mayor trascendencia y por lo tanto más eficaces.

Bajo la Presidencia de Jorge Fernández Ruiloba, Presidente Nacional de la Confederación USEM, de UNIAPAC México, tuvo lugar asimismo, una Mesa Redonda en la que Lambert Konan, se refirió a un diálogo concreto entre PYMES del Norte y Sur para salir de la crisis; Hubert Carniaux, desarrolló aspectos de la empresa entre las tensiones de la interdependencia económica internacional y sus responsabilidad sociales; y Perry Luk Kam Yuen expuso distintos aspectos del comercio y la industria de Hong-Kong, como ejemplo de una estricta economía de mercado, con una situación económica superadora de la crisis, independientemente de que no existan garantías del futuro de Hong-Kong a un plazo medio; por fin Hernando Campos Menéndez desarrolló aspectos de la humanización de la empresa, entre los que resaltó la necesidad de superar una visión tecnicista y economista, logrando una mayor personalización de la empresa mediante actitudes de escucha, diálogo y participación responsable. Presentó asimismo, el Balance Social con aportaciones teóricas hacia una dimensión más humanista de la empresa y aportaciones prácticas, como instrumento de la política social.

El Profesor Michael Novak hizo una interesantísima exposición de la teología de la creación de riquezas, según la evolución filosófica en la doctrina social de la Iglesia, hasta nuestros días que motivó un interesante debate entre lo asistentes.

TRABAJO DE LOS EQUIPOS

Finalmente los asistentes se distribuyeron en Equipos de trabajo, para reflexionar sobre

cuatro temas distintos a la luz de las posiciones anteriores.

Los grupos de trabajo se constituyeron sobre los temas: Estado y Empresa privada, desempleo y subempleo, humanización de la empresa y cooperación industrial internacional.

Los portavoces de estos grupos expusieron al final las reflexiones a que habían llegado cada grupo de trabajo.

Estado y empresa privada. Junto al peligro de estatalización de la Empresa privada, puede existir la tentación de abandono de ésta en manos estatales. La Empresa privada necesita de las suficientes garantías de pervivencia por parte del Estado a la vez que ésta debe cumplir sus compromisos públicos, fiscales, sociales y de aportación positiva a la comunidad. No siempre se corresponde la forma estatal socialista o la de libertad económica con el efectivo apoyo a las empresas privadas, como ha podido comprobarse en países como Argentina y Chile.

Desempleo y Subempleo. Es misión fundamental del empresario contribuir a una política de empleo respetando la siguiente escala de preferencias: Fomentar el empleo, mantener el empleo, garantizar empleos. En muchos casos el subempleo puede ser una situación injusta o una forma de solución ante la escasez de empleo. El empresario puede contribuir a fomentar fórmulas de autoempleo como solución a las situaciones de desempleo.

Humanización de la empresa. La doctrina social de la Iglesia contribuye a una efectiva humanización de la empresa, al anteponer el factor trabajo ante los restantes medios de producción. La humanización de la empresa ha de pasar por fórmulas de diálogo y participación efectivas. Las empresas deben de ser conscientes de la importancia de los resultados sociales frente a los económicos. Es necesario un nuevo estilo de empresario.

Cooperación industrial internacional. La interconexión industrial supera cada vez más los límites de la empresa e incluso de las naciones. La actuación empresarial en el campo internacional puede efectuarse desde una actitud egoísta o de cooperación con otras naciones y otras industrias. El egoísmo en las actividades multinacionales puede perjudicar al principio de cooperación industrial internacional.

Finalmente concluyó la reunión, con una interesante exposición del Presidente Mundial de UNIAPAC, Sr. Bekaert en la que se refirió al compromiso de UNIAPAC en el momento actual, respecto a la grave responsabilidad ante el empleo.

UNIAPAC que siempre tomó posición por la libertad de emprender, que siempre se opuso a toda ingerencia abusiva del Estado, de los sistemas totalitarios de izquierda o derecha, no puede dejar de ver en la lucha por el empleo una responsabilidad de sus miembros, tomada tanto individualmente o grupalmente en sus asociaciones. Ciertamente, se trata de colaborar con los responsables oficiales del bien común, los hombres políticos en su sentido más amplio, pero los dirigentes de empresa deben asumir las iniciativas, deben percatarse que la creación de empleos es uno de sus primeros deberes, al margen de los servicios que prestan a la sociedad produciendo productos de calidad.

LIBROS

LA EMPRESA ESCUELA DE COMPARTIR
por, Andrés Restrepo
Edita, UNIAPAC (COLOMBIA)

Andrés Restrepo expone en esta obra, el contenido fundamental de esas interesantes charlas que viene impartiendo en empresas y otras instituciones, en orden a conseguir que la empresa clásica cambie su filosofía de competir por un nuevo estilo de compartir.

La obra la divide en cuatro principales capítulos: La eficacia de los negocios, la empresa a la escala del hombre, la escuela empresa de compartir y, más allá de la empresa escuela de compartir.

Como el propio autor dice en la introducción, este trabajo puede llevar el mensaje de su investigación, a donde personalmente él no puede llegar, a pesar, de su esfuerzo viajero y su vocación expositora.

«El dirigente de empresa cristiano, núcleo de esperanza en la crisis actual»

EXPOSICION DE ANTOINE BEKAERT, PRESIDENTE MUNDIAL DE UNIAPAC EN LA ASAMBLEA MUNDIAL 1983 EN MONTERREY (MEXICO)

Desde todos los tiempos, los del hombre en particular, se han definido y desarrollado en respuesta, a los profundos desafíos, la mayoría de las veces absolutamente imprevistos, algunas veces en contextos terribles. Los países de América Latina, con su cadena de montañas volcánicas, sus temblores de tierra, sus sequías e inundaciones nos lo recuerdan constantemente.

El hombre siempre ha luchado por asegurar su supervivencia en tanto que familia y comunidad, luego como pueblos y naciones, hoy día cada vez más en tanto como comunidad mundial. Una comunidad cuyos aeropuertos y las computadoras por una parte, y las armas nucleares, por la otra, se han convertido en símbolos. Para arribar a un estadio como el actual, el hombre pudo contar con su espíritu inventivo, con su capacidad de imaginación y con una cadena ininterrumpida durante siglos, hecha de esfuerzos de organización científica y social.

El ingeniero y el dirigente de empresas son los visionarios de esta aventura humana. Son ellos los que han construido puentes entre lo todavía no posible y lo evidente, entre la excepción y la regla, entre el callejón sin salida y la salvación.

Vivimos una época donde los responsables y los sectores informados de la opinión pública, toman conciencia de la trama que une los diversos problemas como la malla de una red, cuya importancia y complejidad agobian la conciencia humana.

Pensemos en los problemas que tiene el hombre: hambre, armamento, subdesarrollo crónico de ciertas regiones del globo y también en los llamados países desarrollados; derechos del hombre y de la mujer. Desde nuestro punto de vista, el subempleo y el paro forzoso, significan para un número creciente de familias miseria material, psicológica y cultural, o bien, en los países más ricos, ausencia de perspectiva y falta de sentido que no se puede resignar a la esteridad de la no-actividad.

UNIAPAC que siempre tomó parte por la libertad de emprender, ella que siempre se opuso a toda ingerencia abusiva del Estado, de los sistemas totalitarios de izquierda o derecha, no puede dejar de ver en la lucha por el empleo una responsabilidad de sus miembros, tomada tanto individualmente o grupalmente en sus asociaciones. Ciertamente, se trata de colaborar con los responsables oficiales del bien común, los hombres políticos en su sentido más amplio; pero los dirigentes de empresa deben asumir las iniciativas, deben percatarse que la creación de empleos es uno de sus primeros deberes, al margen de los servicios que prestan a la sociedad produciendo productos de calidad.

Muchos hombres políticos se complacen en citar una frase atribuida a Napoleón, según el cual el primer deber de un jefe, es de dar esperanza a su pueblo. Para la mayoría de nosotros, proporcionar trabajo significa abrir un camino hacia la esperanza. Este es sin duda el gran desafío que deben afrontar los dirigentes de empresa UNIAPAC.

Como lo escribió un biólogo afamado, René Dubas, «El desempleo representa el problema

más serio en la sociedad moderna. Sus amenazas, tan paradójicas, son más temibles que las amenazas de guerra nuclear, la falta de recursos y la destrucción de nuestro medio-ambiente. La posibilidad para cada uno de jugar un papel en la sociedad depende de su salud mental que es uno de los derechos inalienables del hombre».

En tanto que hombres, con nuestra arrogancia que nos incita a hacer de nuestra vida un éxito personal y social, nos lleva a aceptar ese desafío; éste nos preocupa también, en tanto que dirigentes de empresa en un sistema de economía de mercado llamado a probar cada día, que es mejor para la humanización, la pluralidad o los sistemas de economía controlada, sobre todo de inspiración marxista. A estas dos motivaciones se une una tercera que las trasciende y que constituye la especificidad de UNIAPAC, en tanto que cristianos que debemos y queremos aceptar el desafío del empleo.

En numerosas oportunidades, los hechos de los apóstoles, historia de la primavera de la Iglesia, designó los primeros cristianos como «los discípulos del camino» (La vía en tanto que Cristo). Por ello las personas en marcha, saben que el camino conducía a cierta parte. En todos lados el Nuevo Testamento nos describe como los hermanos, cuya frente estaba marcada por el signo de la esperanza. En ella encontramos la última energía para resistir el fatalismo que pesa en muchos países y que acorrala tantos de nuestros ciudadanos, incluso a nuestros colegas, en el cinismo o la desesperanza.

No nos hacemos ilusiones, no basta estar dotados de un carácter optimista, a pesar de que éste sea un atributo valioso. Para poder ir victoriosamente contra la corriente. Las tensiones norte-sur y este-oeste que hipotéticamente no se dispara luego de decenios de evolución armoniosa y de perseverar a través de dificultades; se hará necesario armarse de una dosis formidable de ánimo y lucidez para mantenerse en la ruta y mantenerla por generaciones.

Es aquí precisamente donde UNIAPAC tiene un papel único a desempeñar. UNIAPAC es lugar del segundo aliento, el lugar donde se retorna para vencer la velocidad superior.

Pero esto es posible a condición de cumplirse ciertas condiciones. Las de que algunos de nosotros tomemos la decisión de inspirarnos mutuamente y de asumir con coraje un compromiso práctico. Cada dirigente de empresa puede en unión con otros, tres, cuatro, cinco, diez o veinte amigos, formar un Equipo de esperanza, un núcleo de hombres convencidos, un grupo de acción y de reflexión donde se ayuden mutuamente a analizar honestamente una situación concreta en la cual significa involucrarse, para encontrar respuestas nuevas y realizables, a tener en cuenta el bien común y también el bien de los más débiles, a evaluar aquello que han hecho a la luz de principios, tan difícilmente conciliables, de libertad y de justicia social. Si cada ciudad dispone de tal «Equipo de esperanza». Si cada país estuviera dotado de una red de equipos parecidos, las comunidades nacionales e internacionales se verían nutridas por una fuerza formidable de humanización.

Evidentemente, estos equipos tendrían formas diversas según el contexto particular del país o de la región a la que pertenezcan. Por ejemplo, en Bélgica o en Holanda donde UNIAPAC cuenta con miembros, ellos serían numerosos, un poco presentes en todos lados, incluso en las ciudades medianas, donde frecuentemente se reúnen sus miembros, al final de la tarde o durante un desayuno, alrededor de un tema concreto e inmendiato. Es fácil, en efecto, de reunir nuestros miembros que viven en la proximidad los unos de los otros a una distancia de media hora en coche.

Otras veces, será una asociación nacional que contará con una decena o cincuenta miembros y donde los contactos, debidos a la distancia serán menos frecuentes y quizá, más extensamente. En estos últimos casos, parece necesario organizar dos o tres veces al año un encuentro de una jornada entera para cubrir el tema, analizar la situación, ver dónde se puede presionar, o dónde uno puede ayudar a alguno de nuestros amigos o cómo hacer reaccionar a otro. Siempre dentro de la perspectiva de promover el avance de

(pasa a pág. 22)

COSTE DE LA VIDA Y PRESUPUESTO FAMILIAR EN MADRID

PRESUPUESTO MINIMO DIARIO DE ALIMENTACION PARA UN MATRIMONIO CON DOS HIJOS

MES		Madrid
1983	Marzo	915,88
	Abril	925,70
	Mayo	933,10
	Junio	935,62

INDICE DEL COSTE DE ALIMENTACION

Base: Marzo 1959 = 100

MES		Madrid
1982	Media mensual (Marzo-Diciembre)	1.337,4
	Abril	1.286,3
	Mayo	1.313,9
	Junio	1.335,2
	Julio-Agosto	1.346,6
	Septiembre	1.356,8
	Octubre	1.369,0
	Noviembre	1.374,1
	Diciembre	1.389,3
1983	Enero	1.400,2
	Febrero	1.415,8
	Marzo	1.416,6
	Abril	1.431,8
	Mayo	1.434,5
	Junio	1.447,2

INDICE DEL COSTE DE ALIMENTACION

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.—	» »	197,6
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.—	» »	987,7
1978.—	» »	1.200,8
1979.—	» »	1.200,8
1980.—	» »	1.567,0
1981.—	» » (enero-marzo)	1.710,3
1982.—	Media mensual (marzo-dic.)	1.960,3
	Abril	1.992,4
	Mayo	2.071,5
	Junio	2.068,2
	Julio-Agosto	2.085,7
	Septiembre	2.101,5
	Octubre	2.120,4
	Noviembre	2.128,3
	Diciembre	2.151,9
1983.—	Enero	2.170,1
	Febrero	2.192,9
	Marzo	2.194,2
	Abril	2.217,7
	Mayo	2.223,5
	Junio	2.241,5

INDICE DEL COSTE DE LA VIDA

Base: Marzo 1959 = 100

MES	Alimentos	Combustibles	Vivienda y gastos de casa	Vestidos aseo personal	Varios	Indice general
1981						
Media mensual (enero-marzo)	1.104,2	245,3	1.013,1	2.139,6	2.312,8	1.293,5
1982 media mensual	1.337,4	290,5	1.133,1	2.658,5	2.856,0	1.565,8
1982 Abril	1.286,3	270,8	1.101,3	2.534,5	2.786,3	1.506,3
Mayo	1.313,9	270,8	1.108,3	2.577,1	2.786,3	1.529,4
Junio	1.335,2	270,8	1.126,6	2.602,0	2.786,3	1.548,0
Julio-Agosto	1.346,6	300,4	1.133,7	2.702,5	2.846,6	1.578,2
Septiembre	1.356,8	300,4	1.146,0	2.723,1	2.877,1	1.591,2
Octubre	1.369,0	300,4	1.160,4	2.751,7	2.911,7	1.607,3
Noviembre	1.374,1	300,4	1.166,2	2.762,9	2.911,7	1.612,9
Diciembre	1.389,3	330,3	1.173,2	2.781,1	3.092,9	1.639,6
1983 Enero	1.400,2	330,3	1.179,8	2.884,4	3.180,7	1.670,4
Febrero	1.415,8	330,3	1.182,3	2.956,8	3.197,1	1.692,1
Marzo	1.416,6	330,3	1.194,1	3.023,4	3.265,7	1.710,4
Abril	1.431,8	330,3	1.230,3	3.086,9	3.325,8	1.739,3
Mayo	1.435,5	330,3	1.245,8	3.119,4	3.370,6	1.752,4
Junio	1.447,2	330,3	1.252,5	3.186,7	3.406,7	1.773,6

PRESUPUESTO DE GASTOS FAMILIARES MINIMOS ANUALES DE UN MATRIMONIO CON DOS HIJOS

	Abril	Mayo	Junio
Alimentación	337.880	338.750	341.500
Combustible	8.990	8.990	8.990
Vivienda y gasto de casa	89.770	90.900	91.390
Vestido y aseo personal.	228.830	231.250	236.240
Varios	100.870	102.240	103.330
TOTAL	766.340	772.130	781.450

la justicia social y la ética de los negocios, frecuentemente en un contexto de limitaciones diversas de corrupción generalizada o de apatía, o simplemente de incapacidad política. A veces una larga conversación telefónica amistosa, será el cimiento del Equipo y podrá revivir la buena voluntad. Viajando nuestros miembros podrán aprovechar una breve estancia para saludar al equipo, intercambiar ideas y ayudarse tanto en el dominio económico, ético, como el espiritual.

Los miembros de UNIAPAC que formen los núcleos de amigos, serán también los grupos de presencia, según los principios cristianos.

El clima de estos Equipos generosos y realistas a la vez, repercutirán sobre nuestros colaboradores inmediatos. Ellos influirán en nuestras vidas y ellos se sentirán animados a compartir al menos parte de nuestras perspectivas.

A veces, incluso estos Equipos de esperanza sabrán ganar la estima y la confianza de los responsables políticos y sindicales situándose espiritualmente en la misma frecuencia de onda, para formar con ellos, por un período más o menos largo un grupo de trabajo creador.

Hay regiones donde tales Equipos existen y obtienen resultados remarcables.

La calidad de estos Equipos no dejará tampoco de influir en nuestras familias. Mas todavía que en Europa, la gran familia continúa existiendo en América Latina, algunas veces con sus inconvenientes, frecuentemente también, con sus inmensas posibilidades de confianza, de cohesión y de compromiso colectivo general. La familia de un dirigente de empresa puede convertirse, en un Equipo de esperanza, donde uno lleve a otro a ir contra la corriente, donde se ponga a prueba, que la capacidad de emprender, calidad familiar y sus responsabilidades sociales, pueden ir a la par. Una familia así puede igualmente suscitar un nuevo estilo de colaboración, encontrar la nueva generación que tomará contacto con el modelo viviente de sus mayores, con los laboratorios de humanismo cristiano para responsables de la economía, dispuestos a que bellos sueños puedan realizarse concretamente.

En América Latina habrá que colocar, sin duda, en nombre de las víctimas de situaciones de injusticia, los jóvenes que no encuentran empleo y los millones de inmigrantes, que atraídos por las «luces de la ciudad» y las promesas del bienestar se encuentran allí rápidamente defraudados y desarraigados.

Evidentemente, bien que en tanto organización de dirigentes de empresa, UNIAPAC no tienen más que un poder muy limitado dentro de un marco de constreñimientos muy concreto, muchos de nuestros amigos podrán sentirse en un momento u otro, tentados de responder por la afirmativa a la pregunta que ha servido de título a este coloquio «¿Es posible el progreso social en un período de recesión?».

Esta misma pregunta la formulamos a nuestros colegas que apuestan al principio o exclusivamente al poder o al beneficio. Depende de nosotros probar que hay soluciones más allá de las declaraciones de grandes proyectos. Apoyándose en nuestros triunfos que se llaman: la amistad, el duro trabajo personal con todos los sacrificios que éste implica; la fe en Aquél que nos quiere «la sal de la tierra», y que rechaza la «sal del que se desazona»; nosotros podemos dar muchos pequeños pasos que equivaldrán al largo y exitoso camino.

LIBROS

CONTABILIDAD Y ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS DE ENTIDADES ASEGURADORAS

por, J. Merlo Bataller

Editorial Mapfre - 1983

Según el propio autor esta obra va dirigida de forma especial, a todas aquellas personas que sin ningún conocimiento previo de la contabilidad se vean en la necesidad de tener que contabilizar e interpretar los acontecimientos patrimoniales ocurridos en una Sociedad de Seguros, así como los estados financieros que de la modificación de dicho patrimonio pudieran derivarse, fijándonos como objetivo primordial, el acercamiento a todos los niveles de esa iniciación contable en sociedades de Seguros, que en multitud de ocasiones se ve cercenada en sus albores, al no encontrar de forma clara la explicación e interpretación de la normativa contable de este sector empresarial.

Entorno y función directiva

Por José Antonio Mendoza Inchausti

El esquema directivo que quiero presentar parte de un principio que se puede formular de la siguiente manera:

> «la función directiva tiene como objetivo colocar a la Empresa en una posición lo más favorable posible en su Entorno.»

El Entorno, es un concepto amplio, que recoge las fuerzas económicas, sociales, políticas..., que pueden influir significativamente, y a veces drásticamente, en la situación empresarial.

Pero hay un Entorno básico, más concentrado, donde se resuelve la posición de las Compañías según su habilidad para situarse.

Este Entorno tiene dos elementos:

— la Necesidad,
— el Sector de Actividad,

que voy a desarrollar seguidamente.

Sin embargo, hay que dejar constancia de un hecho fundamental: la Empresa necesita diseñar un comportamiento para satisfacer ventajosamente una determinada necesidad en un determinado contexto o Sector de Actividad.

Esto quiere decir que su misión no es vender determinado tipo de productos, obtenidos a través de determinadas tecnologías, utilizando determinados equipos productivos, a través de determinados canales de distribución..., Plantear una Empresa suministradora de productos es trasladar el punto de referencia directivo desde el exterior (el Entorno) al interior (La Compañía) y esto es siempre nefasto.

Los productos son una respuesta temporal a una necesidad que es evolutiva, y a veces desaparece, en un juego competitivo en el Sector de Actividad, que a través de la creación de respuestas más eficaces, puede descalificar la inicialmente dada.

Y con los productos, las tecnologías, los equipamientos, las formas de distribución..., no tienen otra vigencia que la permanencia de su capacidad de satisfacer competitivamente (en el Sector de Actividad) la Necesidad. Es en este juego dinámico Necesidad —Sector de Actividad— Empresa, donde la Dirección General tiene una responsabilidad específica de situar favorablemente a esta última.

LA NECESIDAD

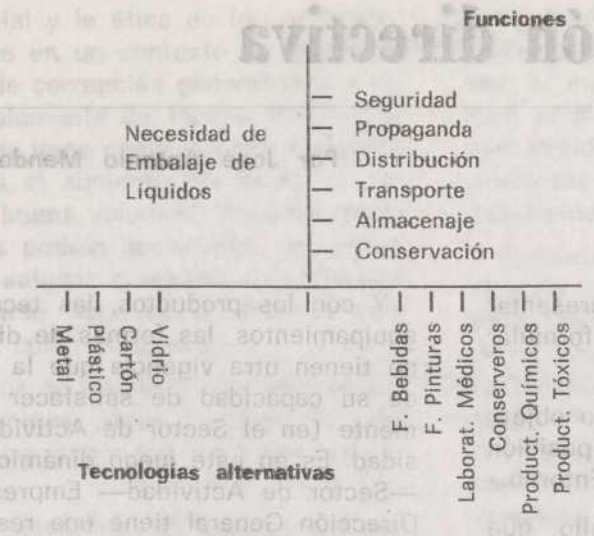
La Sociedad siente necesidades que deben ser satisfechas: salud, cultura, vivienda, alimentación, entretenimiento, información, comunicación..., Estas necesidades se van segmentando hasta el infinito y en estas sucesivas ramificaciones se van situando el tejido empresarial para satisfacer los aspectos concretos de las mismas.

Entonces, lo primero que una Empresa tiene que identificar con precisión es la Necesidad del Entorno que pretende cubrir con su actividad: es lo que se llama su misión.

Y esta identificación de su misión debe hacerse en una forma válida para servir de plataforma desde la que diseñar su comportamiento.

Recurramos a un ejemplo concreto: existe una necesidad de embalar líquidos. La identificación concreta de la misión de una Compañía determinada en relación a cualquier necesidad se hace situándola en tres coordenadas (ver figura).

— Funciones: es decir, qué necesidades se van a satisfacer,
— clientes: es decir, quién va a ser satisfecho,
— tecnologías: es decir, cómo van a ser satisfechas la necesidades de los clientes.



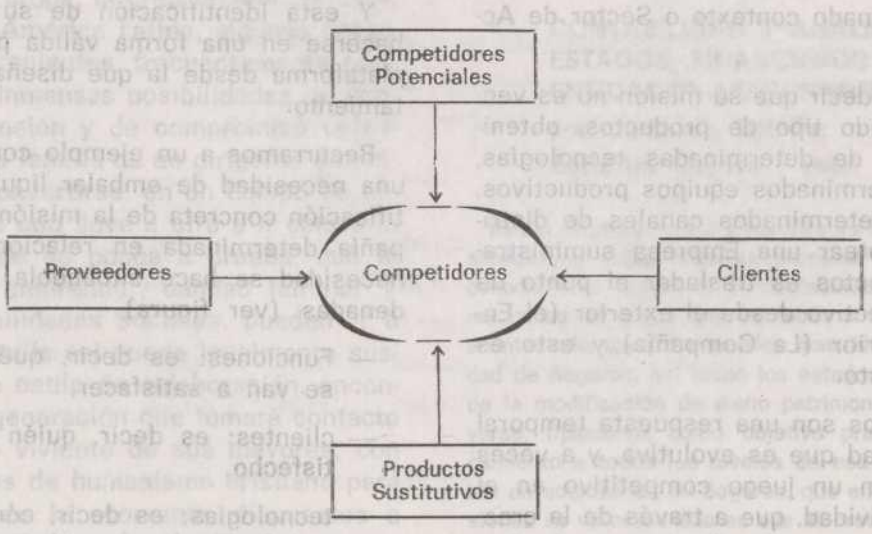
Esta identificación puede hacerse en forma extensa (todas las tecnologías, para todas las funciones, para todo tipo de clientes) o restringida (una tecnología, una función, un grupo de clientes), pasando naturalmente por todos los estados intermedios.

Sin entrar en todas las implicaciones de esta identificación, se trata de la decisión directiva básica, una cuestión quiero dejar clara: si el proceso directivo se comienza de esta manera debemos darnos cuenta que ello implica que lo estamos situando **fuera** (en la necesidad social) de la empresa y no dentro (en los productos de la Compañía).

EL SECTOR DE ACTIVIDAD

Pero sea cual sea la identificación de la necesidad que va a cubrir la Compañía, lo cierto es que va a tener que explotarla en un marco determinado que llamamos Sector de Actividad.

El Sector de Actividad es un marco de explotación de una Necesidad constituido por los siguientes elementos:



La Compañía que ha definido su Misión en relación a una necesidad de la Sociedad se va a encontrar cuando intente explotarla:

— con unos Competidores, que presionan en determinado sentido ya sea porque se sientan a su vez presionados, ya sea porque ven una oportunidad de mejorar sus posiciones actuales.

— Con unos Competidores Potenciales que de momento se mantienen fuera, pero que dependiendo de una serie de factores, pueden irrumpir en el sector aportando nuevas capacidades, el deseo de ganar cuota de mercado e inclusive recursos importantes.

— Con unos Productos Sustitutivos que limitan los movimientos de las Compañías situándolos en determinados límites más allá de los cuales aquellos entran en competencia con los propios.

— Con unos Clientes, que tratan de mover los precios hacia abajo, de obtener mejores calidades, más servicios..., y de empujar a unos competidores contra otros.

— Con unos Proveedores, que tratan de mover hacia arriba los precios de suministros, de rebajar la calidad de los mismos...

Estas cinco fuerzas van a ejercer su influencia sobre la explotación de la Necesidad (Misión) elegida de manera que finalmente ellas determinarán el potencial de beneficio del binomio Necesidad-Sector de Actividad.

ENTORNO Y EVOLUCION

De lo dicho, se desprende una característica del Entorno que es fundamental: su carácter evolutivo.

El Entorno está sometido a evolución porque sus dos elementos constitutivos están sujetos a cambios, a veces bruscos y profundos.

Es generalmente sabido que cualquier necesidad surge, se desarrolla, se estabiliza, decrece e inclusive desaparece.

Naturalmente el Sector también cambia por efecto de las cinco fuerzas antes mencionadas, cambios que se traducen en movimientos de precios, productividades, tecnologías, capacidades de producción, de marketing, aparición de nuevos productos..., alterando la posición competitiva de sus factores.

Esta evolución es una fuente de amenazas y de oportunidades según la capacidad concreta para promover y adaptarse al cambio de cada Compañía.

Entonces situar a la Empresa ventajosamente en su Entorno significa hacerlo en una doble dimensión: el hoy y el futuro.

CONCLUSIONES

Volvamos al principio recogiendo la frase inicial:

> «la función directiva tiene como objetivo colocar a la Empresa en una posición lo más favorable posible en su Entorno.»

Para ello toda Compañía necesita diseñar una pauta de comportamiento que se apoye precisamente en las características de ese Entorno, es decir, de la necesidad social que va a satisfacer y del Sector de Actividad en que va a actuar.

Esto plantea dos retos importantes:

— la capacidad de realizar un Análisis del Entorno que sirva de base a tal diseño de comportamiento, y ello en una dimensión del hoy y de la evolución futura.

— la capacidad de trazar unas líneas de comportamiento profundamente enraizadas en ese Análisis del Entorno.

Conseguirlo, supone que el fundamento de la dirección empresarial se ha trasladado fuera de la Empresa, lo que significa una transformación radical de la práctica empresarial de nuestro País.

Y el liderazgo de esta transformación debe ser asumido por la Dirección General.

Entonces presentar las ideas básicas de un Análisis de Entorno y la deducción desde él de un comportamiento empresarial que explote ese conocimiento para mejorar la posición futura de la Empresa será el objeto de mis próximos artículos.

DECALOGO DEL MANDO

III. Rodéate de buenos colaboradores

Ten presente que «las obras son los hombres» y, por ello, busca en tus colaboradores tres cualidades básicas: sentido de responsabilidad, entrega al trabajo y espíritu de equipo.

Por mucha que sea su valía el jefe nunca podrá resolver por sí mismo todos los problemas. Limitado en cuanto a tiempo, energías y conocimientos, tiene que multiplicarse a través de las personas que están a sus órdenes. Ahora bien: para que esas personas se sientan integradas entre sí y con su jefe, es preciso que éste:

— las conozca,
— les dé su tiempo,
— les haga participar,
— estimule su iniciativa,
— les habitúe a exponer sin temor sus ideas,
— se dé cuenta de que tales personas tienen, además de su trabajo, un hogar, una esposa o un esposo, unos hijos, una personalidad, unas aspiraciones... Y todo eso merece el más profundo respeto.

Por otra parte, y precisamente cara a «formar equipo», buena cosa sería que el jefe se fuera olvidando un poco de la palabra subordinado y la fuese sustituyendo por la palabra colaborador. *Con ello no socavaría su autoridad, sino que la apoyaría en bases mucho más humanas, mucho más firmes y mucho más en armonía con la psicología del hombre.*

* * *

Un jefe con colaboradores leales a su persona, responsables, con iniciativa, entregados a sus trabajo e integrados entre sí, puede hacer maravillas.

> *«Alrededor del verdadero jefe —dice Delsuc— encontraréis siempre el equipo, el grupo de especialistas fieles, competentes, a los que deja en plena libertad, pues sabe que harán en toda ocasión cuanto humanamente es posible hacer.»*

Pero algo de tanto valor ni es fruto del azar, ni se improvisa, ni se le otorga al jefe graciosamente. El mismo ha de buscar a esos hombres. Esa sí que es una tarea que no le conviene delegar. Está en juego su prestigio como jefe, la eficacia de su Unidad y, en definitiva, el bien de la Empresa. Escribe Italo Baldini: «La mejor contribución que un jefe puede aportar para el engrandecimiento de la Empresa a la que pertenece es la derivada de la elevada productividad que consigue obtener de su personal», *lo cual se halla estrechamente relacionado con la actitud y la valía de éste. Valía que suele estar no tanto en las individualidades como en el grupo. Las individualidades incluso pueden ser ordinarias —los hombres ordinarios constituyen legión y es con ellos con los que habitualmente hay que contar—, pero esos hombres ordinarios se convierten en «un equipo fuera de serie» cuando se les ha sabido distinguir, se les ha otorgado confianza y se ha despertado en ellos, a la voz mágica del verdadero jefe, valores personales que permanecían ocultos.*

* * *

Ese es el secreto del jefe: *sus colaboradores. Un jefe mediocre con colaboradores valiosos puede hacer maravillas. un jefe valioso con colaboradores mediocres se las verá y deseará para alcanzar su objetivo.*

Buscar, pues, buenos colaboradores, misión principalísima del jefe. Y en nada empleará mejor su tiempo. Claro que no basta buscarlos. Es preciso, también, formarlos. Con el propio ejemplo, en primer lugar. Y no basta formarlos. Es preciso delegar en ellos, dejarles actuar. Decía Ignacio de Loyola:

> «Póngase gran cuidado en seleccionar a las personas a las que se hace responsables de determinada tarea, pero, una vez elegidas, déjeseles actuar.»

¿Que todo esto es difícil? Por supuesto. Como es difícil delegar y es difícil decidir y es difícil servir. Precisamente por eso es difícil mandar bien. Y precisamente por eso los buenos jefes no se encuentran a la vuelta de cada esquina.

Luis RIESGO MENGUEZ.

Junta General de Accionistas de

DRAGADOS Y CONSTRUCCIONES, S.A.

Celebrada en Madrid el día 25 de Mayo de 1983, bajo la Presidencia de D. Joaquín Reig Rodríguez

EJERCICIO 1982

ACUERDOS ADOPTADOS:

- **Aprobación de la Memoria, Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias, con un saldo acreedor de pesetas 2.675.633.485.**
- **Aprobación de la gestión del Consejo de Administración.**
- **Dividendo del 12,5 por ciento a las acciones antiguas y del 6,25 por ciento a las emitidas en Junio de 1982.**

	millones de pesetas
Capital	6.050
Reservas	9.809
Actualización L.P. 1979	1.493
Actualización L.P. 1981	937
Fondos Propios (total)	18.289
Fondos Amortización	16.421
Inmovilizado	29.620

PUNTOS DE VISTA A DESTACAR

- La actividad de la Empresa durante el año 1982 alcanzó un volumen total de ventas de 122.732 millones de pesetas, con un incremento del 15,5 por ciento sobre el ejercicio anterior. De dicha cifra 87.404 millones correspondieron a ventas en España y 35.328 millones de pesetas a ventas para el extranjero; concepto que incluye tanto la obra ejecutada en los países en los que está presente Dragados como la obra realizada en España y cuyo destino final es el montaje, instalación o construcción en el exterior.

- Al final del ejercicio la cartera total de "Dragados" superaba los 181.800 millones de pesetas, de los cuales 103.000 millones correspondían a obra pendiente de ejecutar en España y 79.000 millones de pesetas a obras en el extranjero.

- Como datos concurrentes de signo favorable cabe anotar: El aumento de la actividad de "Dragados" en el exterior, cuyo porcentaje respecto al total se ha casi cuadruplicado en los últimos cuatro años; los fondos de amortización cubren el 64 por ciento del inmovilizado amortizable; la creación de técnicas especiales altamente valiosas, como son, entre otras, las plataformas petrolíferas; el haber iniciado la Empresa la construcción del tramo Jeresa Ondara de la autopista de Valencia a Alicante, que deberá abrirse al tráfico en 1985 y supone un importante volumen de obra a realizar.

- El producto bruto de explotación fue de 8.125 millones de pesetas, superior en un 16 por ciento al del ejercicio anterior. Y deducidos los gastos de administración, que pudieron ser contenidos, así como las cargas financieras que aumentaron apreciablemente, han podido destinarse a amortizaciones 1.580 millones de pesetas, con lo que ha quedado un beneficio antes de impuestos de 1.097 millones de pesetas.

- El capital, las reservas y la cartera de valores ponen de manifiesto la sanidad y solidez del estado patrimonial de la Compañía.

- Esta gestión y estos resultados hay que enmarcarlos para su debida apreciación dentro de la grave crisis que hace más de ocho años se cierne sobre la industria de la construcción y que a su vez se relaciona con la crisis económica mundial y la que afenaza a nuestra economía.

- Concretamente por lo que se refiere a la del sector de la construcción, se consideran precisas medidas urgentes que eviten la continuación de su deterioro. Entre ellas, la rápida aprobación de los Presupuestos Generales del Estado, cuyo retraso dará lugar a una reducción apreciable de la actividad de la construcción en el año 1983.

- En el primer cuatrimestre del presente ejercicio, Dragados y Construcciones, S. A. ha ejecutado obras por valor de 41.000 millones de pesetas y ha contratado 28.600 millones de pesetas en el interior y 8.300 millones en el exterior. Con ello su cifra de obra en cartera se ha situado en 183.500 millones de pesetas, correspondiendo al interior 103.000 millones y al exterior 80.500 millones de pesetas.

La protección del consumidor

Por Kevin Ellison

No hay nadie, bien sea el Presidente de la General Motors, un banquero o un vendedor de calzado, que a su vez, no sea un consumidor. La protección al consumidor se ha convertido en una fuerza importante en los Estados Unidos durante los últimos veinte años, al organizarse los grupos privados de consumidores e influir en la promulgación de leyes concretas y en el establecimiento de organizaciones federales, estatales y municipales que aseguran que no solamente nuestra comida, nuestras bebidas, nuestros medicantos, etc. pueden consumirse con toda clase de garantías, sino que también el consumidor que tenga una reclamación contra un producto dañino o de mala calidad pueda conseguir una acción rápida y eficaz. En este artículo, Mr. Ellison describe algunos de los diversos medios de protección de que dispone el consumidor norteamericano.

Los Estados Unidos tienen un sistema de protección al consumidor, sólido y bien desarrollado.

El interés público en temas relacionados con el consumidor aumentó considerablemente durante los años 60 y desde entonces se ha ido acrecentando. Uno puede decir que ha cambiado la mentalidad del consumidor norteamericano. Nosotros los norteamericanos somos ahora mucho más conscientes de lo que comemos y de lo que compramos.

La protección al consumidor se presenta en varias formas. Hay varios organismos gubernamentales involucrados en el establecimiento de reglamentos y haciendo que éstos se cumplan. Las empresas y las asociaciones mercantiles también han constituido organizaciones privadas para ayudar en la vigilancia de sus propias industrias. Frecuentemente, los periódicos y las revistas disponen de secciones dedicadas a la «vigilancia para el consumidor». También existen revistas especializadas que tratan exclusivamente con temas de interés para el consumidor.

En el sector privado, un creciente número de empresas y organizaciones comerciales e industriales están estableciendo departamentos especiales para hacerse cargo o tramitar las reclamaciones. La mediación o el arbitraje es, frecuentemente, facilitado por grupos independientes o por individuos, usualmente en forma gratuita para el consumidor. Estas organizaciones, frecuentemente, utilizan las letras «CAP» en sus nombres (lo que significa «Consumer Action Panel» — Panel de Acción para el Consumidor). Sirven a una gran variedad de industrias. Por ejemplo, la ThanaCAP está patrocinada por la Asociación Nacional de Empresarios Funerarios (Thana deriva de la palabra griega «muerte»); AUTOCAP está patrocinada por la Asociación Nacional de Vendedores de Automóviles; la FICAP tiene que ver con la industria del mueble; y MACAP trata sobre aparatos electrodomésticos. La composición y funciones de los varios paneles varía de una industria a otra. Los paneles, frecuentemente, están integrados por representantes de la industria y de los consumidores, mientras que en otros casos solamente los integran los consumidores. Las decisiones de algunos de estos paneles son vinculantes, las de otros no lo son.

El gobierno norteamericano está muy involucrado en la protección del consumidor, empezando con el Asesor al Presidente en Materias del Consumidor. Las dos principales agencias del gobierno norteamericano que tienen que ver con problemas relacionados con los consumidores son la Federal Trade Commission (FTC) y la Consumer Product Safety Commission (CPSC). La primera de las citadas tiene dos misiones fundamentales: fomentar la libre y justa competencia en la economía norteamericana y proteger al consumidor. La FTC pone en marcha una gran diversidad de leyes que tienen que ver con asuntos relativos al consumidor. La Ley de Protección al Crédito del Consumidor (Consumer Credit Protection Act) es una de es-

tas leyes. Sus cláusulas garantizan que todo cliente que tiene necesidad del crédito al consumidor recibe información adecuada sobre el costo de dicho crédito. Otra sección de la ley tiene que ver con la información sobre créditos y da al consumidor el derecho a ser notificado cuando se está girando una inspección sobre su credibilidad, el derecho al acceso a la información contenida en los informes, y el derecho a corregir información errónea que pueda haber servido como base para la negación de un crédito. La FTC también tiene que ver con las inspecciones y cumplimiento de investigaciones para velar por la observancia de las leyes sobre el etiquetado de productos. La ley sobre «la Verdad en la Publicidad» protege al comprador contra los fraudes publicitarios del fabricante.

La **Securities and Exchange Commission** regula el comercio de las acciones y de las obligaciones bursátiles. Un inversor insatisfecho con una reclamación contra un agente de cambio y bolsa, puede, por unos derechos de $ 15, pedir que la SEC inicie una investigación. La SEC nombra un árbitro independiente, quien celebrará su correspondiente audiencia y presentará un informe y su decisión sobre el caso, informando al demandante de los resultados.

Otra agencia federal que trata principalmente con temas relativos al consumidor es **la Consumer Product Safety Commission,** que fue establecida por la Ley de Seguridad de productos de Consumo de 1972. El propósito de esta Comisión es proteger al público contra los riesgos irracionales de lesión causados por productos de consumo, ayudar al consumir a valorar la seguridad comparativa de productos de consumo, y desarrollar normas uniformes de seguridad para los productos de consumo y reducir los conflictos entre las legislaciones estatales y locales, así como promover la investigación sobre las causas y la prevención de muertes, enfermedades y lesiones relacionadas con los productos consumidos.

En materias de comercio exterior relativas a la seguridad de los alimentos, medicamentos, bebidas e incluso equipos médicos, la Food and Drug Administration (FDA) tiene en funcionamiento un servicio asesor para asegurar que los importadores extranjeros de estos productos son notificados si surge alguna indicación de posible perjuicio o lesión resultante del uso de dicho producto, tanto en los Estados Unidos como en cualquier otra parte. Las Embajadas norteamericanas se ponen en contacto con los distribuidores extranjeros para confirmar si han recibido alguna notificación del fabricante norteamericano, y sobre si se están tomando las medidas oportunas para proteger a los usuarios finales de dicho producto o equipo.

La industria de las ventas por correo se ha visto recientemente en la cúspide de la atención por parte del consumidor. En 1976 la FTC publicó unos reglamentos que especificaban en forma categórica las responsabilidades de las empresas dedicadas a las ventas por correo. Por ejemplo, si no se han especificado fechas de entrega, los productos adquiridos tienen que entregarse en el plazo de 30 días después de la fecha del pedido, o de lo contrario el cliente tiene el derecho de anular el pedido y obtener el reembolso de la cantidad de dinero que haya pagado. Los artículos no solicitados y que se reciben por correo, pueden considerarse como regalos. Quien los reciba no está obligado ni a pagarlos ni a devolverlos.

Un consumidor que tenga una reclamación contra una firma de venta por correo solamente necesita escribir al director de su oficina local de correos e incluir alguna justificación de que ha tratado de resolver el problema directamente. El funcionario de correos en cuestión está obligado a contactar con la empresa correspondiente, obtener una contestación a la reclamación e informar de ello al reclamante.

Las diversas organizaciones de protección al consumidor y otras agencias han desempeñado un papel importante en el mantenimiento de elevados standards para los productos y servicios norteamericano. Su verdadera contribución, sin embargo, no se mide por el número de reclamaciones que resuelven, o sobre cuántas reciben. La sola existencia de una amplia y sofisticada red de organizaciones privadas y gubernamentales sirve como una importante función preventiva. Como las empresas americanas saben que están siendo vigiladas y que los clientes insatisfechos tienen medios a su alcance para protegerse, estos pueden considerarse por sí mismos como excelentes incentivos para mantener unos elevados stándards.

Empresario con sentido social

II Marqués de Comillas

Por Manuel Loza

Año de 1887. Londres. Claudio López Bru es un joven español que estudia en Inglaterra. Una de sus cartas dice lo siguiente: «He formado un pobre concepto de la felicidad de que pueden gozar sus clases inferiores, es decir, las más numerosas, sujetas a los rigores de un clima extremo, a las penalidades de un trabajo insano y embrutecido por las bebidas y la falta de comodidades. No envidio a este país, que todos califican de floreciente. Yo creo que el país más feliz es aquel en que el bienestar es más general, y aquí se ven desigualdades desconsoladoras. En el poco tiempo que he estado en Londres he visto los tipos más desconsoladoramente miserables, aún más desgraciados, porque sufren las privaciones a la vista de todos los goces de una sibarítica opulencia».

También, años antes Carlos Marx había visto un cuadro muy semejante y también en Londres. Marx elaboró un tratado de economía para criticar esta situación. Lanzó también un Manifiesto incendiario. El odio y la lucha de clases no han erradicado de muchos países la miseria y el dolor. Claudio, más que a escribir se dedicó a actuar. Su actuación de concordia y de justicia evitó muchas lágrimas, despertó el sentido de la dignidad humana en los trabajadores y, sobre todo, dejó un nuevo estilo de dirección de empresas. Dos maneras de reaccionar ante un mismo problema.

PERSONAJE Y ESCENA

Claudio López Bru nace segundo marqués de Comillas en 1863. Su muerte acaece en 1925. Fue empresario por herencia y empresario por vocación. Cuando muere su padre, es elegido para sucederle en el timón de sus empresas, por consejeros, accionistas, parientes y amigos. Dos bancos, una empresa hullera, una sociedad de crédito mercantil, una tabacalera y una trasatlántica fueron el legado paterno. Unas quince empresas más añadió y conservó hasta su propia muerte. Explotaciones agrícolas, ferrocarriles, telégrafos, construcciones navales, ingenios azucareros y otras ramas de la economía fueron los campos de su acción. España parecía pequeña para sus actividades y con sus empresas hermanó continentes. Los trabajadores que compartieron con él sus hazañas debieron de pasar de los cien mil. Tan sólo en 1893 llevó a Roma para rendir homenaje al Pontífice de la Rerum Novarum a 18 mil trabajadores españoles que entonces estaban en activo.

La guerra de Cuba y la de Marruecos, el terremoto de Mesinas, la catástrofe de Santander, el nacimiento precario del sindicalismo, los intentos de Patronatos, Mutualistas, Círculos obreros, el problema de la vivienda escasa para obreros, la abrumadora indiferencia de muchos responsables ante la llamada de atención de León XIII, y la ruina corporal y moral de muchas familias que se vieron convulsionadas en este torbellino de guerras, cambios políticos y rápida industrialización, es a grandes rasgos el escenario en que desempeñó su papel de empresario Claudio López Bru.

ANTE TODO TRABAJO

Uno de sus amigos, más tarde Arzobispo de Santiago, decía de él que tenía el vicio del trabajo. «Trabajaba en el automóvil, trabajaba en el tren. A veces, de una estación

a otra acometía un arduo problema, que quedaba resuelto en un telegrama que depositábamos en la misma estación», atestigua su secretario. Y añade: «de Ochenta a noventa cartas personales que recibía diariamente, la mitad eran de petición: rara era la que quedaba sin respuesta. Muchas veces para esta tarea prescindía de mí, y él mismo, o alguien comisionado, llevaba la anhelada respuesta».

La atención pronta a las calamidades provocadas o fortuitas en el país con frecuencia le hacían emprender tareas extras. Así fue aquel 3 de noviembre de 1893, cuando ardió en Santander el Cabo Machicaco y la ciudad puerto estuvo a punto de desaparecer. Enterado Claudio, en dos horas obtuvo del Ayuntamiento una sección de bomberos, reclutó médicos, telegrafió a los agentes de la Trasatlántica en San Sebastián y Bilbao que solicitasen bombas y personal y lo enviasen a Santander. El mismo en su tren partió desde Barcelona con dos bombas de vapor, dos carros extintores, mil metros de mangueras, una escalera de veintitrés metros, cuatro lámparas de dos mil bujías y un equipo de 45 hombres con sus comandantes. Si este empeño ponía en momentos difíciles que no le implicaban tan de cerca, fácil es comprender el tiempo y el esfuerzo que dedicaba a la gestión de las empresas que le estaban confiadas. A su párroco de Comillas le dijo un día: «mi conciencia me dice que estoy obligado a corresponder, con mi labor personal hasta donde alcance, a la confianza de los que han colocado su fortuna en mis empresas cabalmente porque las dirijo yo».

POBRE DE ESPIRITU

Otra vez una de sus cartas dejaba traslucir algo de su interior: «Joven aún, tendí la mirada a mi alrededor, y tuve necesidad de levantarla al cielo, en donde he encontrado desde entonces el horizonte más grato, a pesar de que todo me sonreía aquí abajo». Quizá a eso se deba que solía repetir: «El dinero, por sí solo no merece la pena de buscarlo: puede traer la dicha y la desgracia. Si Dios lo manda, empleémosle conforme a su voluntad. Si lo quita, bien ido sea. Quizá con él se vaya el peligro de males que no sospechamos».

Corrobora lo anterior una anécdota contada por él mismo: «Una vez tuve oportunidad de hacerme rico de veras. Se me presentó un señor, coronel retido, y me dijo: «Señor marqués, yo no le conozco a usted sino de oídas. Pero tengo en su patriotismo absoluta confianza. Aquí tiene usted el plano de una mina de mercurio, muestras del mineral, examen del laboratorio y los datos que usted puede necesitar para convencerse de que es un negocio seguro y redondo. Estúdielo, y vendré por la respuesta. Lo que usted resuelva lo doy por resuelto». Efectivamente lo estudió. Pero consideró que en ello había algo turbio y perjudicial para los competidores y para el país. Por lo cual concluía el relato de este hecho con esta frase: «Preferí que el secreto continuase **secreto**».

LA JUSTICIA PRIMERO

Si la justicia obliga a dar a cada quien lo que le corresponde, el marqués de Comillas fue un hombre justo. Su conducta en las empresas que dirigió fue reconocida por cuantos le rodearon. Una muestra de esto último es lo que de él escribió «El Mercantil», una publicación de Manila: «Cuantas empresas dependían de él o estaban por él gobernadas, revestían en todos sus actos y determinaciones el manto de la justicia». Porque no sólo quería ser justo él, sino que sus colaboradores lo fueran también. En razón de esto recomendó a su gerente de la Tabacalera en Manila: «Diga usted a los empleados que siempre se les hará justicia».

Ni era un iluso. Hombre práctico: sus pronunciamientos en materia de justicia eran congruentes con la experiencia, encomendaba lo que había experimentado factible. En una ponencia que presentó en el Congreso Social de Santiago en 1902, sabía que no le desmentirían como a un hombre que aconseja lo que no ha practicado él. Ahí hablaba del descanso obligatorio en los días festivos, de los derechos religiosos del obrero, de las casas baratas e higiénicas, de subida máxima del salario, de la participa-

ción de los beneficios a obreros y empleados cuanto lo consintiera la empresa.

Unos ejemplos. En la Hullera Española: Salario mínimo real familiar, seguro de accidentes, enfermedad y vejez, oportunidad de aprovechar las instituciones educativas y económico sociales, una especie de escala móvil de salarios. Esto último es interesante. Procuró nivelar el importe de los salarios con la carestía de subsistencias en los múltiples cambios antes y después de la guerra. Por otra parte, nunca permitió que se rebajaran los salarios mínimos, ni siquiera en tiempo de crisis. Algo similar sucedía en la Trasatlántica, en la que levantó además casas para sus trabajadores que al cabo de cinco años de servicios les eran adjudicadas gratuitamente. En las minas de Aller subvencionó a los hijos de trabajadores para que siguieran carreras de ingenieros, mecánicos, u otras necesarias en el país.

Cumplido en justicia dentro de la empresa, lo era también en el pago de impuestos. Sus contadores saben que siempre andaba preocupado porque se pagasen puntual y con exactitud las contribuciones e impuestos, sin consentir en que se ocultara nada de ganancias o de propiedades. Con razón el mismo director de Fomento de España decía: «Aprendí que Comillas era un gran cristiano, un gran patriota y un gran caballero».

OBREROS Y SINDICATOS

Una persona que bien lo conoció afirmó: «no le asustaban los problemas obreristas; creía justo favorecer al obrero siempre, dentro de las posibilidades del negocio y de sus derechos legítimos».

Siguiendo las directrices de la Rerum Novarum en todas las empresas bajo su dirección, estableció los sindicatos, los alentó y les dejó absoluta libertad de gobierno interior. Su intervención fue sólo para suplir con su personalidad y con su ayuda financiera, las deficiencias morales y económicas. A tal grado reconoció la importancia y dignidad de los sindicatos que admitió el derecho de huelga cuando no se vislumbraba otro medio para el justo equilibrio entre empresarios y trabajadores. Pero, indudablemente, no era su ideal que los conflictos se resolvieran por ese camino. Su aspiración era llegar en los conflictos a un arreglo legal y amistoso.

PROMOTOR EN GRAN ESCALA DEL MOVIMIENTO SOCIAL

Hubo un amplio movimiento social en España por aquellos tiempos. Los Patronatos obreros, las Mutualidades, y sobre todo los círculos Obreros. En este movimiento entraba una actividad apostólica, la del Padre Vicent. Y a su lado y con su apoyo estaba don Claudio. Severino Aznar atestigua: «Con su generosidad, le facilitó los medios económicos; con su influencia le allanó obstáculos muy serios; con su consejo y la firmeza de su voluntad le ofreció los necesarios puntos de apoyo». La historia conserva el recuerdo de la fundación que hizo en Madrid de cinco círculos obreros; la creación de la Casa Social Católica para los sindicatos; su apoyo a las reclamaciones profesionales ante el Gobierno presentadas por el Sindicato Católico de Ferroviarios Españoles, su patrocinio a los Sindicatos Agrícolas, la campaña de obras públicas para cortar la emigración, el estímulo que dio a la industria; la defensa que hizo de la exención de impuestos para los establecimientos de crédito popular; la creación de las cajas postales de ahorro; la petición de facilidades de pago en las contribuciones de propietarios modestos, y otras más. Tomó también parte muy activa en el Centro de Defensa Social, que era un centro de estudios sociales encaminados a la práctica. Favereció la difusión gratuita de la publicación «El obrero» y la «Revista Católica de Cuestiones sociales» en las que a diversos niveles se pretendía difundir y aplicar el pensamiento social de la Iglesia.

EMPRESARIO PROFESIONAL

Un escritor español, Sánchez de Toca, decía de él: «su mirada intuitiva abarcaba y dominaba hasta en las contingencias de la previsión todas las complejidades y vicisitudes, en términos que los infortunios de cualquier negocio quedaban reducidos estrictamente a los eventos que ninguna prudencia humana hubiera podido evitar ni presentir.

Pero, no obstante tener esta intuición profesional, utilizó en sus empresas lo más moderno en su tiempo de las técnicas organizativas.

A tal grado fue esto que la organización de sus departamentos pudo ser citada como modelo. Sus empresas, aun en tiempos de crisis para el país, tenían resultados compatibles con la situación y aceptables para sus accionistas. También en éstos, aun cuando para lograrlo tuvo que luchar valiente y esforzadamente, alcanzó a sembrar la idea de que las sociedades tienen también una moral, y según ella han de anteponer el bien común al bien de los particulares, y por eso han de renunciar a ganancias extraordinarias a costa de los intereses justos de los demás. En consecuencia con esto, durante la guerra mundial, de la segunda década de este siglo no consintió que sus barcos se dedicaran al contrabando. Otras empresas en esa época presentaban dividendos del orden de 200 por ciento y las suyas sólo de 10 por ciento. Con esto queda manifiesto que tenía el principio de que el fin de la empresa no es únicamente aumentar el capital o subir las utilidades. Era empresario profesional, no especulador.

MAS ALLA DE LA JUSTICIA

La justicia sola es fría. Tan fría que a veces, al cumplirse con exactitud, hiere. El marqués de Comillas fue más allá de lo que le exigía la justicia. Vivió la caridad. Su presupuesto de limosnas era intangible. Su monto cada año se contabilizaba en centenares de miles de duros. Muchas de ellas iban a la beneficiencia pública pero muchas otras seguían el camino de la iniciativa privada. Pensiones perpetuas o por largos años, socorros a familias venidas a menos, organizaciones de caridad dirigidas por religiosos, suscripciones benéficas, peticiones hechas por carta, la Universidad de Comillas y otros centros de estudios, eran otros tantos destinos a donde llegaban sus aportaciones caritativas. Tenía como principio no rechazar nunca a Cristo en forma de pobre. Cuando se le decía que podían engañarle solía decir: «¡Si hay pobres que llevan en la cara su miseria!» Y por otra parte, prefería que lo engañaran a dejar de socorrer una necesidad verdadera.

No sólo se contentaba con dar de lo suyo, se daba a sí mismo. Con sus criados nunca tuvo una palabra dura, les ayudaba en sus ocupaciones, si caían enfermos les visitaba, les consolaba y ponía especial esmero en que no les faltase nada.

EMPRESARIO EJEMPLAR

Un periódico de Santander le elogió a su muerte como segundo marqués de Comillas llamándolo «el primero del mundo, porque no conocemos otro igual, ni de tan magnánimo corazón, ni de caridad tan grande». Severino Aznar lo designa como «el prócer que más tiempo y más dinero ha consagrado al obrero español». Sus mineros en especial decían de él: «No ha habido mejor patrono en España y en el mundo que el marqués de Comillas». Y el Cardenal Cascajares entonces Arzobispo de Valladolid escribió ya en 1894: «Si el ilustre marqués de Comillas, modelo de empresario católico, tuviera entre los empresarios muchos imitadores habríamos andado casi todo el camino en el arreglo del problema social».

ASSOCIACIO CATOLICA DE DIRIGENTS DE MANRESA

Nueva Junta Directiva

De conformidad con los Estatutos de la Asociación, la Asociación Católica de Dirigentes de Manresa, ha renovado su Junta Directiva, que queda constituida como sigue: **Presidente:** Sr. Josep M.ª Bailac i Cardiel; **Vicepresidentes:** Sr. Jaume Sala i Esteva, Sr. Antoni Valentí i Riera; **Secretario:** Sr. Eduardo Bohigas i Santasusagna; **Tesorero:** Sr. Francesc Dalmau i Sitjes; **Vocales:** Sr. Lluis G. Jorba i Gomis, Sr. Maurici Perramon i Font, Sr. Ramón Soler i Justí, Sr. Francesc Vilanova i Peramiquel.

Comprar la empresa para la que se trabaja

Por Wilfried Kratz

En Gran Bretaña, más de cien empresas han sido adquiridas por su plantilla. La autogestión ha devuelto el éxito a la mayoría de ellas. Una de las más importantes es la National Freight, empresa de transportes que da trabajo a más de 24.000 personas.

El consejo de administración había guardado la mejor noticia hasta el final de la asamblea general. **«Vuestras acciones»**, exclamó el director Page desde el podio al personal reunido en la abarrotada sala del Hotel Metropole de Birmingham, **«tienen ya un valor de 2,45 libras»**. Estalló un clamor de aplausos. Agradablemente sorprendidos se mostraban tanto los conductores como los almacenistas, las telefonistas como los ejecutivos. Un año antes habían pagado por cada acción de National Freight Consortium P.L.C. una libra, de sus ahorros o a través de un crédito. De esta manera se convirtieron en los propietarios del 82,5 por ciento del capital original de esta empresa de transportes. Habían conseguido un aumento de un 145 por ciento sobre el valor original de cada acción, que los agentes profesionales de la bolsa envidiarían sin ninguna duda.

National Freight es hasta ahora el ejemplo más importante de la adquisición de una empresa por su personal. Va aún más allá de los llamados «management buy outs», tan de moda últimamente. Este término indica que los directivos adquirieron la firma porque está en quiebra o porque los propietarios van a cerrarla. Hasta el año 1977 estas compras eran prácticamente desconocidas. Desde entonces ha aumentado su número de forma explosiva, según demuestra el Industrial and Commercial Finance Corporation (ICFC), que se ha especializado en su financiación. **«En la actualidad, financiamos una media de dos equipos de directivos que asumen una empresa por semana»**.

Por muchos motivos, la gran recesión ha acelerado notablemente este proceso. Por una parte, cada vez es más frecuente el número de empresas que quiebran, y por otra parte, las firmas ya no están en disposición de absorber y asumir las pérdidas de sus filiales o departamentos. Normalmente piensan entonces en cerrarlas o venderlas. Otros pretenden concentrar capital y energía sobre el núcleo de sus actividades. Finalmente el Gobierno también quiere desprenderse de algunas y siempre encuentra comprador.

Sin embargo, suele ser muy difícil que los interesados lleguen a formar parte de este mercado de compradores. En el caso de una interrupción de la producción, además hay que tener en cuenta los costes, a menudo altos, del cierre de la empresa, sin mencionar la mala publicidad que todo esto supone para ella. La compra efectuada por los directivos de la empresa se revela como el único camino válido de cara a conservar los puestos de trabajo.

UNA EVOLUCION EXCITANTE

Los «buy outs» se han convertido así en una operación frecuente en la escena industrial y en todos los sectores. Entre ellos se encuentra el mayor negocio de sellos de correos del país, un fabricante de segmentos de turbinas de gas, otro de juguetes, una firma dedicada a la técnica de la medición, una fábrica de muebles, etc.

Normalmente son los directivos los que toman la iniciativa. Quieren trabajar en el futuro para ellos mismos. Normalmente no se puede efectuar la compra sin la ayuda de un banco. La ICFC, en propiedad de los grandes bancos y del Banco de Inglaterra, ha constatado el hecho de que normalmente los directivos son capaces de aportar del diez al

veinte por ciento del capital; el instituto tiene que financiar el resto, se preocupa de conseguir el crédito y a menudo se queda él mismo con una participación mínima.

Los economistas Coyne y Wright de la universidad de Nottingham han investigado estas compras de cerca. El año pasado registraron 124 «management buy outs» con un valor medio de 0,8 millones de libras. Dos años antes sólo hubo 52 compras y en el año 1977 trece. El índice de fracasos es hasta ahora relativamente escaso.

Coyne y Wright contemplan también los «buy outs» dentro de un estudio en la Loyds Bank Review como una transformación del clima en la industria británica. Ha quedado patente una nueva tendencia, se huye de lo grande y se tiende a las unidades más pequeñas. Desaparece la idea de que lo más grande es lo mejor, después de que se ha demostrado el poco éxito de las fusiones realizadas en el pasado. Los autores opinan que los «buy outs» han sido realmente importantes para el cambio de estructuras realizado en la industria británica. A pesar de que aún no existen suficientes experiencias y no se ha establecido realmente el problema de encontrar capital para expansiones, ellos opinan que estas compras constituyen una evolución excitante.

Seguramente muy excitante para Peter Thomson, de 54 años que desarrolló la idea de la compra realizada por los trabajadores, cuando el ministro de Transporte, fiel a la política de reprivatizaciones del Gobierno Thatcher, puso a la venta la empresa de transportes National Freight, estatalizada en 1948. Para esta firma con sus 24.000 empleados, 15.000 vehículos, más de 700 oficinas y almacenes y un volumen de negocios anual de cerca de 500 millones de libras, un banco fijó un precio de cincuenta a cincuenta y cinco millones de libras en una venta a través de la Bolsa.

«Nos dijimos; valemos más. Nosotros ya conocíamos al grupo, los beneficios sólo estaban limitados a causa de la recesión. Un impulso tendría que traer la recuperación». Thomson y sus colegas no encontraban muchos atractivos a la idea de tener como propietarios a los fondos de pensiones y a las casas de seguros en lugar de al ministro de Transporte, y además tenían el presentimiento de que un único comprador podría desmembrar el grupo.

De esta manera surgió la idea de la compra a través de los directivos. **«Pero entonces nos preguntamos por qué no podríamos incluir a todo el personal. Nos movíamos ya entonces dentro de un estilo consultivo, ya que habíamos notado antes que la forma autocrática que ostentaba anteriormente la dirección de la empresa no liberaba precisamente nuestras energías».** El Gobierno y los bancos colaboraron. Se fundó una nueva sociedad que obtuvo un crédito bancario a medio plazo de 51 millones de libras. Del comparativamente discreto capital de las acciones, los bancos asumieron el 17,5 por ciento. Casi 6,2 millones de acciones fueron ofrecidos al personal, a sus familiares más allegados y a los jubilados, que suscribieron 800.000 acciones más de las ofrecidas.

La oposición llegó por parte del mayor sindicato, que es fiel a su ideología en contra de la reprivatización. Pero no era esto sólo lo que estaba en juego, opina Thompson. **«Un «buy out» a través del personal rompe con las viejas tradiciones, las relaciones y conductas tradicionales, rompe los frentes habituales. La lealtad a la firma es más fuerte que al sindicato».** Thompson piensa que esto es positivo. **«Todos somos trabajadores. Yo soy un trabajor de un nivel un poco más alto que el de un conductor. Si todos poseemos la empresa, tendremos un objetivo común».**

En los prospectos escribió lo siguiente: **«Nosotros creemos que esto nos ayuda a superar el tradicional conflicto entre directivos y trabajadores en la industria británica. En su lugar surgirá un nuevo espíritu de cooperación, que nos llevará a mejorar la productividad, y nos proveerá de mejores y más favorables perspectivas para el empleo y los beneficios».**

Fue un comienzo con éxito. El 22 de febrero de 1982 Thompson transfirió un cheque de más de 53,5 millones de libras al ministro de Transporte David Howell, que le hizo entrega de las acciones. El ministro remitió inmediatamente 47 millones de libras a la caja de pensiones de National Freight, con el fin de liberarla de su déficit. El Partido Laborista comentó toda la transacción y sus posibles consecuencias económicas para el Estado con gran preocupación.

¿MAYOR SALARIO O DIVIDENDOS?

La formación y la motivación son las palabras-clave de Thompson cuando explica las ventajas del régimen de trabajadores-accionistas. **«La gente va comprendiendo los conceptos. Por ejemplo saben que no pueden recibir como dividendos lo que perciben como salario».** Se resiste a creer que algunos intentarán vivir fácilmente a costa de los colegas motivados. **«Cuando un conductor vuelve de su viaje y no ha llevado todos los paquetes, tendrá que dar probablemente explicaciones a quien se las pida».**

Los trabajadores accionistas no saben explicar muy claramente qué es lo que ha cambiado. **«Se huye menos del trabajo y se ahorra más. Los conductores paran ahora más a menudo que antes el motor cuando tienen que esperar más tiempo»,** dice uno de ellos. Un hombre de un almacén en los Midlands, opina: **«Nuestros clientes aceptan muy satisfechos trabajar con una empresa que pertenece a sus trabajadores. Piensan que, de esta manera, nos esforzaremos más y no nos pondremos en huelga contra nosotros mismos».**

A Thompson le gusta escuchar manifestaciones como ésta. Pero ya tiene otra preocupación. El conflicto entre trabajadores y directivos ha perdido importancia. Ahora surge otra nueva variante de contraposición entre el cuarenta por ciento que poseen acciones y el sesenta por ciento que no. En la asamblea general se percibió un cierto resentimiento frente a los que no las paseían, frente a los que, por diversos motivos, no se atrevieron hace un año a entrar en la aventura. Ahora tienen ocasión de integrarse en esta gran familia pequeño-capitalista en un segundo paso.

Con el fin de ahogar este conflicto de clases, el consejo de administración entró en acción. Propuso la donación de acciones gratis por acciones vendidas, en una proporción de una a una, y pidió a los accionistas que ofrecieran voluntariamente estos papeles a la venta. Los directores dieron ejemplo los primeros. Para mayor seguridad se habrían puesto a la venta también 600.000 nuevas acciones. **«Sed generosos»,** pidió Thompson a sus accionistas y añadió: **«O bien tenemos una visión común de una nueva dirección empresarial o acabamos en una situación caótica en que aquéllos que poseen acciones desprecian totalmente a los que no las poseen».** La asamblea general no quiso ser dura y aceptó.

La comunicación es lo más importante. La dirección intenta perfeccionarla a través de un informe comercial perfectamente comprensible, en cuya portada dos manos tienden a encontrarse, mientras en la tercera página se encuentran en un firme apretón. Se organizaron reuniones regulares entre los accionistas. Se prepara un cuestionario en el que por ejemplo se investiga si a los accionistas les gustaría tener un representante de los sindicatos en el consejo de administración o si desearían que la empresa interviniera en ramas comerciales con riesgo.

Thompson no ve el mayor peligro para el experimento en este sistema de dos clases, que considera fácilmente superable, sino en el nivel de los contratos y los encargos. La falta de beneficios durante muchos años sería el fin.

Pero de momento National Freight tiene éxito. Los despidos masivos cesaron con la reprivatización, ahora incluso se vuelve a emplear a gente. En los primeros siete meses y medio de su existencia privada, esta empresa de transportes ha obtenido unas ganancias de casi doce millones de libras y pudo saldar una parte del crédito bancario antes del plazo. Los dividendos son mayores que los intereses sobre el crédito para la compra de las acciones.

Thompson se resiste a extraer grandes teorías del experimento y a dar consejos. Este economista no se deja llevar por teorías filosóficas. Tiene más invitaciones para hablar sobre sus experiencias de las que puede aceptar. Pero existe una que no va a rechazar. Durante la entrevista celebrada en sus oficinas llegó una noticia procedente de Buckingham Palace. Thomson nos hizo saber con evidente orgullo: **«El príncipe Felipe me ha invitado a cenar. Quería saber qué hacíamos aquí».**

Tomado de Die Zeit. ■

Trabajo a la carta

Por Michael Jungblut

Cuando todos hablan de reducción de jornada laboral, en unos grandes almacenes de Munich se practica un modelo muy interesante. El trabajo a la carta consiste en una jornada individual laboral de cada empleado que organiza sus horas de la manera que mejor le convenga.

«Salgo a las cinco». Esta frase es la que más frecuentemente se escucha en todos los comercios alemanes todos los días de la semana laboral, excepto en los almacenes Beck de Munich. En este comercio del ramo textil nadie tiene necesidad de **«escaparse un momento al servicio a fumarse un cigarrillo».** Cada trabajador tiene la capacidad y el derecho de disponer libremente de sus horas de trabajo. Cuando una vendedora quiere descansar, realizar cualquier recado o simplemente irse a casa, puede hacerlo sin grandes complicaciones. Sencillamente se «desapunta».

Mientras que los sindicatos, los empresarios y los políticos aún discuten sobre cómo se distribuirá el trabajo existente entre 2,5 millones de parados, los almacenes Beck han introducido ya desde hace años un reglamento que posibilita a todos los trabajadores amoldar su jornada laboral a sus necesidades.

«Nuestro objetivo más importante fue el de ampliar el espacio de tiempo libre, no el de ahorrar costes», explica el jefe de personal Max Achmittner los motivos para la introducción de este modelo de jornada laboral. **«Por ello no nos gusta enterarnos de que se compara nuestra jornada laboral individual con el proceso tipo «Callgirl» organizado por otros comercios».** Con este sistema las vendedoras tienen que estar preparadas en sus casas para cuando su firma de repente necesite personal adicional. Por lo tanto no puede hablarse de mayor autodeterminación en la distribución de la jornada laboral y del tiempo libre.

Precisamente éste es el fin que persigue en Beck. Cada trabajador puede determinar por anticipado cuántas horas al mes le llevará su media de trabajo. El límite inferior son sesenta horas y el superior 173 horas al mes. Entre ambos se puede escoger la jornada laboral deseada de diez en diez horas.

Previamente se discute con el director del departamento el número de horas que se ha escogido. También puede suceder que una vendedora trabaje un mes veinte horas menos de las que se ha comprometido en el contrato. No obstante, ella percibirá todo el salario estipulado. Las horas que se le deben a la firma se pueden «devolver» durante los meses siguientes.

También es posible realizar el caso opuesto. Por ejemplo, en Navidades pueden hacerse más horas, lo que permite disfrutar de una semana de vacaciones, por ejemplo en enero o febrero.

Antes de que la «jornada laboral individual» fuera introducida en los almacenes Beck, la dirección había hablado ya muy a menudo con el comité de empresa y había investigado los deseos de los trabajadores a través de un instituto. En esta investigación se relevó que el 39 por ciento de los que cumplían la jornada completa estaban interesados en trabajar menos.

MAYOR FLEXIBILIDAD

Dentro de los preparativos se incluyó también una exhaustiva observación de la conducta de los clientes. El número de compradores variaba ostensiblemente según los distintos departamentos. Según la época del año o la hora del día, e incluso dependiendo del tiempo, los clientes buscaban determinados artículos u otros distintos. Mientras que durante una semana lluviosa reina un

vacío absoluto en el departamento de ropa de baño, el primer día cálido atrae una verdadera riada de clientes en busca de los bikinis.

La antigua reglamentación de la jornada laboral en vigor hacía muy difícil la adaptación de la flexibilidad a los deseos de los trabajadores y los clientes. Como en la mayoría de los demás almacenes, también en Beck se encontraban a menudo inactivas las vendedoras a lo largo de la jornada matutina, mientras que a partir del mediodía apenas eran capaces de atender a la masa de clientes que acudia al comercio.

Desde que a partir de 1978 se implantó la «jornada laboral individual», en principio por un año de prueba, estos problemas han desaparecido. La dirección comercial trabaja cada mes según un plan global dictado por unas expectativas en los diferentes departamentos. En ellos se habla con los empleados sobre cuándo deben venir. Si posteriormente sucede que en un departamento determinado aparecen más clientes de los que se esperaba y, por lo tanto, hay mucho más que hacer, se hará un «trasvase» de vendedoras correspondientes a otros sectores del comercio en los que apenas haya nada que hacer. Pero si resulta que acuden en total menos gente al comercio de los que se esperaba a causa, por ejemplo, de que la clientela en potencia se va a la piscina huyendo del calor reinante, entonces **«vamos por todos los departamentos diciendo que todos los que quieran pueden irse también a tomar un baño»**, explica Schmittner. El que quiere acompañar a los clientes a la piscina, puede «desapuntarse».

Con el fin de obtener siempre una visión exacta sobre la relación de horas de cada trabajador dentro de esta configuración flexible del horario laboral, Beck desarrolló junto con la firma Interflex un sistema especial de medición del tiempo. Cada trabajador obtiene una cédula personal con líneas magnéticas destinada a introducirse en una terminal al ocupar o abandonar su puesto de trabajo, cuando se desee tomar un descanso o se dirijan al comedor de empresa. Inmediamente luce el número de horas trabajadas en el mes. El tiempo real de trabajo se mide, además, al minuto, a través de una computadora central. **«Entre nosotros ya nadie tiene que tener mala conciencia si llega diez minutos tarde al trabajo o tiene que hacer algún recado. Todo esto es tiempo libre»**, se asegura en Beck.

LA MALA CONCIENCIA ESTA DE MAS

La preocupación de que los trabajadores escojan precisamente las horas de más trabajo para tomarse sus descansos, se ha revelado como absolutamente infundada. El nuevo sistema de jornada se aprecia de tal manera que nadie querría ponerlo en peligro a través de una conducta irresponsable. Además las vendedoras tienen participación en el volumen de ventas, desde el artículo más pequeño. Por lo tanto, también ellas mismas tienen interés en distribuir sus períodos de trabajo de tal forma que se encuentren en el comercio cuando los clientes sean especialmente numerosos, o en dirigirse a los departamentos en los que se realicen más ventas.

El balance actual del experimento de Munich, que desde hace ya tiempo no puede ya considerarse como tal, ha resultado positivo desde cualquier punto de vista:

- Se puede reconocer fácilmente lo bien que han acogido los trabajadores este nuevo sistema. Antes de su implantación el 65 por ciento del personal trabajaba a jornada completa y sólo el 35 por ciento de los alrededor de seiscientos empleados, en su mayoría mujeres, se habían decidido por la media jornada convencional. Hoy la relación es precisamente la inversa, a pesar de que la dirección **«no ha ejercido en absoluto ninguna influencia sobre la decisión de los trabajadores»**, como pone de relieve el jefe de personal.

Naturalmente la decisión a favor de una jornada laboral más corta implica unos ingresos más escasos. Pero dado que las vendedoras vienen fundamentalmente cuando hay mucho que hacer, los ingresos en muchas ocasiones se ven compensados a través de una mayor participación en el volumen de ventas. La eficacia del sistema también puede demostrarse a través de la cantidad de solicitudes de empleo que se reciben, entre ellas también, sorprendentemente, las de muchas mujeres con una formación extraordinariamente buena, incluso con una carrera universitaria terminada. **«Desde que contamos**

con la nueva jornada, no hemos tenido necesidad de poner ningún anuncio solicitando personal», afirma Schmittner. **«Simplemente con todas las solicitudes de empleo que tenemos en la lista de espera, podríamos crear un nuevo departamento».**

• Incluso en el caso de que no se pudiera demostrar una relación directa con el nuevo sistema de trabajo, no deja de ser sorprente que el volumen de negocios de este comercio existente desde el año 1861 se haya duplicado en los últimos ocho años hasta llegar a los 118 millones de marcos, en contra totalmente del curso del sector al que pertenece. A pesar de la escasez general, también en estos últimos años ha conseguido fuertes aumentos del volumen de negocios. Aunque aumentaron los costes de personal igual que en el resto del comercio en general, la ofensiva de ventas se potenció notablemente después de la introducción de la jornada laboral individual. La baja por enfermedad y la fluctuación del personal están, sin embargo, por debajo de la media.

• Finalmente, la jornada laboral individual también ha constituido un éxito para el mercado laboral. Ya que en estos años el 65 por ciento de todos los trabajadores han reducido su jornada laboral individual voluntariamente en mayor o menor medida, para compensar se ha tenido que emplear a unos cincuenta nuevos trabajadores.

La verdad es que una simple lógica no es capaz de explicar por qué esta forma de configuración de la jornada laboral no ha encontrado hasta ahora imitadores, a la vista de los resultados obtenidos.

Die Zeit

LIBROS

LA SOCIEDAD CONTEMPORANEA Y EL EMPRESARIO
por, Lorenzo Servitje
Editorial Limusa
México - 1981

El gran empresario mexicano, Lorenzo Servitje, ha querido plasmar en esta obra de 147 páginas su experiencia como empresario.

Conociendo la preocupación social de Lorenzo Servitje, entendemos la aventura de publicar estas reflexiones sobre distintos aspectos del empresario y la empresa en relación con la sociedad actual. Como dice el propio autor en la introducción: «Los empresarios debemos de hablar de cómo es para nosotros la empresa y cómo creemos que debe ser, porque aunque tenemos limitaciones para hacerlo, contamos con un conocimiento de ella, de primera mano. Es la materia de nuestra profesión y el escenario de nuestra actividad cotidiana».

Del contenido de la obra resaltamos: ¿Tiene la empresa una responsabilidad social?; El desarrollo, el empresario y la distribución de la riqueza; Hacia una nueva empresa; Integración comunitaria de la empresa; El consumismo; Igualdad y desigualdad; Más allá del salariado; Hacen falta líderes en la empresa y en la sociedad.

PRODUCTIVIDAD
por, Jaime Pozo Pino
Editorial, Futuro Lationamericano, S. A.
Monterrey (México) - 1983

Esta obra del prestigioso Catedrático, investigador y consultor, Jaime Pozo, la consideramos de gran utilidad para tratar el tema de la Productividad, sobre la que expone distintos planteamientos de otros especialistas, desde una forma de composición personal.

En síntesis la obra trata, entre otros, los siguientes temas: Desarrollo Organizacional, Control total de calidad (Administración al estilo Japonés), Diseño del trabajo y la Dirección por objetivos y por resultados para la Productividad (DORP).

LIBROS

SELECCION DE PERSONAL
Por Luis Riesgo Ménguez
Edita: PARANINFO, S. A.
Madrid, 1983

Nuestro colaborador Luis Riesgo acaba de publicar una interesante obra dedicada a este fundamental tema de las empresas: la selección de personal.

El propio autor, en la introducción del libro, expresa de la forma más clara su intención con esta publicación: «Las obras son los hombres».

El valor de una empresa se mide por la formación de las personas que la integran. Nada más cierto. Pero la formación de esas personas se halla estrechamente ligada a la selección de las mismas. De ahí que el valor de una Empresa se mida, en definitiva, por la selección de los individuos que se le van incorporando.

Dedúzcase de todo esto la importancia de la selección. Desde el puesto más modesto hasta el más elevado de la Empresa, la buena marcha de las distintas Secciones, Departamentos, Divisiones, Subdirecciones y Direcciones va a depender, fundamentalmente, de que los responsables de esas unidades hayan sido debidamente escogidos.

El presente libro quisiera hacer una llamada de atención sobre el tema. Su autor, que a lo largo de más de tres lustros ha trabajado en la selección y formación de personal, se ha decidido a poner por escrito sus reflexiones no sólo con el deseo de que algunas de sus ideas puedan aportar luz a quienes trabajan en este campo, sino también con la esperanza de que su lectura pueda contribuir a que éste o aquel directivo se decida, al fin, a prestar toda la atención que merece a una tarea —la selección y posterior formación— que, en un futuro más o menos próximo, va a configurar toda la Empresa.

En una lectura fácil y con abundantes gráficos en la que se recoge de forma práctica la intención del autor sobre los distintos temas ha desarrollado sus tres partes: Reclutamiento, Selección e Incorporación a la Empresa para acabar con un apéndice muy interesante sobre el Departamento de Selección.

Felicitamos a Luis Riesgo por esta obra en la que nos transmite sus ideas y experiencias adquiridas durante más de tres lustros trabajando en profundidad en el tema de la Selección y Formación de Personal.

LA FORMACION EN LA EMPRESA
Por Luis Riesgo Ménguez
Edita: PARANINFO, S. A.
Madrid, 1983

Se trata de un libro extraordinariamente importante para la empresa actual, ya que «el valor de una empresa, se mide por la formación de los hombres que la integran».

Una ojeada por los países más desarrollados, nos muestra que su espectacular desarrollo se debe en gran parte a las enormes inversiones que realizan en la formación de los componentes de la empresa. Japón, sin duda ha visto crecer con tanta rapidez su industria porque ha dedicado en el período 1975-1980 más de 35.000 millones de dólares a la formación.

El libro comienza señalando la importancia del tema, ya reseñada, para inmediatamente hacer una serie de consideraciones sobre la filosofía, los principios y las actitudes que deben guiarnos en esta tarea. Posteriormente analiza el Servicio de Formación y las características de los hombres responsables del mismo, para centrarse, posteriormente, en el estudio del profesor, del grupo y de las técnicas pedagógicas antes de dedicar dos capítulos a ofrecer una rápida visión de los métodos de formación más en boga en la actualidad.

La segunda parte del libro está dedicada a analizar formaciones de tipo práctico y así analiza la formación de operarios, formación para la seguridad, formación de personal comercial o de personal que trabaja cara al público, así como formación para el mando, para la comunicación, concluyendo con una visión panorámica de lo que se prevé que será la formación en la empresa en la década de los 80.

Se trata como se ve de una obra de divulgación cuyo fin es tratar de poner los temas antes enunciados al alcance de los estudiosos que comienzan a interesarse por estos temas. Así mismo los profesionales que ya trabajan en este campo, encontrarán un material importante para renovar sus conocimientos, profundizar en algunos de sus aspectos y obtener en definitiva, una panorámica del complejo mundo de la formación en la empresa.

Sin duda el autor, con amplios títulos que refrendan su conocimiento y su preparación y con años de experiencia en la formación de la empresa, ha conseguido un libro de gran utilidad para todos los que quieren adentrarse en el tema.

JUNTA GENERAL DE TELEFONICA

Servicio público, concertación, investigación y tecnología y estabilidad y solidez financiera han sido las ideas inspiradoras del discurso que don Luis Solana, Presidente de Telefónica, pronunció ante los más de cinco mil accionistas asistentes a la Junta General de la Compañía.

Servicio Publico y Usuarios

— Los usuarios tienen por derecho propio un lugar en esta empresa que triunfa cuando sus abonados presentes y futuros dicen que estamos cumpliendo bien nuestra labor fundamental de servidores del público. Durante años en las relaciones entre la Compañía y los usuarios primaban elementos de relación comercial. Era necesario cambiar esa política.

Extension del Servicio

— Es voluntad de Telefónica acelerar al máximo el Plan de Penetración Integral del Servicio Telefónico, pero este esfuerzo final necesita la colaboración de todos: Gobiernos Autonómicos, Diputación y Administración Local.

Tecnologia e Industria

— En el próximo cuatrienio la Telemática en España debe sufrir cambios profundos. Nuevos servicios de gran difusión como el teletex, el telefax, el datáfono y el videotex van a representar un incremento de la automatización de las pequeñas y medianas empresas. Además, al estar basados estos servicios en la tecnología nacional, se prevé una importante contribución de CTNE al desarrollo del sector electrónico y a la creación de puestos de trabajo de alta cualificación.

Investigacion y Desarrollo

— En 1982, CTNE ha dedicado 1.500 millones a investigación y desarrollo, esfuerzo que se complementa con el realizado por sus suministradores de equipo que, en conjunto, han invertido otros 3.000 millones.

Telefónica va a acometer un proyecto ciertamente ambicioso: la construcción de un Centro de Investigación y Desarrollo. La inversión se situará entre 2.500 y 3.000 millones de pesetas, empleará entre 1.000 y 1.500 personas y su coste anual de funcionamiento será del orden de los 5.000 millones. El CID pretende ser la respuesta al reto tecnológico y a la responsabilidad de CTNE en la sociedad española.

Planificacion Concertada

— El Plan deja de ser un documento y un proceso interno, para representar un compromiso público de la Compañía y de los demás agentes del sector que hayan concertado sus propósitos con los nuestros. El Plan se concertará con las industrias, los sindicatos, los usuarios y el Gobierno.

Esfuerzo Financiero

— La Compañía debe realizar un esfuerzo financiero mayor para obtener los niveles de autofinanciación necesarios. El endeudamiento alcanza ya cotas sobre las que debemos centrar nuestra preocupación. La ampliación de capital debe ser nuestra principal operación financiera.

Los accionistas que lo deseen pueden retirar la Memoria correspondiente al Ejercicio de 1982 en nuestras oficinas financieras.

Telefonica en Cifras

CONCEPTOS	1981	1982
Número de Teléfonos	12.384.656	12.820.190
Teléfonos por cien habitantes	32,9	34
Líneas en servicio	7.654.212	8.017.695
Conferencias interurbanas (miles de unidades)	2.111.823	2.231.021
% Conferencias interurbanas automáticas	97,5	97,9
Conferencias internacionales de salida (miles de unidades)	56.925	65.260
% Conferencias internacionales automáticas	95,9	96,5
Longitud circuitos telefónicos interurbanos	79.671.723	84.864.456
Número de empleados	64.518	65.629
Inversión bruta realizada en el año (millones de pesetas)	131.753	146.379
Valor de la planta telefónica (millones de pesetas)	1.504.209	1.726.790
Capital social (millones de pesetas)	240.312	240.312
Productos de explotación (millones de pesetas)	204.855	244.925

GNA 96
campsa
Una empresa de servicio público
GRUPO