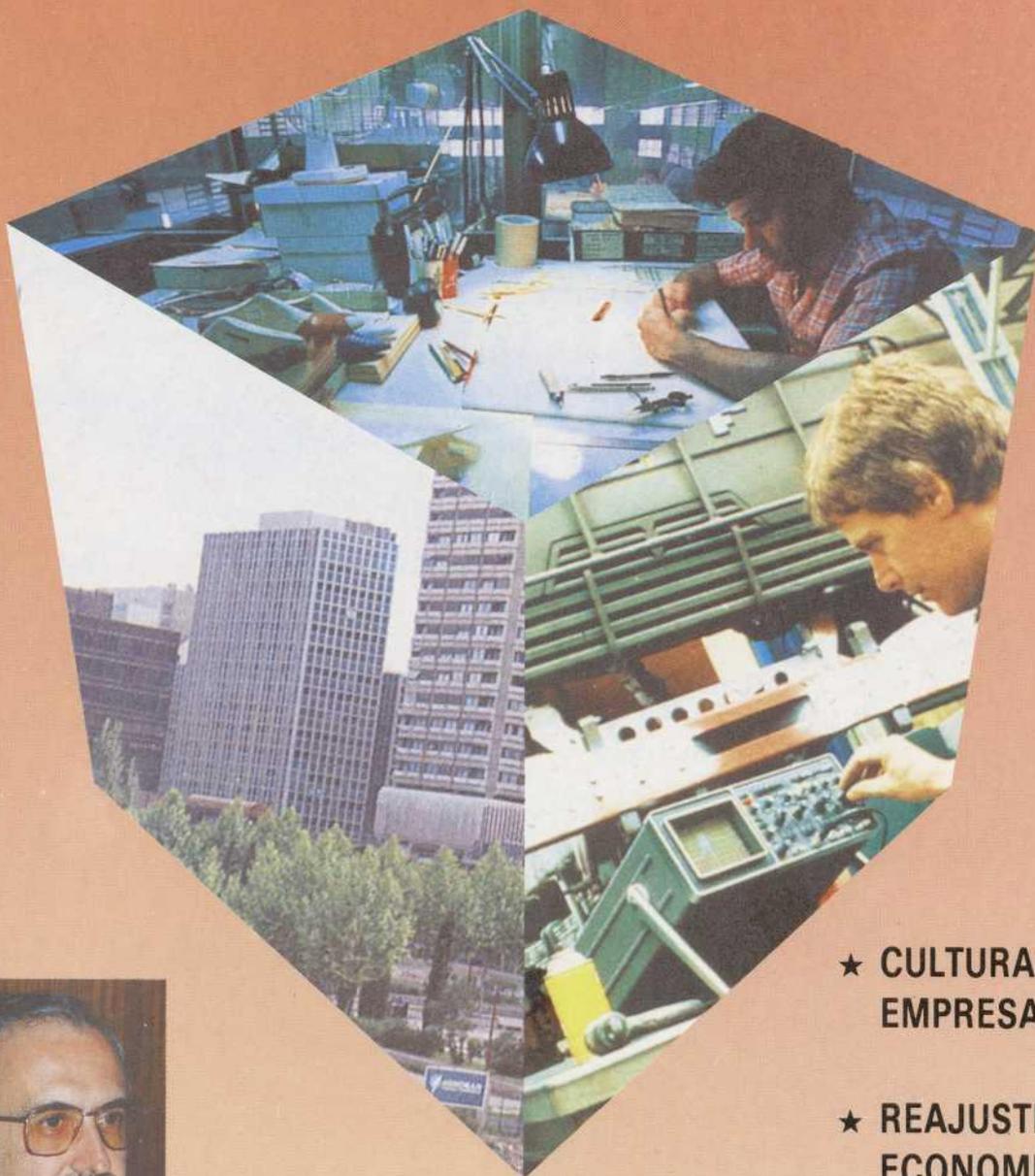


# ACCION EMPRESARIAL

Año XVIII

3.º Trimestre 1990

Núms. 136-137



**CARLOS ALVAREZ**  
Presidente de ASE

- ★ CULTURA  
EMPRESARIAL
- ★ REAJUSTE  
ECONOMICO

# Energía en movimiento.

*Energía para mover el transporte, para impulsar  
la industria, para llevar confort al hogar.  
La refinería PETROMED colabora a que todo  
marche mejor.*

*De sus modernas instalaciones salen, cada día,  
miles de toneladas de productos energéticos  
con destino al mercado nacional e internacional.*

*Es el resultado del trabajo y de la avanzada  
tecnología de una empresa que ya ha tomado  
el tren del futuro.*

**PETROMED ES ENERGIA**



**petromed**

**PETROLEOS DEL MEDITERRANEO, S.A.**

3.<sup>er</sup> Trimestre 1990  
Números 136-137

Presidente:  
Carlos Alvarez Jiménez

Director:  
Benedicto Poza Lozano

Jefe de Redacción:  
Alfonso Sánchez

Redactores:  
Antonio Escudero  
Fernando Fernández  
Pedro Gallo Tenaguillo  
Pilar Gil Sandoval  
Francisco Javier Gorosquieta  
Ignacio Loring Tassara  
Jaime Lloret  
Mariano Meana Laliga  
Juan Enrique Repullés  
Luis Riesgo  
Federico Rodríguez

Administración Suscripciones:  
Pilar Gil Sandoval

Edita:  
Acción Social Empresarial

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

Diseño de portada: Alfonso Sánchez

Imprime: Ediciones Gráficas ORTEGA  
Avd. Valdelaparra, 35 - Tel.: 653 44 73  
ALCOBENDAS (Madrid)

Depósito legal: M. 3937-1971

# SUMARIO

	Págs.
<b>EDITORIAL</b> .....	3
Por una ética social, por B. P. ....	4
<b>ENTREVISTA</b>	
Carlos Alvarez, nuevo presidente de ASE .....	7
<b>ETICA EMPRESARIAL</b>	
Política empresarial: entre lo moral y lo económico, por Helmut Maucher .....	10
<b>INFORMES ECONOMICOS</b>	
Coyuntura económica nacional .....	17
<b>INFORMES ASE</b>	
Coste de la vida y presupuesto familiar en Madrid .....	20
El auge contable y el respaldo de la legislación mercantil .....	23
<b>OPINION</b>	
IV. Sabe mandar (y II), por Luis Riesgo Ménguez .....	29
<b>MUNDO EMPRESARIAL</b>	
Evolución de la cultura empresarial en España (II), por Santiago García Echevarría .....	33
<b>OPINION</b>	
Prepararse para la jubilación: Una exigencia de la formación permanente, por Francisca Rosique .....	36
<b>LIBROS</b> .....	38

#### TARIFAS DE SUSCRIPCION ANUAL

Para España, 1.500 ptas.—Extranjero: Portugal, Hispanoamérica y Marruecos, 20 dólares.—Resto del mundo, 22 dólares.

#### Suscripciones:

ASE. C/. José Marañón, 3. 28010 Madrid.  
Teléfono 593 27 58.

# Energía en movimiento.

*Energía para mover el transporte, para impulsar  
la industria, para llevar confort al hogar.*

*La refinería PETROMED colabora a que todo  
marche mejor.*

*De sus modernas instalaciones salen, cada día,  
miles de toneladas de productos energéticos  
con destino al mercado nacional e internacional.*

*Es el resultado del trabajo y de la avanzada  
tecnología de una empresa que ya ha tomado  
el tren del futuro.*

**PETROMED ES ENERGIA**



**petromed**

**PETROLEOS DEL MEDITERRANEO, S.A.**

3.<sup>er</sup> Trimestre 1990  
Números 136-137

Presidente:  
Carlos Alvarez Jiménez

Director:  
Benedicto Poza Lozano

Jefe de Redacción:  
Alfonso Sánchez

Redactores:  
Antonio Escudero  
Fernando Fernández  
Pedro Gallo Tenaguillo  
Pilar Gil Sandoval  
Francisco Javier Gorosquieta  
Ignacio Loring Tassara  
Jaime Lloret  
Mariano Meana Laliga  
Juan Enrique Repullés  
Luis Riesgo  
Federico Rodríguez

Administración Suscripciones:  
Pilar Gil Sandoval

Edita:  
Acción Social Empresarial

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

Diseño de portada: Alfonso Sánchez

Imprime: Ediciones Gráficas ORTEGA  
Avd. Valdelaparra, 35 - Tel.: 653 44 73  
ALCOBENDAS (Madrid)

Depósito legal: M. 3937-1971

# SUMARIO

	Págs.
<b>EDITORIAL</b> .....	3
Por una ética social, por B. P. ....	4
<b>ENTREVISTA</b>	
Carlos Alvarez, nuevo presidente de ASE .....	7
<b>ETICA EMPRESARIAL</b>	
Política empresarial: entre lo moral y lo económico, por Helmut Maucher .....	10
<b>INFORMES ECONOMICOS</b>	
Coyuntura económica nacional .....	17
<b>INFORMES ASE</b>	
Coste de la vida y presupuesto familiar en Madrid .....	20
El auge contable y el respaldo de la legislación mercantil .....	23
<b>OPINION</b>	
IV. Sabe mandar (y II), por Luis Riesgo Ménguez .....	29
<b>MUNDO EMPRESARIAL</b>	
Evolución de la cultura empresarial en España (II), por Santiago García Echevarría .....	33
<b>OPINION</b>	
Prepararse para la jubilación: Una exigencia de la formación permanente, por Francisca Rosique .....	36
<b>LIBROS</b> .....	38

#### TARIFAS DE SUSCRIPCION ANUAL

Para España, 1.500 ptas.—Extranjero: Portugal, Hispanoamérica y Marruecos, 20 dólares.—Resto del mundo, 22 dólares.

#### Suscripciones:

ASE. C/. José Marañón, 3. 28010 Madrid.  
Teléfono 593 27 58.

**«COMENTARIO  
A LA  
SOLLICITUDO REI SOCIALIS»**

La realidad socioeconómica, política y cultural ha evolucionado hacia formas imprevisibles hace cien años (cuando se publicó la *Rerum Novarum*) y con otros nuevos y rápidos cambios tampoco previstos hace veinte años (cuando se publicó la *Populorum Progressio*).

ASE, desde la diversidad de dirigentes y de estudiosos que la integran y que trabajan en el desarrollo de los más importantes aspectos sociales de cada momento, tiene planteada como misión fundamental: definir los nuevos problemas éticos, buscar soluciones inspiradas en la moral social e intentar que éstas sean puestas en práctica en la empresa y en la sociedad.

Con este motivo, ASE ha promovido el presente trabajo, mediante el cual se intenta actualizar la Doctrina Social de la Iglesia respecto a las nuevas realidades sociales, económicas, políticas y culturales a través del estudio de la Encíclica *Sollicitudo Rei Socialis*, conmemorativa de la *Populorum Progressio*, y como síntesis de las sucesivas aportaciones del Magisterio desde la casi centenaria *Rerum Novarum*.

Los «Comentarios» tienen un carácter interdisciplinar impuesto por la diversidad de las especializaciones de sus autores, que han investigado de forma independiente, siempre desde el propio rigor de la especialización y del pensamiento social de la Iglesia, los principales temas abordados por Juan Pablo II en esta Encíclica.



**COMENTARIO  
A LA  
«SOLLICITUDO REI SOCIALIS»**

EVENCIO COFRECES  
FRANCISCO FERNANDEZ SEGADO  
JOSE ROMAN FLECHA  
LUIS GONZALEZ CARVAJAL  
JAVIER GOROSQUIETA  
FERNANDO GUERRERO

GONZALO HIGUERA  
JOSE LUIS PEREZ DE AYALA  
JOSE TOMAS RAGA  
FEDERICO RODRIGUEZ  
CRUZ ROLDAN CAMPOS  
PILAR VILLAR

ACCION SOCIAL EMPRESARIAL

**PEDIDOS**

**ACCION SOCIAL EMPRESARIAL**

José Marañón, 3

28010 MADRID

Teléfono 593 27 58

Fax 593 28 21

**P.V.P. 1.500 pesetas**

D. \_\_\_\_\_

Calle/Plaza \_\_\_\_\_

n.º \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_

Provincia \_\_\_\_\_

C.P. \_\_\_\_\_

Deseo recibir \_\_\_\_\_

ejemplares del libro **«COMENTARIO A LA SOLLICITUDO REI SOCIALIS»**

**SOLLICITUDO REI SOCIALIS»**

**FORMA DE PAGO**

Adjunto talón

Reembolso

**E**L pasado día 12 de septiembre el ministro Solchaga compareció ante el Congreso para explicar las repercusiones del conflicto del golfo Pérsico y anunciar los ajustes que el Gobierno llevará a cabo en la política económica para evitar la erosión de la economía española y garantizar su integración en la economía europea.

Faltó en la exposición la conciencia de deficiencias estructurales que puedan haber motivado los desajustes económicos que se pretenden corregir.

Parece claro que la situación actual es fruto de una política monetaria contractiva, un crecimiento del gasto público y una política fiscal desproporcionada.

Los ajustes que se pretenden fijar para los gastos e ingresos públicos no han sido anunciados ni se conocerán hasta que el ministro de Economía presente el Proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado y las medidas de política monetaria posiblemente no se fijen hasta que el Banco de España las concrete y anuncie.

Sí fue más explícito Solchaga al pedir que las fuerzas sociales, Sindicatos, Empresarios y Administraciones Públicas, acepten los sacrificios del ajuste.

El momento para que los trabajadores acepten los propuestos sacrificios exigidos por el ajuste no es el más propicio debido al momento electoral que éstos viven.

El secretario general de la UGT ha contestado inmediatamente con un rechazo total a un posible deterioro del poder adquisitivo de los salarios, denunciando, a la vez, que el Gobierno carece de autoridad moral para imponer sacrificios.

Por otra parte, también los Empresarios han calificado de demagógico y frívolo el vincular a los salarios el control de los beneficios.

Respecto a la concertación social, todos se pronuncian favorables a la misma, pero la realidad es que ésta tropieza con obstáculos insalvables a los que en gran medida ha contribuido el Gobierno en los pasados programas fijados a doble banda.

Las Administraciones Públicas, Central, Autonómicas y Locales cuentan con un gasto corriente elevado y adolecen de la necesaria flexibilidad para adaptarse a recortes significativos.

El clima de tensión internacional también favorece poco a tomar soluciones duraderas, a lo que también contribuyen las distintas posturas económicas que defienden distintos miembros del Ejecutivo.

¿Nuevamente estamos ante un Programa de buenas intenciones, pero dominado por la improvisación y la falta de auténticas decisiones en materia de fondo?

Una política económica de ajustes adaptada a las necesidades nacionales e internacionales debe afrontar de forma decisiva unos objetivos muy concretos en materia de gastos-ingresos públicos; una clarificación de la política en materia empresarial y social; una adaptación en materia de política energética y finalmente una redefinición del modelo de crecimiento pretendido.

En definitiva, estamos en un momento en el que es necesaria la definición de un auténtico Programa económico y no tanto de titubeantes anuncios de ajustes y reajustes económicos.

EDITORIAL  
COMENTARIO  
A LA  
SOLICITUDO DEI SOCIALIS

# POR UNA ETICA SOCIAL

La ética como exigencia actual frecuentemente se encasilla en ámbitos muy limitados como la educación, la empresa o incluso la familia. Sin embargo, hay momentos en los que una sociedad presenta tales rasgos de moralidades dudosas que permite calificar a esa misma sociedad de portadora de elementos patológicos.

Por otra parte, no debemos olvidar que determinados comportamientos de personas o instituciones públicas aportan una mayor contribución a la calificación de la propia sociedad como respetuosa de la ética o ajena a los grandes principios en los que ésta siempre se ha basado.

Una sociedad que se olvida de la necesaria ejemplaridad de la conducta propia, o del respeto a la dignidad que el comportamiento público exige, no es el mejor marco para aspirar a una ética empresarial o a una ética de la nueva sociedad democrática.

Sin pretender una denuncia exhaustiva, de hechos públicos que deben escandalizar a una sociedad preocupada por su dignidad cívica, sin embargo, sí podrían ser necesarias algunas reflexiones sobre situaciones que vienen siendo objeto permanente de corrillos, tertulias o conversaciones privadas de todo tipo.

El ejercicio de la función pública debe ser un servicio a la sociedad, incompatible con la persecución de lucros personales o beneficios partidistas.

La democracia exige ofertas, políticas o de partido, distintas para que el ciudadano se pronuncie, dentro de su libertad, por las opciones que considere más justas. Sin embargo, no es compatible con una sociedad ética el olvidar las ofertas o compromisos electorales, cuando del ejercicio de la función pública se trata, sustituyendo la ética o el compromiso por la arrogancia o el autoritarismo.

La base de una sociedad democrática, justa o ética, está en las instituciones fundamentales de la organización política o administrativa. Por ello, los comportamientos personales que conducen a deteriorar estas instituciones son el mayor atentado que se puede producir contra la sociedad que la persona y la empresa exigen.

Estas instituciones deben ofrecerse a la sociedad con una absoluta transparencia y respeto a los propios procedimientos, por lo que no existe compatibilidad posible con actitudes de opacidad, bajo las que podrían encubrirse errores, abusos o indignas corruptelas.

Entre las instituciones hay una que especialmente debe garantizar la igualdad y la confianza de los ciudadanos ante el sistema legal común para todos: es la institución judicial, que, en ocasiones, viene siendo objeto de denuncias sobre su comportamiento lento o pronunciamientos diferentes ante unas mismas

situaciones, lo cual puede crear estados de conciencia de que existen varias formas distintas de aplicarse nuestra legislación, según se trate de personas ordinarias o investidas de poder o representación pública.

***Cuando quiebra el principio de igualdad ante la ley es el propio Estado de Derecho el que quiebra***

Siempre se ha dicho que cuando quiebra el principio de igualdad ante la ley es el propio Estado de Derecho el que quiebra, y, sobre esta ruina, no es posible construir una sociedad ética o funcionar éticamente las instituciones u organizaciones de todo tipo, incluidas las económicas, de una sociedad.

El ejercicio de poder o el servicio a la Administración o a la vida pública, siempre tiene el incuestionable límite de que cada institución del Estado se desarrolle según su propio objeto, y siempre siga sirviendo al objetivo propio para el que ha sido establecida, en definitiva, para que cada parcela de la sociedad funcione dentro de las coordenadas de la democracia, la justicia y la paz sociales.

En una sociedad civilizada, ética, no caben acciones personales o institucionales que, de forma frecuente, rocen los límites constitucionales de forma que permanentemente se recurra a dilucidar la propia constitucionalidad de normas de convivencia o que regulen distintas situaciones económicas o de filosofía de vida. Suele ser más fácil el ejercicio del poder o de la convivencia, dentro del incuestionable Estado constitucional, que someter al Alto Tribunal Constitucional a dilucidar sobre frecuentes situaciones límite.

El comportamiento ético-social que los ciudadanos están obligados a exigir de las personas o instituciones públicas no debe hacer olvidar que también los comportamientos personales privados influyen de manera fundamental en la formación de esa conciencia generalizada sobre una sociedad más o menos ética o más o menos oportunista.

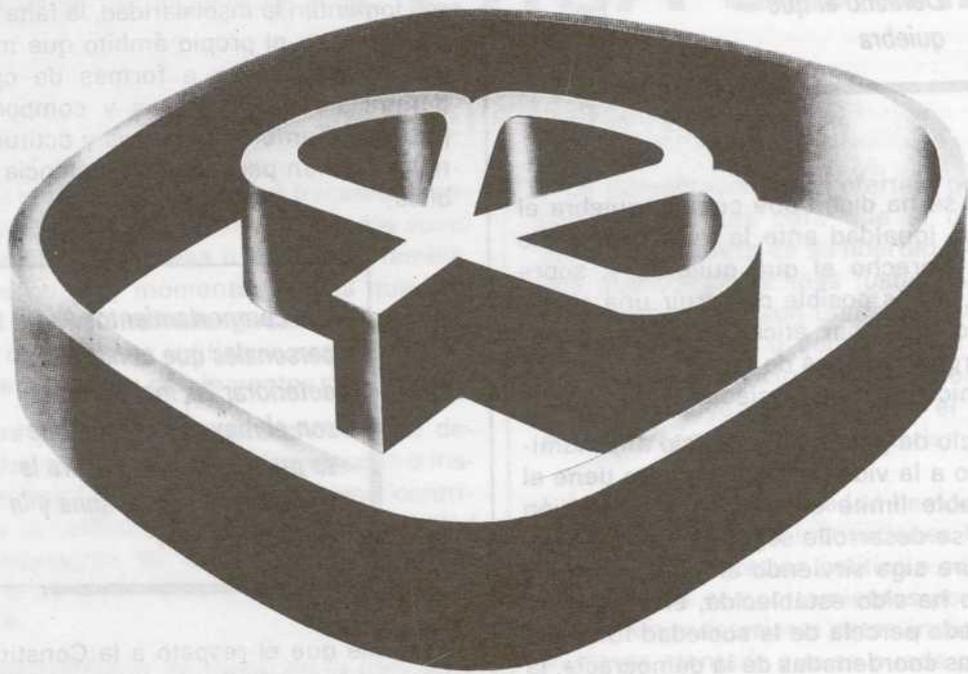
Ser conscientes de que la sociedad actual ha olvidado los grandes principios, en otro tiempo incuestionables, de la moralidad, no puede servir de tapadera bajo la cual se justifiquen actitudes personales que con un exacerbado egoísmo fomentan la insolidaridad, la falta de responsabilidad en el propio ámbito que muchas veces debiera llegar a formas de oposición y denuncia de estructuras y comportamientos públicos. También los actos y actitudes personales forman parte de la conciencia social pública.

***Los comportamientos personales que conducen a deteriorar las instituciones son el mayor atentado que se puede producir contra la sociedad que la persona y la empresa exigen***

Parece que el respeto a la Constitución, los pactos entre caballeros de las sociedades civilizadas y comportamientos de respeto a los demás, deben ser lo que garanticen una sociedad ética muy lejos de la que se dibujaría con algunos comportamientos privados y públicos como los que hemos descrito sin otra pretensión que fijar elementos de alarma que podrían deteriorar esa sociedad a la que el mundo contemporáneo aspira, y que exige nuestro mundo de la economía para que en el mismo se puedan fijar postulados de una ética de los negocios.

**B. P.**

# MAPFRE



---

**SERVICIO**

---

**SEGURIDAD**

---

**RESPONSABILIDAD SOCIAL**

---

Sistema asegurador español con proyección internacional.

## XXXIII Asamblea General

## CARLOS ALVAREZ

## Nuevo presidente de ASE

**Don Carlos Álvarez Jiménez ha sido elegido Presidente de Acción Social Empresarial en la Asamblea General celebrada el último mes de julio. El señor Álvarez ya pertenecía con anterioridad al Consejo de Dirección, en el que ocupaba el cargo de Vicepresidente.**

**Don Carlos Álvarez es, también, Presidente de la Corporación Mapfre y Director General de Mapfre, Mutua de Accidentes de Trabajo.**

**Al asumir el liderazgo de la Asociación, ACCIÓN EMPRESARIAL ha querido comentar con él los objetivos, programa y función de ASE en el actual contexto socioempresarial.**

—¿Puede decirnos brevemente qué es y qué no es ASE?

—ASE es una Asociación de Empresarios de base voluntaria, que pretende facilitar a sus asociados el desarrollo de sus capacidades y responsabilidades de servicio desde una perspectiva ética rigurosa y desde una concepción del hombre basada en el humanismo cristiano.

Por lo que se refiere a lo que no es la Asociación, ASE no es una patronal, ni un centro de presión, ni un centro de estudios económico-empresariales, ni un club de empresarios.

—En el momento actual, ¿cuál cree usted que debiera ser la función de ASE en el mundo empresarial?

—Partiendo de considerar el contexto social en que se encuentran en España empresas y

empresarios, podemos enfocar lo que debe ser la función de ASE en el mundo empresarial. Por lo que se refiere a dicho entorno, es evidente que hoy existe en nuestra sociedad un interés creciente por la economía y por el mundo empresarial, por la actividad empresarial en general. La imagen del empresario y del directivo de empresa está de moda y configura un liderazgo social evidente, como lo demuestra el hecho de que se haya multiplicado el número de medios de comunicación social especializados en economía y en el mundo de los negocios. Paralelamente la sociedad civil es cada día más exigente con el comportamiento ético del empresario y del directivo de empresa, por lo que la ética de los negocios se ha convertido en un asunto de primera plana, dado que las



decisiones empresariales tienen una proyección social evidente y son analizadas y juzgadas por un número mayor de personas cada día.

Dentro de este marco, consideramos que la función de ASE en el mundo empresarial es la de contribuir a la reflexión del empresario y del directivo de empresa, en relación con las responsabilidades éticas y sociales que tiene la empresa frente a la sociedad y, obviamente, frente a cada una de las personas que la integran, y fundamentalmente aquellos que tienen mayor poder y responsabilidad dentro de las mismas.

—Desde la vocación de ASE de estudio e investigación de las responsabilidades sociales del empresario, ¿qué trabajos en concreto viene realizando o intenta desarrollar próximamente la Asociación?

—Tradicionalmente, ASE ha sido especialmente sensible a analizar aquellos documentos que recogen la doctrina social de la Iglesia, lo que ha dado lugar a numerosos trabajos.

Refiriéndonos a las últimas aportaciones de ASE en esta línea, podríamos señalar los estudios realizados en relación a las Encíclicas *Laborum Exercens* —que recogió colaboraciones de don Antonio Argandoña, don Angel Berna, don Santiago García Echevarría, don Federico Rodríguez o don Andrés Ollero, entre otros— y *Sollicitudo Rei Socialis* —estudiada y examinada, igualmente, por especialistas de la talla de don Evencio Cofreces, don José Román Flecha, don Javier Gorosquieta, don José Luis Pérez de Ayala, don José Tomás Raga, doña Pilar Villar...

El último de los trabajos editados es una publicación que recoge las ponencias presentadas en un Seminario sobre Ética de los Negocios, celebrado en mayo de este año y promovido por Acción Social Empresarial, *Ética Empresarial*, que recoge las conferencias de don Antonio Argandoña, don Jan Kerkhofs, don Rafael Termes, don José Chaparro y monseñor don Agustín García Gasco.

Tampoco podemos olvidar el trabajo realiza-

do a través de nuestra revista ACCIÓN EMPRESARIAL, que se viene publicando desde 1951, en sus primeros tiempos con el nombre de *Informaciones Sociales*, recogiendo temas de carácter social o relativos a la vida interna de la empresa.

Por lo que se refiere a los proyectos más inmediatos de la Asociación, podemos destacar el objetivo de efectuar publicaciones sobre «Códigos de conducta» y sobre «Auditoría Social de la Empresa», como consecuencia de reuniones que se van a celebrar a corto plazo sobre estos mismos temas.

—En Europa y en Hispanoamérica, por referirnos a los países más afines a España, ¿qué instituciones similares a ASE existen y cuáles son las relaciones con éstas?

*“Las decisiones empresariales tienen una proyección social evidente y son analizadas y juzgadas por un número mayor de personas cada día”*

—Antes de definir nuestras relaciones con las Asociaciones de un área concreta, creo que debemos señalar la existencia de UNIAPAC, una Asociación Mundial de Empresarios Cristianos, constituida por Asociaciones

similares a ASE de los cinco continentes. ASE forma parte de la misma y participa de los encuentros que promueve, contribuyendo al conocimiento de las actividades que se desarrollan en otros países y estableciendo programas conjuntos de colaboración. Una de las últimas actividades destacables organizadas por UNIAPAC fue la reunión celebrada en Baveno (Italia) bajo el tema «Valores Cristianos y Valores de Empresa».

Instituciones de carácter nacional existen prácticamente en todos los países de Europa occidental y de Iberoamérica. En UNIAPAC tomamos contacto con estas Asociaciones, pero, de forma especial, debemos señalar las relaciones que tradicionalmente se han mantenido con Asociaciones iberoamericanas. Hemos de destacar que éstas juegan un papel muy importante en sus respectivos países, habiendo contribuido al desarrollo y la implantación de criterios de responsabilidad social en los mismos. Dada nuestra afinidad con estas Asociaciones, somos invitados, y se asiste con regularidad, a las Asambleas que realizan entidades similares a ASE en Iberoamérica; así, en el mes de noviembre se celebrará una reunión

en Asunción en la que está prevista nuestra presencia, consideramos este intercambio de un gran interés, ya que resulta altamente formativo para nosotros.

**“ASE contribuye a ser un elemento de reflexión del empresario en relación con las responsabilidades éticas y sociales que tiene la empresa frente a la sociedad”**

**—¿Qué objetivos preferentes se ha fijado usted desarrollar en ASE?**

—Realmente el cambio de Presidencia no significa una modificación en la línea seguida por ASE en los últimos ejercicios, por lo que realmente se tratará de dar continuidad a la labor desarrollada por los anteriores Presidentes, Eugenio Marín y Alfredo Giménez-Cassina. Lógicamente, siempre que se produce algún cambio es objetivo de la Presidencia, y en definitiva del Consejo de Dirección, conseguir un mayor impulso de la Asociación, potenciando sus actividades y, lo que consideramos fundamental, incrementar nuestra capacidad de convocatoria a empresarios y directivos de empresa, que al estar presentes en los actos que desarrollamos pueden contribuir a una sensibilización con los temas que son nuestros objetivos.

**—ASE, en cuanto punto de encuentro empresarial, ¿qué elementos específicos aporta?**

—ASE trata de conseguir la formación per-

manente de sus asociados, el intercambio de experiencias, la reflexión en común y una prestación de servicios a las empresas, fundamentalmente en aquellos aspectos más relaciona-

**“Entre los proyectos más inmediatos de ASE figura el estudio de temas como «Códigos de conducta» y «Auditoría social de la Empresa»”**

dos con los temas sociales o de personal, lo que se desarrolla a través de reuniones de diverso tipo, entre las que podemos destacar seminarios, mesas redondas, reuniones mensuales del Círculo UNIAPAC, en las que se analizan temas de carácter social y económico de actualidad, jornadas de reflexión ética y, como antes he indicado, las publicaciones.

**—Como Presidente de la Asociación, ¿qué pide y qué ofrece a los empresarios españoles?**

—Nuestro deseo en relación con los empresarios y directivos de empresa sería incrementar el número de personas que estén relacionadas con nuestra Asociación, para de este modo contribuir al logro de sus objetivos.



**“ASE mantiene contactos con Asociaciones Empresariales de los cinco continentes, especialmente con las entidades de Iberoamérica”**

En cuanto a ofrecerlas, se ha dicho que una diferencia de ASE en relación a otro tipo de Asociaciones del mundo empresarial es que, en lugar de defender los intereses de los empresarios, lo que se presenta es poner de manifiesto los deberes de los empresarios frente a la sociedad y la empresa, y destacar sus responsabilidades.

## Etica en la Economía

# POLITICA EMPRESARIAL: ENTRE LO MORAL Y LO ECONOMICO

**Helmut Maucher**

Presidente del Consejo de Administración  
de Nestlé AG

Etica en la Economía parece plantearse como un tema inagotable que cada vez, de manera más intensa, se plantea como el núcleo de una amplia discusión y en cualquiera de los casos deseable. En muchos grupos de manera interesada se duda muy abiertamente sobre si en esta conjunción de conceptos: «Etica y Economía» no se trata más bien de una antinomia insuperable, de una contradicción insoluble.

Puedo observar que estas dudas se manifiestan de manera más acentuada en los momentos en los que existen docenas de casos del fracaso de la ideología y de la praxis socialista. Corresponde al hecho de que a la vista de la manifiesta superioridad fáctica del sistema capitalista frente a las supuestas ventajas prácticas de la economía dirigida, ¿es éste el motivo por el que se intenta desmontar con consideraciones ético-morales el sistema? ¿O se plantea que después de muchos años de creciente bienestar en este marco de una generalizada inflación de exigencias se pregunta sobre las dimensiones éticas de la actuación económica?

### SEIS TESIS PARA EL TEMA ETICA

Esta aportación quiero iniciarla con una serie de afirmaciones y tesis que creo definen mi punto de partida:

1. Para el ciudadano y el consumidor la economía de mercado aporta, sin lugar a dudas, grandes ventajas considerando su encuadre dentro de un ordenamiento de competencia y de un componente de política social; sobre todo, cuando libertad y bienestar están situadas en una escala de valores muy alta. Un sistema de economía de mercado es, desde el punto de vista estructural y también desde el punto de vista de su capacidad de prestaciones, el más adecuado para crear una red social que permita apoyar a los débiles y a los desprovistos de fortuna.
2. La economía de mercado es un complemento lógico para la democracia y para el principio de su subsidiariedad en el campo de la economía, puesto que lleva, mediante los controles y descentralización, a una distribución óptima del poder.
3. A pesar de todos los ataques nadie ha podido hasta ahora encontrar otro mecanismo de dirección de la economía que pueda ser, al mismo tiempo, tan eficiente, y que además pueda ser tan provechoso para el bien común, como lo configuran las economías orientadas al beneficio.
4. Una empresa se legitima como consecuencia de su oferta de productos y gracias a la calidad, servicio, diversidad y

precio puede subsistir en competencia y con el beneficio obtenido logra una retribución al capital invertido, así como permite mantener a largo plazo la existencia de la empresa y su desarrollo.

5. La comparación con todos los demás sistemas lleva a una valoración a favor de la economía de mercado en la medida en que ésta no se mida con utopías irrealizables, sino en la realidad práctica.
6. Esta afirmación es tan perceptible que incluso los sistemas socialistas, caracterizados por una orientación centralizada de la economía, intentan integrar elementos de economía de mercado, o incluso intentan incorporar el sistema en bloque.

De donde deduzco que este sistema, medido por su efectividad para el hombre, es en sí ético y que el empresario que se comporta de manera conforme al sistema aporta, en sentido objetivo, un comportamiento ético moral. Por este motivo rechazo la antinomia mencionada; por este motivo también me pregunto, consecuentemente, si detrás de esta búsqueda de las mencionadas dimensiones éticas no existe el ligero deseo de buscar una justificación de viejos prejuicios y dudas más bien fundamentadas en manifestaciones emocionales.

### **LAS MEJORAS SON POSIBLES Y NECESARIAS**

¿Es todo perfecto en el mejor de los mundos? Seguro que no. El hombre puede cometer errores en cualquier situación y ningún sistema es perfecto en el sentido de que no ofrezca ningún tipo de posibilidades para un mal uso del mismo. Pero precisamente puede afirmarse de la economía de mercado que su funcionamiento no depende de un comportamiento moral, altruista, definido para cada uno de los jugadores. Está, sin duda, liberado de esta precondition irreizable, por lo tanto, su éxito.

El motivo beneficio, como elemento de dirección en la economía de mercado, no se puede aparcarse, y todo intento que trate de limitarlo a través de normas, legislaciones y códigos lo que hace es un poco más ineficiente al mercado. Pero la economía de mercado es también un sistema abierto que puede reac-

cionar a la crítica, que es capaz de corregirle. Es una cuestión de la medida, sobre cómo pueden realizarse intervenciones, sin que se produzcan, en las áreas centrales, distorsiones para la capacidad de funcionamiento del sistema. Como ciudadano, por ejemplo, así como también en mi larga actuación como empresario, he sido siempre partidario de una legislación sobre cárteles, muy clara y razonable en su tratamiento. Naturalmente que apenas pueden encontrarse argumentos contra medidas legales para la protección de los grupos socialmente más débiles, del entorno ecológico, de los consumidores, etc., siempre en la medida en que no distorsionen, de manera significativa, el mecanismo de mercado y/o pueda fomentarse que determinados participantes en la competencia dispongan de privilegios artificiales.

A esta tarea también están llamados los políticos y los ciudadanos de tener medida y no querer combatir desequilibrios temporales de forma inmediata con la artillería pesada de la reglamentación. Puedo observar que muchas mejoras, dentro de determinados sectores industriales concretos, o en el área económica global, dejan de tener efecto por motivo de la competencia, sin que se produzca tampoco una presión acentuada por parte legisladora. Todo ello exige, a todas las partes, una cierta capacidad de enjuiciamiento: hay que tener capacidad de ver el saldo, y no actuar de formas irracionales, fundamentalistas, concentradas en algunas debilidades y sobre cómo se ve a través de las mismas el conjunto del sistema.

Tampoco existe en esta área ningún criterio absoluto y eterno en su validación; y es precisamente la capacidad de transformación del sistema lo que nos obliga a reconsiderar las exigencias y problemas de forma permanente. Sé que esta posición está en contradicción con la tendencia actual, hoy día: a la vista del masoquismo de afectados, que frecuentemente provienen de las páginas de las cartas de lectores de notables periódicos, me maravillo, a veces, dónde se ha quedado la comprensión y la perspectiva. En este capítulo debe incluirse también el síndrome «súbito». Quiero significar con ello la opinión de que todo problema tenga que ser resuelto de manera inmediata, descuidando todas las consecuencias que genera en cuanto éste o aquel grupo lo ha detectado en un momento determinado.

## **CONGRUENCIA DE INTERESES A LARGO PLAZO**

Quizá puede explicarse con la impaciencia de la juventud. Pero el que soporta responsabilidad haría bien en esforzarse en un planteamiento de largo plazo. Cuando nos planteamos el problema del análisis de costes/utilidades pueden manifestarse las siguientes consecuencias:

- Cuando la percepción de la responsabilidad ética y moral no tiene como consecuencia costes, nadie se opondrá a comportarse de acuerdo con estos principios. Pienso, por ejemplo, en las relaciones humanas en las que, sin duda, pueden mejorarse notablemente sin costes.
- Por otro lado, surgen costes a corto plazo, pero ventajas a largo plazo; está claro que en interés de la empresa deben aplicarse estos principios, sobre todo, cuando el beneficio generado permite tales comportamientos. La congruencia del comportamiento ético con los intereses del negocio a largo plazo es cuando se tiene una clara percepción de las cosas mucho más viable que lo que generalmente se suele creer.
- Cuando, por último, como consecuencia de un determinado comportamiento ético, surgen costes a corto y a largo plazo, sin que aporte ninguna ventaja a la empresa, tiene que evaluarse detalladamente la decisión: se establece por la vía del legislador, de una asociación sectorial nacional o incluso en un trabajo de convencimiento internacional, en general, la búsqueda de una neutralidad competitiva, ¿cómo puedo ir yo como responsable de una gran empresa, con grandes potenciales de resultados, por delante de los acontecimientos?
- Donde se producen tales decisiones que ocasionan costes, que pueden amenazar incluso la capacidad competitiva de la empresa, y con ello su existencia, se plantea el problema de búsqueda de un contrapeso al comportamiento moral muy importante. El directivo debe evaluar detalladamente si el propietario de la empresa está dispuesto a aceptar una reducción de los beneficios. No causa grandes problemas gastar el dinero de otras personas cuidando los *hobbies* propios y el orgullo

que se manifiesta en una visión muy superficial, frecuentemente, como símbolo de una apertura social.

Concretando: el comportamiento ético-moral de la empresa se encuentra frecuentemente en interés a largo plazo de la sociedad y sirve para asegurar el resultado a largo plazo y su aceptación; con ello el mantenimiento de la empresa. Por lo tanto, es necesario fomentar tal comportamiento y precisamente más allá de las medidas legales, bien sea por la existencia de códigos libremente aceptados, bien sea por la formación de una conciencia y el control público del comportamiento.

En esta última cuestión se plantean naturalmente los medios de comunicación, las discusiones en las universidades y en la opinión pública, en general, con un gran peso, lo cual, sin duda, acentúa la conciencia la sensibilidad por esta responsabilidad. Y cuando esta conciencia se convierte en un bien común es cuando se alcanza nuevamente la neutralidad en la competencia, lo que repercute en utilidad para la comunidad en su conjunto.

## **DEPENDENCIA DEL GRADO DE ACEPTACION**

Un comportamiento ético-moral de la dirección de la empresa me parece que se plantea, por último, porque se trata de asegurar que se acepte el sistema en un amplio espectro de la sociedad. La democracia plantea a todo orden aceptado una permanente búsqueda de su legitimación. Además de las medidas sociales que pueden ser financiadas por el capitalismo, gracias a su capacidad para generar riqueza, contribuye, con un comportamiento ético correcto, a suavizar la crítica moral a la economía de mercado y evita que se configuren mayorías enemigas del sistema. Considero a tal crítica moralista; pero lleva frecuentemente a unas grotescas exigencias excesivas, a un orden establecido por los hombres con sus características y sus debilidades, a una condena del conjunto por el hecho de que no se pueda satisfacer a todos los sectores y en todo momento todas las exigencias.

Con Churchill me permito señalar que la economía de mercado es el peor de los sistemas, con excepción de todos los demás. Y ante enjuiciamientos apresurados no se estaría mal asesorado si se echase un vistazo a las otras posibles alternativas. Todos los criterios debie-

ran considerar, como consecuencia de que no ven la viga porque tienen una paja en el ojo de la economía de mercado, lo siguiente: en el último informe del Banco Mundial se establece una lista de veinte países según su renta *per capita*, y a su cabeza está Suiza y en su farolillo rojo Etiopía. Más de la mitad de los Estados que se encuentran por encima del valor medio son Estados basados en la democracia. El capitalismo, como forma económica, lleva a corto plazo y a largo plazo a la democracia, así como la economía dirigida, inevitablemente, lleva a un sistema totalitario. Son precisamente los errores de los factores democráticos, la centralización de la capacidad de decisión, sus correspondientes consecuencias en la asunción de responsabilidad y la disposición o voluntad de cada uno de los individuos, lo que lleva a los sistemas totalitarios a abusos de poder político y a graves repercusiones económicas.

El desarrollo de la Europa del Este y de China demuestran que los elementos de economía de mercado, en un último análisis, hacen saltar las estructuras políticas incrustadas. La crítica al mercado debe, por lo tanto, considerar, en su fundamento, estos aspectos, y veo como una de sus funciones de todo empresario el emplearse, como ciudadano, a favor de un capitalismo democrático.

## **ASPECTOS DE LA POLITICA EMPRESARIAL DE NESTLE Y SU DIMENSION ETICA**

Sin querer aquí plantear cada uno de los principios concretos, sí quiero señalar algunos de ellos que tienen validez en Nestlé y que deben verse desde su contenido ético.

### **Estamos orientados a hombre y productos, y no a sistemas**

Esto es lo que corresponde, sin lugar a duda, a nuestros intereses de negocios a largo plazo; pero también tienen consecuencias sobre una serie de hombres que están especialmente interesados en nuestra empresa, por un lado, como propietarios, como colaboradores, como consumidores y como comunidad. Para los propietarios se encuentra, sin lugar a dudas, la seguridad a largo plazo del capital invertido y su adecuada retribución, esto es, el éxito empresarial como punto de referencia. Difícilmente

te puedo suponer que una empresa en nuestro sector puede realizarse con éxito cuando produce productos/servicios muy distantes de las necesidades sociales y éticas. No se puede salir al paso sin las personas adecuadas y el lugar correcto. Entre las exigencias legítimas del propietario debe considerarse también una información clara que le permita adoptar las decisiones que le afectan con objetividad; por ejemplo, una decisión sobre la compra o venta de sus participaciones en la empresa.

Cuando queremos asumir nuestra responsabilidad frente a nuestros más de cien mil propietarios no podemos olvidar que frecuentemente sus intereses son divergentes. ¿Es correcto dar preferencia al accionista orientado a largo plazo, mediante la acumulación de beneficios, y con ello obstaculizar al interesado a corto plazo como consecuencia de una baja del tipo de cotización en Bolsa, evitando un rápido beneficio? ¿Cómo se plantea la vinculación de una situación de propiedad suiza mayoritaria mediante acciones nominativas que poseen una menor accesibilidad al mercado y un tipo de cambio más bajo? Estas consideraciones demuestran que no siempre es tan sencillo formular el comportamiento ético-moral correcto e implementarlo en la realidad.

Nuestro personal, que son aproximadamente 200.000 personas en todo el mundo, tiene exigencias claras. No se plantea aquí que no se tenga un comportamiento social responsable frente al personal, su desarrollo, la oferta de posibilidades de formación y reciclaje en el interés de ambas partes. Los conflictos se producen, por regla general, en las exigencias a corto plazo y en las medidas de racionalización, reducciones de plantilla o cierre de fábricas. Estas decisiones no las puede evitar ninguna empresa, pero sobre las mismas descansa el incremento generalizado de bienestar y la mejora de la productividad en el transcurso de nuestra historia. ¿Se han aclarado con ello todas las preguntas en este área? ¿Se deben dar, por ejemplo, al personal joven oportunidades frente a los más antiguos; se deben ofrecer elevadas diferencias salariales entre cada uno de los grupos como atractivo para mejorar las prestaciones, o debiera actuarse más hacia una nivelación bajo conceptos mal interpretados como solidaridad y justicia? ¿Qué es lo que mejor corresponde a la obligación de la autorrealización, al desarrollo amplio de la seguridad en la vejez, o de la continuidad del salario

en caso de enfermedad, o mayores salarios con la correspondiente libertad —y el correspondiente riesgo— para el personal? ¿Cuál es el valor de la «Corporate Culture» a la vista de la libertad de la configuración de la vida, del individualismo, de la tolerancia liberal de personas que piensan de otra manera? Cada una de estas alternativas contiene sus propios valores éticos y toda decisión en este área exige una valoración detallada de los elementos.

También nuestros consumidores, e incluso, sobre todo, más sus autorreconocidas «protecciones», plantean frecuentemente exigencias contradictorias. ¿Debe una empresa atender los deseos de daños posibles, pero tratándose de productos socialmente aceptados (alcohol, cigarrillos), cuando además la demanda no plantea ninguna duda? ¿Hasta dónde debe llegar la publicidad en la búsqueda de imágenes y referencias? ¿Quién determina lo que es aceptable desde el punto de vista de seguridad de un producto y es responsable de que se señalen abusos posibles en el sentido de un producto con unas instrucciones de uso? Pienso aquí, sobre todo, en la anécdota de la dama que seca la piel de su gato mojado en un horno microondas y que a la vista de que ha provocado la muerte del animal acusa... y gana el proceso. ¿Dónde se encuentra lo éticamente correcto del *trade-off* entre calidad y precio que tiene que ser necesariamente pagado? ¿Cómo me comporto cuando un grupo, o un partido, quiere prescribirme cuál es el consumo correcto socialmente en un país del Tercer Mundo?

En mi experiencia sé que, como consecuencia de contactos con médicos y de las cifras de ventas, los consumidores afectados frecuentemente no comparten la opinión de sus denominados «defensores» de un tipo y forma; pero también soy consciente de que surgen realmente abusos con consecuencias trágicas para los hombres afectados. ¿Dónde se encuentra la responsabilidad como directivo de una gran empresa cuando se me plantean las exigencias perentorias por organizaciones y personas bien intencionadas que plantean o ponen en tela de juicio el conjunto del saber, la capacidad de producción y la tecnología de la empresa al servicio de una campaña frente al hambre?

Nosotros contestamos a tales cuestiones con una doble estrategia: como consecuencia de la creciente capacidad adquisitiva nuestros productos clásicos tienen un incremento de ventas. Al mismo tiempo, desarrollamos productos

en base a las materias primas disponibles en cada uno de los países, materias que se adaptan a los gustos de cada país y que además presentan, bajo la perspectiva del precio, ventajas interesantes para los consumidores. Y la producción en el país correspondiente incrementa el valor añadido local y ayuda con ello a reducir la dependencia de la importación. Actualmente el 15 por 100 de la población mundial consume más del 80 por 100 de todos los productos que fabricamos; este peso se irá desplazando en las próximas décadas a favor de los países en vías de desarrollo, en cuyo desarrollo económico participamos con la construcción de empresas locales y las transferencias de tecnologías. Pero también tengo que pensar en otros intereses: el de los propietarios, por ejemplo, que frecuentemente se quejan, con razón, que la empresa se somete unilateralmente a los riesgos económicos, políticos y monetarios de los países en vías de desarrollo.

La comunidad, por último, quiere cobrar impuestos. ¿Tengo el derecho de lograr, con una estructura jurídica razonable de la empresa, mantener el pago de impuestos lo más reducido posible y con ello mejorar la situación financiera de la sociedad, el interés del propietario, del personal y del consumidor? ¿Hasta dónde podemos llegar cuando nuestro compromiso en gremios humanitarios, culturales y académicos lo exigen? Desde el punto de vista financiero, también por lo que afecta al tiempo que dedica el personal de esta empresa. ¿En qué medida podemos aportar nuestro conocimiento en áreas conocidas, en gremios políticos, sin correr el peligro de que se nos acuse como *lobistas* en los propios asuntos? ¿Cómo debiéramos comportarnos cuando la compra planificada de una empresa, compra que se encuentra en interés de ambas partes desde el punto de vista industrial y estratégico, y en la opinión pública, por parte de terceros, se combate con referencias chauvinistas nacional-estatal?

¿Cómo se plantea el problema de la obligación e información que en realidad no llevaría a que una empresa en la competencia tuviera que asumir desventajas muy importantes? ¿Tengo derecho a aplicar principios en otros centros culturales los que a nosotros aquí nos parecen obligados, pero que en otras partes pueden encontrarse en contradicción a las obligaciones tradicionales como, por ejemplo, el fomen-

to de la pertenencia a la propia familia? ¿Dónde se encuentra el límite entre una adaptación deseada a la mentalidad local y una autorrealización de la empresa con referencia a su propia identificación?

Preguntas sobre preguntas. Su respuesta puede ser en cada caso distinta, sin que por ello se tenga que pronunciar un juicio de manera inmediata sobre los criterios ético-morales.

### **UNA POLITICA EMPRESARIAL ORIENTADA A LARGO PLAZO**

Hemos visto que desde la perspectiva del largo plazo la confluencia de intereses es mucho más fuerte que cuando se plantea desde la perspectiva de la rana. La política empresarial orientada a largo plazo facilita también a nuestro personal, por ejemplo, demostrar un comportamiento frente a los directivos, a las agencias de publicidad, a los bancos y a los proveedores que corresponda tanto a las consideraciones éticas como también a los intereses de la empresa. La falta de presión a presentar éxitos ópticos a corto plazo puede evitar que se juegue de forma masiva el poder en el mercado y con ello que se ponga con una presión brutal a la otra parte.

Parecidas consideraciones pueden verse detrás del hecho de que nuestra empresa se ha inclinado permanentemente por un acuerdo en materias primas. No solamente aportaría el que materias primas como café y cacao se dispusiesen en las calidades deseadas y con un precio que podría oscilar dentro de una determinada senda, de manera que nos facilite tanto la producción como el cálculo de precios; también ayudaría a los países productores, a la hora de plantearse el problema de la adquisición de las divisas necesarias para su desarrollo, contribuiría a asegurar la existencia de los labradores locales y, al mismo tiempo, evitaría la huida del campo y reduciría, por último, las aportaciones que el mundo industrializado tiene que realizar en forma de ayudas de desarrollo.

En suma, estas ventajas me parecen de tal importancia que creo que puede asumirse por los consumidores un relativo precio más alto. Pero, sin embargo, en el momento actual, parece que los intereses contradictorios a corto

plazo obstaculizan el progreso en estas negociaciones.

### **DESCENTRALIZACION**

La implementación de principios éticos es, sobre todo, mucho más sencilla cuando la responsabilidad, para cada una de las áreas empresariales, se encuentra perfectamente estructurada. En el Grupo Nestlé no solamente se predica la descentralización, sino que se practica. Ello implica delegación de responsabilidad, amplia distribución de funciones, confianza en los directivos cuya selección se realiza con un cuidadoso detalle. Frente a esta evolución tiene que contar la empresa con directivos motivados que se empleen a fondo en cada una de sus áreas, las cuales puedan desarrollarse. La descentralización ayuda a evitar el anonimato y el gigantismo, crea áreas dominantes en las que siempre puede descubrirse a tiempo un posible error de comportamiento y, en caso necesario, puede modificarse. La autorrealización para el individuo, al mismo tiempo que una mejor prestación para la empresa, y con ello para la sociedad, constituye, en su conjunto, una traslación típica del bien que supone una economía de mercado.

Naturalmente exige la transferencia de responsabilidad y confianza, y ello en ambas direcciones. Esta confianza descansa, por un lado, en la credibilidad de que existe una coincidencia entre las palabras y los hechos de la Alta Dirección. Esta característica me parece la más decisiva para una influencia directa, y a la larga eficiente, de una persona en la empresa. Precisamente la gente joven tiene un fino sentido para percibir falsedad. No creo en esa falsa forma de actuar, en una reducción consciente del juego de las funciones directivas u otro tipo de estilo de vida que esté orientado al viento que domina en esos momentos. Un estilo de dirección poco complicado y abierto, que se basa en el contacto directo y en el diálogo, más que en los documentos, en las directivas y en las notas, es lo que tiene preferencia y es lo que fomenta confianza. Impulsa a los directivos que se encuentran a gusto en semejante clima y permite que realicen su mejor aportación. Saben también que aquellos errores que, sin duda, cometen (mientras no se repitan demasiado frecuentemente), no les van a acarrear ningún perjuicio. Por el contrario, nues-

tra «Corporate Culture», concepto ampliamente utilizado frecuentemente, lo considero como suma de todo lo que tiene sentido en una empresa.

Todo directivo que quiera hacer una carrera oportunista, que enjuicia toda tarea desde su efecto sobre su propia carrera profesional, pronto arrojará la toalla.

Descentralización facilita, por último, la adaptación a las costumbres locales, a las normas y al ambiente dentro del ámbito de la industria y bienes de consumo, lo que es una condición indispensable para el éxito.

### UNA CONTRADICCION ARTIFICIAL

Por último, quiero señalar que en la economía no veo ni más ni menos actuaciones contra los principios éticos morales que los que suceden en otros campos de la actividad humana. Por lo tanto, no creo que a la economía se le pueda someter a una investigación mucho más profunda de su conciencia. Ni me parece adecuado que bajo la consideración de esa creciente eternidad absoluta y para todos los casos los principios de moral válida puedan obstaculizar aquellas fuerzas fundamentales que mantienen el sistema en marcha. Si contemplamos el conjunto de las consecuencias positivas, indiscutibles en su realidad, se tiene que preguntar si verdaderamente es la sabiduría que al animal salvaje se le arranquen los dientes y se convierta al tigre en vegetariano. La cuestión de la motivación me parece justificada: ¿por qué tiene tan mala fama el egoísmo? ¿Salta la crítica desde un concepto cristiano de permisividad o de falta de altruismo, o se trata aquí de otras fuerzas que asumen la envidia que frecuentemente se oculta bajo el igualitarismo?

La economía no tiene tampoco ningún motivo para descartar como irrelevante la discusión ética. No existe ninguna duda de que el capitalismo democrático, como todo otro sistema configurado por el hombre, tiene capacidad de mejora. Como he querido señalar en el ejemplo de la política del Grupo Nestlé, imprime en su institucionalización un comportamiento que satisface los criterios éticos y, al mismo tiempo, los intereses a largo plazo de la empresa. El que pueda buscarse en cada situación la solución óptima, la ponderación de los recursos, siem-

pre con la necesaria profundización y conocimiento con la que debe realizarse, tengo mis serias dudas. Por el contrario, estoy convencido de que semejante política de directivos responsables da la suficiente zona de juego para que se puedan integrar dimensiones éticas en su comportamiento y en sus consideraciones. Con una selección cuidadosa, con una formación y desarrollo de los directivos, se está preparado para poder asumir procesos difíciles en la búsqueda de decisiones entre los intereses divergentes y frecuentemente poco claros.

Por último, permítaseme afirmar:

1. La economía de mercado es en sí ética y necesita como sistema su autodesarrollo, el incremento de bienestar y la capacidad de corrección que posee en mayor medida que cualquiera de los otros sistemas, lo que constituye su propia legitimación.
2. Contemplado a largo plazo existe unanimidad entre el comportamiento ético y los intereses de la empresa.
3. En base al ejemplo de la política empresarial de Nestlé he señalado una serie de preguntas concretas de las que se deduce que incluso con los mejores deseos la mejor solución ético-moral no siempre es la más fácil de encontrar.
4. Una selección cuidadosa de la dirección genera la condición para que puedan tratarse en todas las fases con una responsabilidad ética.
5. Etica en un tema general de la sociedad que afecta a todos los sectores, también a la política, a los medios de opinión y a los sindicatos, y que merece una discusión profunda.
6. Comportamiento responsable ético no consiste para un empresario en que se presente en todas partes como un buen hombre. Frecuentemente tiene que pronunciar verdades desagradables. Se tienen que adoptar decisiones que, a corto plazo, son duras, pero a largo plazo son necesarias. El proverbio «lo contrario de bueno es bienintencionado» no ha perdido nada de su actualidad.

# COYUNTURA ECONOMICA NACIONAL

Al inicio del último cuatrimestre, el debate sobre la economía nacional se centra en si el camino recorrido por la política económica ha logrado o no reducir el ritmo de crecimiento de la demanda interna y si se producirá, según señala en su informe sobre el primer semestre la autoridad monetaria, un relanzamiento de la actividad en el segundo semestre, complicado en el momento actual por la crisis del Golfo y sus consecuencias a nivel internacional.

La evaluación no es fácil, como demuestra la disparidad de opiniones entre el Banco de España y el Ministerio de Economía y Hacienda. A modo de resumen, la posición de los primeros es:

- la desaceleración observada en la demanda en los últimos meses de 1989 se ha frenado por el incremento de la renta disponible de las familias en los primeros meses de 1990;
- las variables monetarias, con dificultades de interpretación, parecen señalar un relanzamiento de la actividad en el segundo trimestre;
- la activación del presupuesto público en la segunda parte del año puede enjugar la moderación del consumo familiar;
- la actuación en solitario de la política monetaria desemboca en una apreciación de la peseta que, si bien ralentiza la demanda, lo hace más en detrimento del producto interior que de las importaciones.

Desde el Gobierno, con un mayor énfasis en la política de crecimiento, se observa una mayor confianza en el ritmo de desaceleración de la actividad, sin mayores riesgos hasta que se establezca una nueva política presupuestaria en 1991.

## LA INCIDENCIA DE LA CRISIS DEL GOLFO

La posición de España ante la crisis es mejor que en coyunturas anteriores, con un elevado

ritmo de crecimiento potencial y unas tensiones inflacionistas que, aun siendo importantes, no están excesivamente lejos de los países de nuestro entorno.

Las primeras estimaciones sobre las consecuencias de la crisis son de un incremento en precios del 1% y de un déficit comercial y por cuenta corriente superior en unos 250.000 millones de pesetas, lo que supone aproximadamente un 0,5% del PIB.

## INDICADORES DE ACTIVIDAD

Las proyecciones del Banco de España sobre crecimiento del PIB para el segundo trimestre de 1990 apuntan a una aceleración, desde el 2,5% hasta el 3,5%, que no obstante sería inferior a la media de 1989, 5%. Esta cifra es consecuencia del relanzamiento del consumo, sobre todo privado, con un mantenimiento en altas tasas de la inversión de bienes de equipo (11,8%) y una fuerte contracción de la construcción (7,6%).

Los tres sectores más afectados por la desaceleración son: automóviles, construcción de viviendas y turismo, los dos primeros como consecuencia de las restricciones crediticias, y el turismo por el incremento de precios internos y apreciación de la peseta.

## LOS PRECIOS

Los dos últimos datos del IPC han reducido la tasa interanual desde el 6,8 en mayo al 6,2 en julio, aunque en este último mes se esperaba un recorte de mayor cuantía, por el importante incremento registrado en 1989. En términos de inflación subyacente, la tasa interanual permanece estable en el 6,7%, mostrando las dificultades en reducir la tendencia.

**SECTOR EXTERIOR**

**Registro de Caja**

(miles de millones de pesetas)

	Julio 90	Julio 89	Var.	ACUMULADO		
				1990	1090	Var.
Exportaciones	442	451	-2,0	3.150	2.991	5,3
Importaciones	702	656	7,1	4.770	4.531	5,3
Saldo comercial	-261	-205	27,1	-1.620	-1.540	5,2
Saldo c/c	-94	-37	154,0	-897	-722	24,2
Capital a largo	234	228	2,6	1.021	1.286	-20,6
Balanza básica	140	191	-26,7	124	564	-78,0
Reservas (Mill \$)	3.796	1.647	130,5	5.185	6.282	-17,5

**Registro de Aduanas a junio**

(miles de millones de pesetas)

Exportaciones	474	463	2,4	2.782	2.597	7,1
Importaciones	804	779	3,2	4.557	4.253	7,1
Saldo comercial	-330	-316	4,4	-1.775	-1.656	7,2

Han sido los precios alimenticios, como era de esperar, los que han permitido esta mejoría, mientras que los servicios continúan su carrera alcista. La evolución de los próximos meses está ensombrecida por los efectos de la crisis del Golfo; otros factores, como los precios de productos alimenticios y apreciación de la peseta, podrían también agotarse, lo que, de cumplirse la reactivación de la demanda, podría derivar en un recrudecimiento de las tensiones inflacionistas. Las oportunidades se limitan en este período al todavía favorable comportamiento de los precios industriales (sólo un 1,9% de tasa interanual) y a una posible reducción del ritmo de crecimiento en el sector servicios, sobre todo por la crisis turística. Por lo que respecta al diferencial con la CEE, se ha reducido por quinto mes consecutivo, hasta llegar a sólo 7 décimas.

Por su parte, los salarios se han incrementado en convenio a una media del 8,04%, que ha de juzgarse como positivo ante las previsiones iniciales. El riesgo se encuentra en la consecución de los objetivos en precios, cuyo incumplimiento derivaría en revisiones a final de año que pondrían en entredicho sucesivas mejoras a partir de 1991.

**VARIABLES MONETARIAS**

Tanto ALP's como crédito interno han registrado importantes incrementos en los meses de junio y julio, desbordando, aunque en pequeña cuantía, los objetivos iniciales del Banco de España, 10,4% y 10,9%, frente a los máximos perseguidos de 9,5% y 10%.

Las previsiones para estos dos meses apuntaban ya a un mal comportamiento, en función del volumen colocado en fondos públicos, pasivo captado por la Banca en la guerra de las cuentas de alta remuneración e incremento de reservas por la necesaria intervención del Banco de España para mantener la peseta en los límites del SME. Un agravante de esta situación es el comportamiento de los pagarés de empresa, a los que se suponía una contracción por la competencia de los activos públicos, pero que han continuado su marcha expansiva, acuciadas las empresas por las restricciones crediticias en volumen aplicadas al sistema financiero.

Situadas ya ambas variables por encima de los objetivos, el problema no está tanto en esta situación, sino la evolución en los próximos cinco meses, con una política monetaria ago-

tada, el encorsetamiento del SME y las dificultades derivadas de la crisis del petróleo.

## **SECTOR EXTERIOR**

El déficit comercial muestra una clara mejora respecto al ritmo de crecimiento registrado en 1989, principalmente como consecuencia de la moderación de las importaciones, como confirmación a la desaceleración en él la demanda interna, y el aceptable mantenimiento de las exportaciones a pesar de las dificultades por tipo de cambio. Sin embargo, la debilidad del turismo está provocando un empeoramiento del déficit por cuenta corriente, donde la apreciación de la peseta y los precios internos están recortando la demanda exterior.

La cifra de inversión extranjera ha observado un nuevo relanzamiento en los últimos meses, cooperando en la cobertura del déficit por cuenta corriente. Este hecho, unido a las intervenciones del Banco de España para moderar la presión sobre la peseta, ha permitido un nuevo incremento de las reservas, que aunque menor que el registrado en 1989, permite observar este frente con relativa tranquilidad a corto y medio plazo.

La peseta, situada ya en el límite de fluctuación del SME, forzó en julio la intervención del Banco de España, con el resultado de un incremento de reservas de unos 3.800 millones de dólares, para recibir posteriormente el impacto negativo de la crisis del Golfo, con una fuerte pero puntual depreciación ante las salidas de capital extranjero. Una vez normalizada la situación, ha recuperado las posiciones anteriores, quizá con menor fortaleza por el riesgo inherente a monedas con altas tasas de inflación.

## **SECTOR PUBLICO**

El superávit por caja de julio, unos 233.000 millones de pesetas, ha situado el déficit acumulado en los siete primeros meses en unos 522.000 millones de pesetas, un 47% inferior al registrado en el anterior ejercicio. Este hecho, unido a la favorable colocación de activos en el mercado, ha facilitado una importante reducción del recurso al Banco de España en unos 578.000 millones de pesetas, con lo que la cifra actual se limita a 455.000 millones de pesetas.

La deflactación de la tabla de retenciones del IRPF y el relanzamiento presupuestario no parece que vayan a generar excesivas tensiones en la última parte del año, por lo que es de prever el cumplimiento del objetivo inicial sobre el déficit y cobertura con colocación de activos.

## **PERSPECTIVAS**

La crisis del Golfo Pérsico ha venido a complicar un segundo semestre que, en principio, aparecía con algunos datos favorables hasta que en 1991 se establecieran medidas de política presupuestaria y fiscal que permitieran relajar la tensión en el sector financiero.

Así, la pronosticada flexibilización de los tipos de interés se aleja en la medida que se espera un recrudecimiento de las tensiones inflacionistas y un endurecimiento de los tipos en el exterior.

La presión existente sobre la peseta se ha relajado, aunque es de esperar que se mantenga cerca de los límites superiores de la banda de fluctuación, pero sin necesidad de intervenciones por parte del Banco de España como las realizadas el pasado mes de julio; de hecho, en la segunda quincena de agosto se ha cambiado el signo de intervención, mostrando la intención de las autoridades de mantener una peseta fuerte en favor de la reducción de las tensiones inflacionistas.

De mantenerse el crudo en un límite de 25/30 dólares, los precios podrían cerrar un 1% por encima de las anteriores previsiones, es decir, sobre el 7/7,5%, mientras que el incremento del déficit por cuenta corriente no debería plantear mayores complicaciones en el corto y medio plazo, ante el excesivo nivel de reservas acumuladas.

El ritmo de actividad podría, en definitiva, reducirse y aliminar las expectativas al alza pronosticadas por la autoridad monetaria para el último período del año, cerrando quizá el PIB algunas décimas por debajo del 4%. La incógnita, además de la evolución del conflicto en el Golfo, se centra ya en el debate de los presupuestos a realizar en otoño, que ante los actuales acontecimientos podría derivar en matices más restrictivos para evitar el resurgimiento de la inflación en 1991.

**SAFEI**

# COSTE DE LA VIDA Y PRESUPUESTO FAMILIAR EN MADRID

## PRESUPUESTO MINIMO DIARIO DE ALIMENTACION PARA UN MATRIMONIO CON DOS HIJOS

1989	Enero	1.323,2
	Febrero	1.333,5
	Marzo	1.343,2
	Abril	1.343,7
	Mayo	1.346,2
	Junio	1.348,4
	Julio-agosto	1.360,2
	Septiembre	1.366,4
	Octubre	1.376,7
	Noviembre	1.379,4
	Diciembre	1.385,9
1990	Enero	1.406,5
	Febrero	1.415,2
	Marzo	1.427,6
	Abril	1.438,9
	Mayo	1.440,4
	Junio	1.455,4
	Julio-agosto	1.480,7

## INDICE DEL COSTE DE ALIMENTACION

Base: Marzo 1959 = 100

1984	Media mensual	1.600,9
1985	Media mensual	1.786,5
1986	Media mensual	1.835,8
1987	Media mensual	1.910,1
1988	Media mensual	1.999,6
1989	Media mensual	2.095,8
1989	Enero	2.043,7
	Febrero	2.062,6
	Marzo	2.077,7
	Abril	2.078,4
	Mayo	2.082,2
	Junio	2.085,7
	Julio-agosto	2.103,9
	Septiembre	2.113,7
	Octubre	2.129,4
	Noviembre	2.133,6
	Diciembre	2.143,7
1990	Enero	2.175,5
	Febrero	2.189,0
	Marzo	2.208,2
	Abril	2.225,7
	Mayo	2.228,0
	Junio	2.251,2
	Julio-agosto	2.290,3

## INDICE DEL COSTE DE ALIMENTACION

Base: Enero 1956 = 100

1970	Media mensual	341,0
1971	Media mensual	384,5
1972	Media mensual	433,4
1973	Media mensual	492,2
1974	Media mensual	558,6
1975	Media mensual	653,3
1976	Media mensual	794,0
1977	Media mensual	987,7
1978	Media mensual	1.200,8
1979	Media mensual	1.200,8
1980	Media mensual	1.567,0
1981	Media mensual (enero-marzo)	1.710,3
1982	Media mensual (marzo-dic.)	1.960,3
1983	Media mensual	2.259,3
1984	Media mensual	2.480,9
1985	Media mensual	2.639,4
1986	Media mensual	2.843,5
1987	Media mensual	2.958,7
1988	Media mensual	3.099,1
1989	Media mensual	3.249,4
	Septiembre	3.138,5
	Octubre	3.141,3
	Noviembre	3.120,3
	Diciembre	3.159,3
1989	Enero	3.170,1
	Febrero	3.194,8
	Marzo	3.218,1
	Abril	3.219,3
	Mayo	3.255,2
	Junio	3.230,5
	Julio-agosto	3.258,7
	Septiembre	3.273,7
	Octubre	3.298,2
	Noviembre	3.304,7
	Diciembre	3.320,4
1990	Enero	3.369,6
	Febrero	3.390,6
	Marzo	3.420,3
	Abril	3.447,4
	Mayo	3.451,0
	Junio	3.486,9
	Julio-agosto	3.547,4

## INDICE DEL COSTE DE LA VIDA

Base: Marzo 1959 = 100

Mes	Alimentos	Combustibles	Vivienda y gastos de casa	Vestidos aseo personal	Varios	Indice general	
1986	Media mensual	1.835,8	385,5	1.728,3	4.317,8	4.815,5	2.351,3
1987	Media mensual	1.910,1	429,9	1.894,2	4.627,7	5.043,3	2.488,8
1988	Media mensual	1.999,6	414,6	2.038,2	4.962,9	5.181,6	2.625,6
1989	Media mensual	2.095,8	425,7	2.239,8	5.390,7	5.642,8	2.815,2
1989	Enero	2.043,7	406,0	2.136,9	5.220,5	5.460,8	2.729,4
	Febrero	2.062,6	406,0	2.149,8	5.252,2	5.466,9	2.745,8
	Marzo	2.077,7	406,0	2.170,6	5.284,0	5.516,0	2.765,2
	Abril	2.078,4	406,0	2.189,1	5.329,3	5.528,0	2.778,0
	Mayo	2.082,2	406,0	2.191,5	5.334,1	5.528,0	2.781,2
	Junio	2.085,7	406,0	2.204,4	5.349,7	5.616,0	2.793,9
	Julio-agosto	2.103,9	445,6	2.217,7	5.427,9	5.721,9	2.828,7
	Septiembre	2.113,7	445,6	2.277,4	5.491,4	5.761,0	2.857,2
	Octubre	2.129,4	445,6	2.311,3	5.529,0	5.809,1	2.880,9
	Noviembre	2.133,6	445,6	2.367,6	5.532,2	5.827,1	2.894,3
	Diciembre	2.143,7	465,2	2.422,6	5.548,1	5.836,2	2.913,2
1990	Enero	2.175,5	469,7	2.460,3	5.598,9	5.842,2	2.945,8
	Febrero	2.189,0	476,5	2.465,1	5.618,0	5.854,2	2.961,2
	Marzo	2.208,2	476,5	2.516,9	5.706,2	6.219,0	3.017,5
	Abril	2.225,7	476,5	2.527,5	5.722,1	6.267,1	3.034,6
	Mayo	2.228,0	476,5	2.534,7	5.741,2	6.285,1	3.041,5
	Junio	2.251,2	476,5	2.584,4	5.774,0	6.297,2	3.068,5
	Julio-agosto	2.290,3	496,6	2.659,3	5.792,5	6.427,3	3.114,8

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

	Abril	Mayo	Junio	Julio-agosto
Alimentación	525.210	525.760	531.240	540.450
Combustible	13.140	13.140	13.140	13.510
Vivienda y gastos de casa	184.410	184.940	188.580	194.030
Vestido y aseo personal	424.190	425.600	428.040	429.410
Varios	190.090	190.640	191.010	194.950
<b>TOTAL</b>	<b>1.337.040</b>	<b>1.340.080</b>	<b>1.352.010</b>	<b>1.372.350</b>



HIDROELECTRICA  
DEL CANTABRICO, S. A.



SALA DE MAQUINAS  
DE LA CENTRAL DE PROAZA

076.858	048.040	008.800
030.104.910	010.101	040.640
080.510	010.530.1	080.080
030.104.910	010.101	040.640
080.510	010.530.1	080.080

# EL AUGE CONTABLE Y EL RESPALDO DE LA LEGISLACION MERCANTIL

**Gregorio Labatut Serer**

**Vicente Mateo Ripoll Feliu**

Profesores Titulares de EF y Contabilidad  
Prof. Colaboradores de la ESEE del ISE

## 1. INTRODUCCION

La información constituye uno de los rasgos distintivos de la sociedad actual. Los agentes económicos necesitan de una buena cantidad de información cuando se enfrentan diariamente a la elección entre distintos cursos de acción.

En la actualidad la Contabilidad como técnica de información ocupa una posición privilegiada, logrando un predominio absoluto. Se ha rechazado la idea histórica de entenderla como un mero registro de situaciones económicas pasadas y se ha convertido en un mecanismo informativo, en cuyos registros se recogen de forma sistemática los hechos relacionados con la actividad empresarial que son susceptibles de cuantificación. La práctica totalidad de la doctrina la considera como un buen instrumento de información que apoya el proceso administrativo y sirve para la toma de decisiones internas y externas.

Con la reciente publicación de la Ley 19/1989, de 25 de julio, de Reforma Parcial y Adaptación de la Legislación Mercantil a las Directivas de la Comunidad Económica Europea en Materia de Sociedades, se ha dado un gran paso hacia el reconocimiento de la importancia que la información contable debe tener en el mundo empresarial.

A esta información contable se le exige objetividad con el fin de ofrecer unas garantías que avalen su credibilidad. Esta se logra cumpliendo unas normas de índole contable y que se conocen como los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. También se le exige credibilidad, es decir, atendiendo a la dimensión social de la Contabilidad, los usuarios de la misma deben tener las garantías suficientes que avalen la misma. La última exigencia es la que va ligada a la utilidad para la toma de decisiones empresariales y, por tanto, para que los usuarios de la información contable puedan adoptar decisiones de gestión.

La reforma contable en España se inició en el año 1988 con la publicación de la Ley 19/1988, de Auditoría de Cuentas, con lo cual este proceso de reforma se produjo en nuestro país justo al contrario que en otros países, esto es, primero se reguló la verificación de los estados contables y después se dieron las normas para su confección; de todas formas el proceso de corrección no se encuentra concluido, puesto que si bien la Ley 19/1989, de Reforma de la Legislación Mercantil, dio las normas básicas de la revisión contable, modificando entre otros nuestro decimonónico Código de Comercio y las Leyes de Sociedades Anónimas y Limitada, el proceso se complementa con la publicación en diciembre de 1989 del Real Decre-

to Legislativo 1564/89, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, quedando en la actualidad todavía pendiente la aprobación del Texto Refundido de la Ley de Sociedades Limitadas y la Reforma del Plan General de Contabilidad.

En fechas recientes ha concluido el plazo, para la mayoría de empresas, de la aprobación

Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, ya que las mismas nos darán las pautas para confeccionar los próximos estados financieros.

Estas modificaciones en materia contable introducidas en la Ley afectan sobre todo al Código de Comercio y a las Leyes de Sociedades Anónimas y Limitadas, y pasamos a continuación a comentar las más importantes.

## ALGUNAS EMPRESAS NECESITAN UN GRAN STOCK OTRAS NECESITAN BUENOS ASESORES TODAS NECESITAN SEGURIDAD



SERVICIOS DE  
SEGURIDAD

**GOMSER**

- Protección Personas y Bienes 24 Horas
- Servicio de Inspección 24 Horas
- Servicio de Emergencia con Vehículo 24 Horas
- Control Entradas y Salidas del Inmueble
- Desgravación 100 %

Avenida Ciudad de Barcelona, 110 • 28007 MADRID • Teléf.: 501 46 60 • Fax: 501 46 17

**ACUERDOS ESPECIALES ASOCIADOS ASE**

de las cuentas anuales y el depósito en el Registro Mercantil, las cuales han sido realizadas con las disposiciones que regían con anterioridad a la modificación, pero los estados financieros que se confeccionen con posterioridad al 1 de julio de este año se presentarán de acuerdo con las normas marcadas por la nueva legislación que ha impuesto la Ley 19/1989, para lo cual es necesario disponer de un nuevo marco contable que nos lo proporcionará el Nuevo Plan General de Contabilidad, que en la actualidad es un proyecto.

Por todo eso, nos parece importante comentar las modificaciones más importantes introducidas, tanto por la Ley 19/1989, como por el

### 2. MODIFICACIONES INTRODUCIDAS EN EL CODIGO DE COMERCIO

#### Art. 38. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Una de las aspiraciones fundamentales de la comunidad contable lo constituye la elaboración de un código de los principios en que deben apoyarse los conocimientos y prácticas contables que nos lleven a la elaboración de los estados financieros. En la nueva redacción que se le da al artículo 38 del Código de Comercio se enumeran generalmente estas pautas fundamentales, que son las siguientes:

1. Empresa en funcionamiento.
2. Continuidad de los criterios de valoración.
3. Prudencia valorativa. Reconocimiento de las Pérdidas, distinguiendo:
  - Pérdidas realizadas o irreversibles.
  - Pérdidas potenciales o reversibles (provisiones o contingencias).
4. Devengo.
5. Valoración separada de Activos y Pasivos.
6. Precio de adquisición o coste de producción.

En el supuesto que existan casos excepcionales en que no se apliquen estos criterios se hará constar en la memoria, así como la influencia que esto tiene sobre la valoración del patrimonio.

**Art. 34. Objetivo básico: obtención de la imagen fiel.**

Se aplicarán las disposiciones legales para obtener la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados.

Si para la consecución de este objetivo básico de la imagen fiel:

- a) No son suficientes las normas legales anteriores, se aplicarán disposiciones complementarias que aprueben los organismos profesionales.
- b) alguna norma legal es incompatible con el objetivo de la imagen fiel; no se aplicará. No se indica en qué situaciones puede ocurrir esto, por lo que dar por Ley una extensa gama de principios y criterios de valoración, sin indicar cuáles son las situaciones en las que éstos no deben ser aplicados, entendemos que podría llevar a un estado jurídico de inseguridad.

Esta imagen fiel del patrimonio, situación financiera y resultados de la unidad económica en cuestión se ofrecerá mediante las cuentas anuales. El Código de Comercio entiende por cuentas anuales el:

- Balance.
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias; y
- Memoria.

**Art. 39. Valoración del Inmovilizado y del Circulante.**

- 1.º Los elementos de Inmovilizado y de Circulante con duración temporal se amortizará sistemáticamente. Al Inmovilizado que no tenga una duración temporal (por ejemplo, los terrenos) se le aplicará correcciones valorativas en caso necesario.

En nuestra opinión, parece que existe un error en la norma, ya que indistintamente se refiere al Inmovilizado y al Circulante. Como es conocido, este último no es amortizable, puesto que su duración es inferior a un año.

- 2.º Al Inmovilizado y al Circulante cuyo valor de mercado fuese inferior al valor de coste, se le aplicarán correcciones valorativas mediante provisiones, a no ser que esta situación sea irreversible.
- 3.º Excepcionalmente el inmovilizado material y las existencias se pueden contabilizar por una cantidad fija, si su importancia es secundaria y su renovación constante.
- 4.º El fondo de comercio únicamente aparecerá cuando haya sido adquirida a título oneroso.

**3. MODIFICACIONES INTRODUCIDAS EN LA LEY DE SOCIEDADES ANONIMAS**

**Art. 175. Modelo de balance.**

Se indica una estructura de balance mediante una ordenación clásica de masas patrimoniales, distinguiendo, en cuanto al Activo o Inversión, los elementos que conforman la estructura fija o inmovilizado de aquellos otros de mayor rotación y que forman parte del activo circulante. Del mismo modo, en el pasivo o fuentes de financiación, se distingue los fondos propios de aquellos otros externos que forman el exigible tanto a corto como a largo plazo.

**Art. 189. Modelo de cuenta de Pérdidas y Ganancias.**

Asimismo también se ofrece un modelo de cuenta de Pérdidas y Ganancias o resultados del período, distinguiendo los resultados que son debidos a actividades ordinarias de la empresa, de aquellos otros que se deben a actividades poco habituales o extraordinarios.

**Arts. 181 y 190. Cuentas anuales abreviadas.**

Las cuentas anuales abreviadas son aquellas que proporcionan una información más simplificada que las normales, permitiendo la agrupación de cuentas que pertenezcan a la misma masa patrimonial, por lo que su confección supone una mayor sencillez para las empresas.

Podrán realizar balance, cuenta de pérdidas y ganancias y memoria abreviados, aquellas sociedades en las que durante dos años consecutivos a la fecha del cierre del ejercicio no superen al menos dos de las siguientes circunstancias:

	Para el Balance y Memoria	Para la confección de la cuenta de Pérdidas y Ganancias
Total Activo (millones de pesetas)	230	920
Cifra negocios (millones de pesetas)	480	1.920
Trabajadores	50	250

Para los dos primeros ejercicios sociales cerrados con posterioridad al 30 de junio de 1990 podrán formular Balance, Memoria y cuenta de Pérdidas y Ganancias abreviada las sociedades que a la fecha de cierre del ejercicio cumplan al menos dos de las circunstancias anteriores.

Este tema es de suma importancia, puesto que las sociedades que puedan presentar Balance y Memoria abreviados no estarán obligados a presentar sus cuentas anuales auditadas.

Es decir, si, por ejemplo, una sociedad tiene un volumen de activo de 250 millones, una ci-

fra de negocios de 450 millones y 60 trabajadores se vería obligada a presentar Balance y memoria normales, mientras que la cuenta de Pérdidas y Ganancias podría ser abreviada. Esta misma empresa está obligada a auditar sus estados financieros. Con estos límites impuestos, y tomados de la normativa comunitaria, muchas de las empresas españolas tendrán que auditar sus estados financieros.

Entendemos que estas cifras establecen también la delimitación entre el concepto de pequeña, mediana y gran empresa.

**Art. 186. Ajustes por periodificación.**

La presentación de los ajustes por periodificación en el Balance también sufre una variación importante, puesto que tanto los pagos diferidos debidos a gastos devengados en el ejercicio y no pagados, como los cobros diferidos debidos a ingresos devengados y no cobrados, se recogerán en las respectivas cuentas de acreedores, o bien de deudores, desapareciendo, por lo tanto, conceptualmente del grupo de ajustes por periodificación, quedando relegado el mismo para recoger los gastos anticipados debidos a gastos que se devengarán en ejercicios siguientes, y los ingresos anticipados por ingresos que también se devengarán en el ejercicio siguiente, y cuya corriente monetaria ya ha sido realizada.

Esto se puede esquematizar de la forma siguiente:

Elemento patrimonial	Denominación Plan 1973	Denominación actual
ACTIVO	PAGOS ANTICIPADOS: gastos contabilizados en el ejercicio y correspondientes al siguiente	GASTOS ANTICIPADOS
PASIVO	PAGOS DIFERIDOS: gastos devengados en el ejercicio y que se pagarán en el siguiente	ACREEDORES: deudas en contra de la empresa
ACTIVO	COBROS DIFERIDOS: ingresos devengados en el ejercicio y exigibles en el siguiente	DEUDORES: créditos a favor de la empresa
PASIVO	COBROS ANTICIPADOS: ingresos cobrados en el ejercicio y correspondientes al siguiente	INGRESOS ANTICIPADOS

**Arts. 193 a 198. Criterios de valoración.**

En los artículos 193 a 198 se ofrecen los principales criterios de valoración que deben aplicar las sociedades anónimas. En éstos, se ofrece un grado de prelación de normas. Estas son:

- 1.º Las contenidas en el Código de Comercio.
- 2.º Las contenidas en la Ley de Sociedades Anónimas.

Las principales novedades que se introducen, a nuestro juicio, son las siguientes:

- a) Los Gastos de Establecimiento y de Investigación y Desarrollo deberán amortizarse en un período máximo de cinco años.
- b) El Fondo de Comercio aparecerá solamente a título oneroso, debiendo ser amortizado durante el período que se haya calculado que contribuye a la obtención de ingresos, durante un máximo de diez años (si supera los cinco años tendrá que justificarse en la Memoria).
- c) Hasta que los Gastos de Establecimiento, Investigación y Desarrollo y el Fondo de Comercio no hayan sido amortizados totalmente, la sociedad no podrá repartir dividendos entre sus socios, a no ser que tenga reservas de libre disposición en cantidad suficiente.

Se da la paradoja que en la Ley 19/1989 no se indica nada con respecto a la necesidad de amortización del Fondo de Comercio para que la sociedad pueda repartir dividendos, mientras que en el Texto Refundido se obliga a su amortización junto con los Gastos de Establecimiento y los de Investigación y Desarrollo si la sociedad quiere distribuir dividendos entre sus socios, a no ser que tenga reservas de libre disposición en cantidad suficiente.

- d) Valoración del inmovilizado:
  - al precio de adquisición o coste de producción;
  - correcciones valorativas, si el valor

de mercado es menor que el precio de adquisición en:

- Inmovilizado financiero: dotando Provisión para inversiones financieras permanentes.
- Activo fijo: Especialmente para los terrenos.

— se indicará en la Memoria las diferencias que pudieran producirse por aplicación de criterios fiscales;

— se indicará en la Memoria la inclusión en el coste de producción de los intereses de préstamos.

e) Valoración del circulante:

— al precio de adquisición o coste de producción;

— correcciones valorativas en el caso de que el precio de mercado sea menor;

— se indicará en la Memoria las diferencias que pudieran producirse por aplicación de criterios fiscales.

- f) Deudas por pasivos exigibles. Si el precio de reembolso es mayor que la cantidad recibida, la diferencia figurará por separado en el activo del balance. Esto significa que los pasivos exigibles deban figurar contabilizados por su valor de reembolso. Esto se da, por ejemplo, en el caso de la emisión de empréstitos con prima de reembolso. Este activo ficticio que aparecerá en el balance deberá ser amortizado como máximo hasta el momento de la devolución de la deuda.

**4. MODIFICACIONES INTRODUCIDAS EN LA LEY DE SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

**Art. 26.**

Se aplicará a las cuentas anuales lo dispuesto para las sociedades anónimas. Hasta el momento en el que se apruebe el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Limitadas serán de aplicación también para este tipo de sociedades todos los principios y criterios de valoración comentados aquí para las sociedades anónimas.



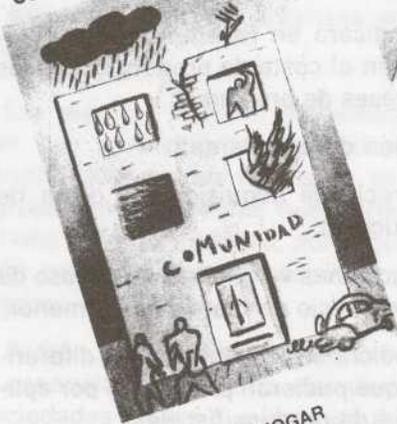
# UNION MUTUA ASISTENCIAL DE SEGUROS A PRIMA FIJA

Domicilio Social: Santa Engracia, n.º 21

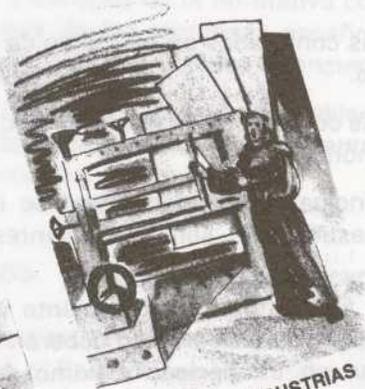
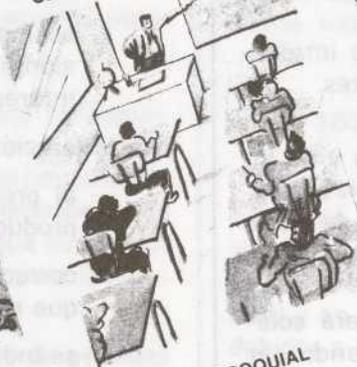
Tels.: 445 40 52 - 445 48 12

28010 MADRID

COMBINADO DE  
COMUNIDADES-VIVIENDAS

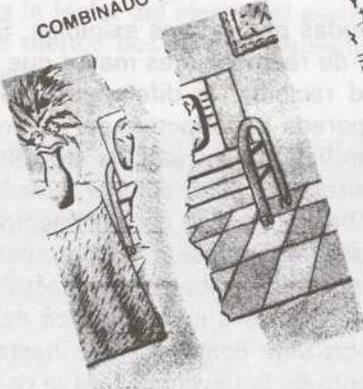


COMBINADO DE  
CENTROS DOCENTES

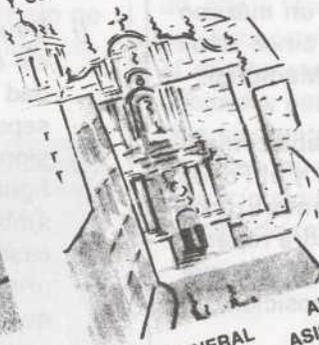


PEQUEÑAS INDUSTRIAS  
RELIGIOSAS

COMBINADO HOGAR

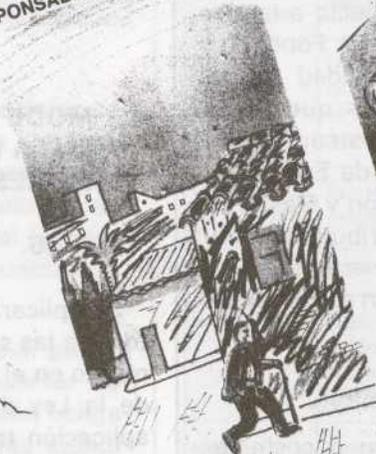


COMBINADO PARROQUIAL  
Y CENTROS RELIGIOSOS



RESPONSABILIDAD  
CIVIL PRIVADA

RESPONSABILIDAD CIVIL GENERAL



AUTOMOVILES CON  
ASISTENCIA DE VIAJEROS



ACCIDENTES



## Los diez «puntos fuertes» de las empresas que triunfan

# IV. Saber mandar (y II)

Luis Riesgo Ménguez

Psicólogo

*Veíamos en el anterior trabajo lo que es mandar, los elementos que conforman el mando y las funciones del mismo. Concluyamos hoy estas reflexiones con una aproximación al ejercicio ético del mando. Y comencemos por su filosofía.*

### I. FILOSOFÍAS DEL MANDO

McGregor estima que la conducta del jefe en relación con sus subordinados viene condicionada por la opinión que tenga sobre la actitud de éstos ante el trabajo, opinión que depende de las teorías siguientes:

**Teoría «X»:** Parte de la idea de que el mando ha de ser ejercido *a pesar de los subordinados*, ya que, según esta teoría, procuran evitar el trabajo, deben ser controlados, amenazados y castigados para conseguir el necesario rendimiento. De acuerdo con la teoría «X», el trabajador:

- prefiere ser dirigido;
- evita la responsabilidad;
- busca seguridad ante todo, etc.

**Teoría «Y»:** Descansa sobre una concepción opuesta a la anterior, concepción de la que se desprende que el mando debe ser ejercido *con los subordinados*, ya que, siendo el trabajo algo connatural al hombre:

- el trabajador prefiere su propio control y dirección;

- la capacidad imaginativa y creadora le es connatural;
- lo que el hombre desea en cualquier escalón es aprovechar al máximo los conocimientos adquiridos para conseguir la promoción deseada, etc.

¿Qué pensar de estas teorías?

Constituyen los dos extremos de una escala. La «X» se sitúa en una concepción denigrante del hombre; la «Y» es una utopía. Pero entre ambas posiciones, participando en mayor o menor grado de una a otra, se encuentra la realidad. El buen jefe, a la vista de sus concepciones personales, de las características de sus subordinados y de las circunstancias concretas en que ejerce el mando, aplicará una u otra concepción o las entremezclará convenientemente.

Delibes clasifica al mando bien según el sistema motivador utilizado, bien de acuerdo con la filosofía «X» o «Y» de quien lo ejerce.

En el primer caso —según el sistema motivador— el mando puede ser positivo o negativo. Cuando quien manda lo hace de forma que el que obedece lo hace por convencimiento o interés personal, por los posibles beneficios económicos, por la perspectiva de promoción, etcétera, el mando es *positivo*. Cuando es el temor al castigo lo que le obliga a obedecer, el mando es *negativo*.

En el segundo caso, esto es, de acuerdo con la filosofía de quien lo ejerce, el mando se mueve entre los extremos «X» e «Y» de McGregor. Supuesto «X»: el mando lo ejerce el jefe

pensando que sus subordinados tratan de trabajar lo menos posible. Supuesto «Y»: el mando lo ejerce el grupo, en su conjunto, a partir de unas directrices del jefe y con el debido control de éste. Es fácil comprender que en el primer supuesto el grado de participación del grupo será mínimo y en el segundo será máximo, por lo que *este último tipo de mando es, por lo general, el más conveniente.*

## II. HACIA UN EJERCICIO ETICO DEL MANDO: DECALOGO DEL JEFE

En su obra *Cómo ser buen jefe* recoge Italo Baldini los resultados de unos estudios llevados a cabo en Estados Unidos sobre 1.500 jefes de departamento. Según ellos, el 78 por 100 de los entrevistados son de la opinión de que, para el desarrollo de las funciones de jefe, más importante que los conocimientos técnicos, es saber mantener un agradable ambiente de trabajo y saber dirigir eficazmente a los propios colaboradores. En la misma línea se hallan los resultados de una encuesta realizada por una de las más célebres universidades de dicho país en torno a la actividad de 120 directivos industriales: el 80 por 100 de los encuestados atribuyen su éxito personal a sus dotes humanas («human engineering abilities»). Por su parte, G. M. Schwab, uno de los anteriores presidentes de la U. S. Steel Corporation, reconocía que ocupaba tal cargo sólo por su buena comprensión del factor humano y que muchos de sus colaboradores conocían mejor que él los problemas técnicos y económicos de su empresa.

Esto supuesto, ¿en qué podríamos concretar esa filosofía humanística del mando? Posiblemente en estos diez puntos que hemos dado en llamar el *Decálogo del jefe*:

1.º *Convéncete de que el alma de tu trabajo, el estilo de tu diario quehacer de jefe, está resumido en una sola palabra: servir. Servir en la doble acepción de este vocablo: porque vales y porque prestas un servicio.*

En primer lugar, porque vales. «La mayor de las inmundicias —decía Napoleón— es desempeñar un cargo para el que no se vale.»

Después, porque prestas un servicio. ¿Cómo aceptar que alguien, por ocupar determinado puesto de mando, piense que ya todos son sus servidores, olvidando que allí el primer servidor —de su misión y de las personas a él confiadas— es él mismo?

2.º *Acéptate tal como eres y adapta a tu peculiar temperamento las cualidades del buen jefe.*

Seamos nosotros mismos. Sólo conociéndonos, conociendo nuestros valores y conociendo nuestros puntos débiles, estaremos en condiciones de adaptar nuestras personales características a las cualidades del buen jefe.

3.º *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.*

«Buenos jefes, buenos resultados; jefes mediocres, mediocres resultados». Es verdad, pero sólo en parte. Porque un jefe mediocre, con buenos colaboradores, puede hacer maravillas, mientras un jefe excelente, con colaboradores vulgares, se las verá y desejará para alcanzar su objetivo. Claro que cada jefe acaba teniendo los colaboradores que merece.

4.º *El jefe se conoce por el espíritu de decisión. Mandar es elegir y elegir es siempre sacrificar algo.*

El verdadero jefe guarda siempre el equilibrio entre el pensamiento y la acción. Como aconseja Bergson, obra como hombre de pensamiento y piensa como hombre de acción. Piensa y después actúa.

5.º *No te dejes impresionar por las críticas. Hermana la acción con la prudencia, pero no dejes de hacer, por miedo, lo que has visto debe hacerse. El jefe que pretende contentar a todos jamás hará algo que valga la pena.*

Por supuesto, no dejarse impresionar por las críticas no quiere decir hacer oídos sordos a las reacciones que el cumplimiento de aquella orden pueda provocar: mandando se aprende a mandar.



Sobre el tema:

*Los diez «puntos fuertes»  
de las empresas que triunfan*  
Luis Riesgo Ménguez  
Ed. Mensajero, Bilbao, 1989  
414 págs.

- 6.º *No te precipites en juzgar: escucha a las diversas partes, pero una vez que hayas visto claro, obra sin dilación y con energía.*

Se ha de oír mucho y hablar poco para mandar debidamente. Oír mucho para tener datos completos. Hablar poco para influir sobre la información que se recibe. Las cosas son complejas y la visión de una sola persona puede, aun con la mejor voluntad, darnos un conocimiento parcial de los hechos, cuando no desfigurado.

- 7.º *Ten sentido del humor y del equilibrio recibiendo en paz las cosas trágicas y no dramatizando las sencillas.*

El jefe que posee sentido del humor siembra entre sus colaboradores un clima de confianza en el que encuentra fácil asiento el proceder sincero, la lealtad, la madurez, la disciplina, e incluso el sentido de responsabilidad.

- 8.º *Delega, pero sin abusar de las comisiones: lo ideal es un responsable —persona u organismo— que busque, cuando los necesite, los convenientes asesores.*

Eisenhower —al que en tantos aspectos podemos considerar como modelo del buen jefe— comentaba a Ernest Dale que pocas veces había tenido que corregir la acción de quienes delegaban mucho en sus colaboradores; por el contrario, había tenido que subsanar, muy frecuentemente, errores motivados por una delegación de autoridad excesivamente restringida.

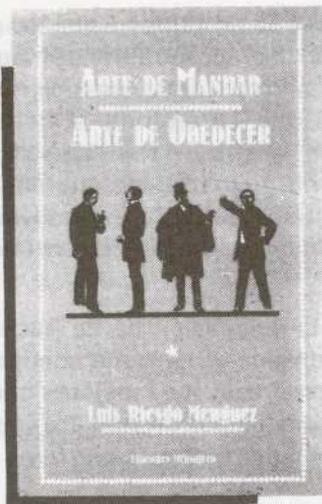
Por otra parte, la delegación ha de hacerse siempre en un individuo, no en una comisión. Decía un jefe de empresa: «Las mejores comisiones son las formadas por un número impar de personas y en número inferior a tres».

- 9.º *Jamás pienses que los hombres, incluso tus más cercanos colaboradores, son esclavos del trabajo. El trabajo es sólo un aspecto de la vida que necesita desenvolverse y perfeccionarse en otros múltiples campos como el familiar, el social, el intelectual, etc.*

El verdadero valor de las personas está en ellas mismas, no en el brillo que les da su riqueza o en el poder que detentan por ocupar determinado puesto. Podemos tropezar con sujetos vulgares en cargos de relieve y con personas de mucho valor en puestos insignificantes. Por ello es una gran cualidad del jefe saber descubrir, tras una apariencia modesta, la suprema dignidad del hombre y constituiría en él una gran falta de realismo apreciar a los demás no por lo que son, sino por dónde están.

- 10.º *Más que en la felicitación del superior, la recompensa del jefe está en la mirada de sus hombres y en la satisfacción personal que comporta la obra bien hecha.*

El jefe, en la soledad de sus decisiones, necesita ver cómo sus trabajos y desvelos obtienen, en una u otra forma, una justa recompensa. Recompensa que suele estar, qué duda cabe, en la satisfacción de ofrecer a sus superiores el cumplimiento de la misión que le fue encomendada. Recompensa que puede estar en la perspectiva de mejora personal como consecuencia del reconocimiento de sus méritos. Recompensa que debe estar, sobre todo, en el ambiente que se respira en su lugar de trabajo y en el aprecio, la lealtad y la confianza que se refleja en la mirada de sus hombres.



Sobre el tema:  
*Arte de mandar, arte de obedecer*  
 Luis Riesgo Ménguez  
 Ed. Mensajero, Bilbao, 1988  
 2.ª ed., 284 págs.

### III. TENTACIONES QUE HACEN DIFÍCIL EL EJERCICIO ÉTICO DEL MANDO

Frente a los anteriores diez puntos, que constituyen el ideal al que el jefe debe tender, se alcanzan no escasas dificultades que podríamos resumir en estas *tentaciones del jefe*, que aun cuando no todos las consientan, sí a todos pueden acechar en alguna medida.

1. *La ausencia de delegación.* Es el caso del coronel que se mete a sargento; no sólo hace mal lo de sargento, que no es lo suyo, sino que deja de hacer lo que es propio de coronel.
2. *La falta de tiempo.* Como tiene demasiado que hacer y quisiera llegar a todo, el jefe se apresura, corre, se pone nervioso, se sobreexcita, se vuelve intolerante, no lleva a cabo cuanto quisiera y deja a medias lo que hace... Desbordado, le falta tiempo para sus colaboradores, le falta tiempo para sí mismo —para su descanso— y le falta tiempo para los suyos. Es el típico jefe «casado con la empresa» en lugar de con su mujer.
3. *La descortesía.* Tentación de la que es víctima el jefe que confunde tener carácter con tener mal carácter, que considera pérdida de autoridad el escuchar amablemente al inferior, el alabarle si se ha hecho acreedor a ello y el disculparle si

ha tenido algún fallo involuntario. «El jefe —decía el mariscal Foch— nunca se engaña por exceso de bondad.»

4. *El autoritarismo.* Ignorando que se puede conseguir más con el aliento que con la amenaza, el jefe autoritario —que no debe confundirse con el jefe con autoridad— crea en su unidad una tensión que incide negativamente sobre el rendimiento, ahoga la responsabilidad, apaga la iniciativa, fomenta el servilismo, daña el espíritu de equipo, desconoce el sentido del humor y hace sentirse a los subordinados esclavos de la empresa.
5. *La idolatría del trabajo.* Empresas hay donde hasta tal punto se cultiva esta idolatría que los empleados que quieren progresar no tienen otra forma de acumular méritos que haciéndose visibles en la oficina en horas fuera de jornada para que el superior vea «su interés y dedicación». (No importa que después pierdan el tiempo en la jornada normal o que no hagan absolutamente nada en las «horas extraordinarias». No tanto interesa que «hagan» como que «estén».)

Podríamos seguir: el miedo, la indecisión, la desconfianza, la blandura —tan perjudicial como el autoritarismo—, la incorrecta elección de colaboradores, la falta de comunicación, la «política», el servirse del puesto en lugar de servir a través de él, la indebida jerarquía de valores, etc. Por fortuna son pocos los jefes que sucumben a todas estas tentaciones, y gracias a eso las cosas marchan. Pero aún marcharían mejor si fueran menos.

\* \* \*

Concluamos con unas palabras de Courtois que todo jefe que desee ajustar su proceder a normas éticas debería tener muy visibles en la mesa de su despacho. Son palabras que es frecuente encontrar hechas realidad en los jefes de las empresas que triunfan:

«El trabajo, en primer lugar, es cierto. Pero el trabajo no lo es todo. ¿Para qué serviría una hermosa tarea por el bien de la humanidad si termina por hacer menos hombres a los que tienen que trabajar en ella?»

# EVOLUCION DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN ESPAÑA

## Su contribución como estrategia de adaptación a la CE

### II

Santiago García Echevarría

#### RUPTURA GENERACIONAL EN EL SISTEMA DE VALORES EN TORNO A LA EMPRESA Y A LA ECONOMIA

El proceso de adaptación de España a la Comunidad Europea tiene dos vertientes importantes en el proceso de modificación de sus culturas económicas y empresariales:

- 1.º Se está produciendo una ruptura generacional muy importante.
- 2.º Las empresas tienen que hacer una adaptación de su cultura empresarial para poder asumir los nuevos criterios y valores de su entorno.

En cuanto al cambio generacional y la mutación de valores, hemos realizado una encuesta entre 600 estudiantes de Ciencias Empresariales, siguiendo la que realiza el profesor Ulrich en St. Gallen.

Se aprecia claramente, en cuanto a la cultura económica y empresarial de los estudiantes de Ciencias Empresariales, lo siguiente:

- Existe una gran semejanza en el sistema de valores del estudiante español con el estudiante suizo.
- El estudiante español acentúa todavía con un valor mucho más alto los elementos económicos y empresariales.
- Existe una aceptación generalizada de la empresa y del beneficio como puntos de referencia de la sociedad.
- Hay un rechazo a la intervención del Estado.
- Hay un rechazo también en materia política y sindical por parte del estudiante.
- Se concede un menor peso y beligerancia a los elementos ecológicos.

- Hay una idéntica valoración con los estudiantes suizos sobre el estado de bienestar y la búsqueda de estabilidad en el entorno.

En los valores del estudiante español es más destacable la necesidad de empresas sanas y fuertes para el funcionamiento de la sociedad. Esto es, una aceptación más generalizada de la empresa, lo que no sucedía en 1982.

El objetivo de crecimiento empresarial es uno de los valores más apreciados por los estudiantes españoles con mucha distancia a los valores del estudiante suizo.

Por otro lado, en la valoración del beneficio, como punto de criterio, es, por primera vez, en las generaciones españolas de un gran peso. Lo mismo puede apreciarse en el valor económico de la retribución como punto de referencia para evaluar prestaciones y un mayor realismo económico. Aquí puede apreciarse casi una identificación total de valores con los estudiantes suizos.

Lo mismo puede apreciarse en el rechazo total de las nacionalidades de las empresas y lo que puede también afirmarse es esa búsqueda de estabilidad y rechazo al Estado de Bienestar en términos generales y muy parecidos entre los del estudiante suizo y el de los estudiantes españoles.

Esta muestra del sistema de valores del estudiante español demuestra una ruptura generacional muy importante en la situación de la cultura económica y empresarial. Es reflejo del impacto de la apertura de España al contexto de la Comunidad Europea.

## **EL POTENCIAL DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y EL CAMBIO CULTURAL CONSECUENCIA DE LA INTEGRACION DE ESPAÑA EN LA COMUNIDAD EUROPEA**

Que España es uno de los países europeos que no sólo están de moda, sino que constituye un potencial económico significativo, puede apreciarse en la evolución de las inversiones directas de capital en España.

Se puede apreciar un fuerte crecimiento de las inversiones extranjeras en España a nivel mundial y también a nivel de la CEE que viene a representar prácticamente el 50 por 100. Por parte española se están haciendo importantes esfuerzos de inversión, pero todavía la diferencia es muy importante para el desarrollo de la multinacionalidad.

Lo significativo es que cara a 1993 España es, después de la República Federal de Alemania, uno de los países con mayores posibilidades ganadoras dentro del Mercado Común Europeo.

Y este desarrollo se debe básicamente al creciente proceso de recuperación del equipamiento y las fuertes tasas de inversión que tiene que realizar la economía española en los próximos años.

Si se analizan las posibilidades de crecimiento económico se da para España una de las tasas más altas al aflorar los grandes potenciales de recursos humanos y también las capacidades de utilización eficiente de los recursos disponibles.

Desde el punto de vista de la empresa japonesa en su análisis de la localización en Europa puede verse el peso significativo que los japoneses conceden a su ubicación en España en materia de producción, fundamentalmente, y de forma muy significativa en marketing.

El problema que se presenta es si este desarrollo de la economía española que se da necesariamente por la disposición de capacidades, tanto en recursos humanos como en capacidades productivas, lo realiza el empresario extranjero o el empresario español se adapta a esa nueva situación.

## **PERSPECTIVAS Y PAPEL DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN LOS PLANTEAMIENTOS DE ADAPTACION**

En los últimos meses hemos realizado una encuesta entre 143 empresas sobre los problemas que conciernen a la estrategia de adaptación de la empresa española a la Comunidad Europea y su respuesta al proceso de integración.

El empresario es consciente en un 62 por 100 de que la entrada de España en la Comunidad Europea implica un fuerte incremento de la competencia, y que, sin embargo, las posibilidades de incorporación de España a los mercados europeos son relativamente reducidas. Solamente un 35 por 100 ve positivamente sus posibilidades de desarrollo y un 26 por 100 de forma parcial.

La necesidad de internacionalizar su actividad la asumen prácticamente entre un 50 y un 70 por 100 y, por lo tanto, se acepta como ruptura clave la multinacionalización del proceso. Lo que implica un mayor desarrollo de capacidad directiva. Con los diferentes datos que hemos obtenido viene a deducirse que un 80 por 100 de los directivos tienen que adaptar sus conocimientos y formación.

La internacionalización es, por lo tanto, un valor asumido con un porcentaje de más del 56 por 100.

La necesidad de reducir los costes unitarios domina en el conjunto de las respuestas, así como también con un porcentaje del 70 por 100 la necesidad de mejorar la comercialización como punto de referencia. El marketing internacional lo asume prácticamente un 50 por 100 como necesidad ineludible para su proceso de adaptación.

Uno de los cambios culturales más significativos es el problema de la aceptación de la calidad como punto de referencia generalizado en la actividad empresarial y el problema de la incorporación del elemento comercial como punto clave. Ambos componentes de una cultura empresarial, calidad y comercialización, suponen una ruptura con el esquema cultural de la empresa española de los últimos años.

Otro de los aspectos que se han modificado radicalmente en los últimos tres años como va-

lores de la empresa es la gran importancia que se está concediendo a la investigación y desarrollo. Prácticamente, España es un país con bajas cuotas de investigación. El esfuerzo será significativo en los próximos años, lo que ha sido asumido en realidad en el diseño empresarial.

El mercado nacional continúa siendo el punto de referencia del empresario español, confiando más en su propio crecimiento empresarial que en fusiones o *joint ventures*.

Y lo que hemos apreciado como uno de los cambios más importantes en los procesos empresariales el peso de la formación de los jóvenes.

## CONCLUSIONES

- 1.º La integración en la CE constituye el motor de cambio en la cultura económica y empresarial.
- 2.º Existen dos procesos de adaptación en paralelo: las nuevas generaciones con valores económicos y empresariales idénticos a los centroeuropeos, por un lado; por el otro, el proceso de adaptación del empresario actual supone un cambio cultural muy fuerte.
- 3.º Solamente con un cambio cultural mutativo puede dar respuesta la empresa española a su integración en Europa.
- 4.º La empresa española posee capacidad para adaptarse en los conocimientos funcionales. El problema no es éste, sino que se trata de modificar los valores y criterios sobre los que debe concebirse y dirigirse una empresa en mercados competitivos abiertos.
- 5.º Competitividad es un criterio cultural ajeno a la cultura española en su dimensión integrativa y no de destrucción.
- 6.º Ciertamente el cambio cultural, el cambio de valores, no lo tiene que dar solamente la empresa española, sino las instituciones de su entorno: Sindicatos, Hacienda, Seguridad Social.
- 7.º Así como existe un consenso de valores generalizado en las dimensiones socie-

tario-políticas, aún queda un proceso de consenso en cuanto a los valores económico-sociales. Sin embargo, se ha realizado ya un cambio muy importante en los últimos 3/4 años.

- 8.º El empresario español es consciente de que tiene que asumir:
  - Competitividad.
  - Calidad.
  - Tecnología.
  - Internacionalización.
  - Capacidad directiva.
  - Formación.
  - Mercados.
  - Orientación a los clientes
 como las claves de su éxito.
- 9.º La empresa española, si quiere aprovechar los grandes potenciales que le ofrece en los próximos años la economía española, tiene que adaptarse prioritariamente:
  - Cambio cultural.
    - Diseñando la institución.
    - Formando directivos.
    - Generando un «consenso de valores» económico-sociales hacia dentro y hacia afuera.
    - Multinacionalización.
    - Integrando el criterio competitividad.
    - Mayor integración del hombre en su organización.
  - Cambio funcional.
    - Tecnología.
    - Calidad.
    - Formación Profesional.
    - Cálculo económico.
  - Cambio del entorno.
    - Sindical.
    - Estado.
    - Sociedad
 de manera que sea posible un desarrollo institucional de la empresa.
- 10.º Solamente con el salto cualitativo de la institución empresarial podrá dar el enorme salto que tienen que asumir para en 3/4 años situarse en niveles de competitividad suficiente.

- 11.º La empresa española está dispuesta a dar este salto cualitativo, pues ha aceptado la realidad de este reto europeo.
- 12.º En la reciente historia de la empresa y del empresario español puede apreciarse la gran importancia del orden monetario y económico para el desarrollo de la empresa. Solamente cuando se produce una dinámica de valores es cuando surgen empresas y empresarios dinámi-

cos. Este es el gran reto no sólo de España, sino de Europa, cara a 1993.

O general una fuerte dinámica de valores, y la clave es la evolución cultural, económica y empresarial, o la Europa del 93 será meramente un conjunto de armonizaciones burocráticas sin grandes posibilidades de supervivencia. Y esto no es lo que se busca y se quiere en Europa.

## OPINION

### Prepararse para la jubilación

# UNA EXIGENCIA DE LA FORMACION PERMANENTE

Todos percibimos en nuestro entorno grandes cambios sociales. Para nadie es un secreto que la edad media de la población en Europa Occidental crece (en España la esperanza de vida sobrepasa los setenta y cinco años). En contrapartida, la edad de la jubilación decrece. En la actualidad se sitúa en torno a los sesenta años, y se espera que descienda más. Actualmente las personas jubiladas son más cultas y tienen más salud, pero, a menudo, se

lamentan de estar jubiladas. Se sienten desplazadas, sin metas en la vida, incluso sin posibilidades económicas de realizarlas, pues, en muchos casos, los ingresos quedan reducidos al 55 ó 60 por 100 de lo que ganaban en el momento de la jubilación. Es, por tanto, normal que consideren la jubilación como algo negativo, pues las personas nos integramos en la sociedad lo hacemos, fundamentalmente, a partir del mundo del trabajo, y del trabajo

remunerado por la contraprestación de servicios, y cuando no podemos seguir laboralmente activos nos sentimos inútiles, perdidos en el vacío del sinsentido y del anonimato.

### HACIA UN CAMBIO DE MENTALIDAD

Por eso urge cambiar esta actitud derrotista y apoyar la transi-

Francisca Rosique

ción de la persona hacia una nueva etapa creativa y activa que mantenga, incluso mejore, su identidad personal. Esto pretenden los cursos de Preparación para la Jubilación que próximamente iniciará la Fundación Castroverde, de Renovación Pedagógica, concebidos como una necesidad de la formación permanente y en el marco de la Educación de adultos contemplada en la actual reforma educativa.

Las personas —en general—no estamos preparadas para este evento, pero tampoco las instituciones son demasiado conscientes de su importancia: ni los sindicatos, ni los partidos políticos, ni las autoridades, ni las empresas. Refiriéndonos a estas últimas, de todos es conocido cómo no quieren incurrir en «mala prensa si hablan de jubilación en

entre sus empleados o si les insinúan la posibilidad de una flexibilización y graduación del proceso de separación del trabajo poniendo en marcha procesos alternativos a la actual situación. Este modo de actuar se vuelve con frecuencia en contra de nosotros mismos, por lo que debemos comenzar un cambio de mentalidad para actualizar el concepto de jubilación para unos hombres y mujeres a los que, en absoluto, podemos considerar como «clases pasivas».

Algunas empresas —las menos, ciertamente, pues de los 13 millones de habitantes que constituyen la población activa en España sólo 1.000 trabajadores participan de estos programas— facilitan a sus empleados esta preparación y la inician de modo escalonado con varios años de anticipación. En los países donde

está plenamente admitida esta práctica, las empresas que han llevado a cabo este programa mantienen su buena imagen en la comunidad local en la que están inmersos. Los trabajadores que han participado se muestran satisfechos, pues constatan que la empresa se preocupa favorablemente por sus recursos humanos, no solamente cuando la preparación de las personas supone para ella mayor capacitación de sus empleados y, por tanto, un producto mejor y un beneficio económico ventajoso, sino también cuando la inversión humana no repercute directamente en ella.

### UNA ETAPA ACTIVA Y CREATIVA

Todas estas circunstancias han motivado que la Fundación Castroverde inicie esta nueva experiencia educativa impartiendo a partir del próximo mes de octubre sus cursos de Preparación para la Jubilación, reconocidos por la Universidad de Comillas como Cursos de Extensión Universitaria.

La actualización del concepto de jubilación incluye no solamente la posibilidad de impartir una formación valiosa y útil en aspectos tan relevantes como la salud, las alternativas residenciales, el voluntariado, la cultura y el ocio, las dimensiones de la persona y la formación permanente, sino —fundamentalmente— en mantener la mente activa y convencerse de la importancia de la autoayuda.

El interés de esta iniciativa para los adultos se impone no

sólo pensando en los más dotados en recursos personales y económicos, sino en todos, pues, tal vez por desconocimiento, no brindan su experiencia —acumulada en los años de experiencia laboral y de vida— en tantas organizaciones como actualmente canalizan el trabajo voluntario, tales como la SECOT y otras en el marco de las ONG, entre ellas Cruz Roja, Cáritas, Auxilia, etc. Además, en la medida en que los individuos permanecen activos y aprovechan sus posibilidades de tiempo libre, pueden realizar estudios o aficiones que constituyen —hasta ese momento— su «asignatura pendiente»; de otro modo podrían iniciar un proceso rápido de deterioro físico o psicológico que incide de un modo, a menudo gravoso, para el resto de la población activa, para la familia y, sobre todo, para el propio individuo.

### AÑO EUROPEO DE LA SOLIDARIDAD

Se puede aportar otro argumento de gran actualidad. La Europa de los Pueblos que todos queremos construir debe cimentarse en la solidaridad intergeneracional, para lo que la Comunidad Económica Europea ha previsto entre los años 1990-93 todo un Programa de Acción para la integración de los ciudadanos jubilados que puede culminar en 1993 en un Año Europeo de la Solidaridad entre Generaciones. Preparar para la jubilación desde las distintas instancias de las que todos debemos sentirnos responsables, y sin duda la empresa brilla con luz propia, es poner el mejor cimiento.

**NOTA.**—Los cursos que iniciará el próximo octubre la Fundación Castroverde constan de 20 sesiones de dos horas a cargo de reconocidos especialistas, y en ellos se contempla una metodología muy activa. Las personas o empresas interesadas en las distintas fórmulas para llevar a cabo los cursos pueden dirigirse a:

**Francisca Rosique**  
Fundación Castroverde  
Vizconde de Matamala, 3. 28028 MADRID  
Teléfono 255 92 00 (09)

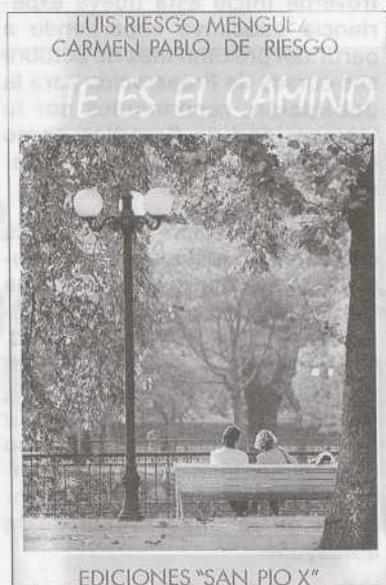
# ESTE ES EL CAMINO

RIESGO MÉNDEZ, Luis, y PABLO DE RIESGO, Carmen: *Este es el camino*. Ediciones San Pío X, Madrid, 1990, 240 págs.

El fenómeno está ahí, a la vista de todos: so pretexto de un supuesto progresismo se van imponiendo, en las costumbres primero y en las leyes después, modos de ser en abierta oposición con lo que siempre habíamos tenido por válido. Y el gran peligro que esto comporta es el de que, junto a cosas que sería conveniente revisar y poner al día, puedan perderse otras de validez permanente. Y con ellas valores perennes de la institución familiar.

Porque bien está —comentan los esposos Riesgo, psicólogos especializados en temas de familia y educación— que las relaciones entre los sexos sean más naturales y en consonancia con la psicología del hombre y la mujer, pero que ello no signifique convertir el noviazgo en un matrimonio anticipado; bien está que con un más claro conocimiento de la naturaleza del vínculo conyugal se declaren nulos matrimonios que antes se consideraban válidos, pero que ello no suponga que el matrimonio, el verdadero matrimonio, no sea ya para toda la vida; bien está que los anticonceptivos sirvan de ayuda para regular el período de la mujer y para espaciar razonablemente los nacimientos, pero no hagamos de ellos un medio para gozar de la unión de los sexos rechazando después las consecuencias a que esa unión conduce; bien está que un sano feminismo abra definitivamente a la mujer horizontes de igualdad con el varón —en las leyes, en el hogar y en el trabajo—, pero que ello no dé vía libre a un feminismo radicalizado que conduce al desprecio de la maternidad y al abandono de la misión que en su propia casa la mujer está llamada a desempeñar; bien está que los esposos, en el ejercicio de una

verdadera paternidad responsable, no traigan al mundo más hijos de los que pueden atender y educar, pero que ello no desemboque en que el número de hijos se limite a «la parejita», o incluso menos, y que se produzca esa involución demográfica que pone en peligro —como ya está ocurriendo en muchos países de la llamada civilización occidental— el mismo relevo generacional.



La presente obra trata de enfrentarse a todos estos problemas y aportar motivos de reflexión a tantos padres que, envueltos en ese confusionismo de ideas característico de nuestro tiempo, quisieran deslindar la verdad de la mentira y ajustar su proceder a lo que es correcto.

«Basta leer algunas de las páginas clave del libro —dice el cardenal Suquía en la Presentación— para percatarse de estas dos cosas: la precisión con que los autores describen y valoran

los aspectos antropológicos de las cuestiones y la fidelidad y la seguridad con que se mueven en el campo de la fe y de la moral católica. Todo cuanto aquí se trata puede confrontarse sin dificultad con lo que dice la Exhortación apostólica de Juan Pablo II *Familiaris consortio*».

Ello no es obstáculo, sin embargo, para que los esposos Riesgo —que en ningún momento pretenden dar lecciones ni dogmatizar— se muevan prioritariamente en el plano de la pura razón natural sin apoyarse, por sistema, en argumentos tomados de las enseñanzas del magisterio. Con ello intentan que la obra tenga valor para todas las personas de buena voluntad preocupadas por la institución familiar, sean o no católicas e incluso sean o no creyentes.

Temas tocados: partiendo del período previo al casamiento, se estudia el problema, tan actual, de las relaciones sexuales prematrimoniales, el problema de si es o no necesario legalizar la unión, las crisis matrimoniales, el divorcio, la paternidad responsable —cómo ejercitarla, qué pensar de los anticonceptivos—, el aborto, los puntos clave de toda educación, la libertad de enseñanza, el trabajo de la mujer fuera del hogar, la relación con los padres ancianos, la relación entre los cónyuges y con los hijos, cómo llevar la felicidad al hogar, etc., concluyendo con una mirada al aún lejano atardecer, cuando los hijos se van independizando.

Nos hallamos ante un libro que se necesitaba, con ideas claras y —en opinión del cardenal Suquía— «llamado a hacer mucho bien».

## WINDOWS

J. López de Aguilar

Ed. Paraninfo

**H**e aquí una obra que describe ampliamente un sistema de programación dotado de numerosas y utilitarias aplicaciones: el programa WINDOWS.

El lector posee con este volumen todas las herramientas necesarias para obtener el máximo partido del programa, sin precisar conocimientos previos del mismo.

EL Windows, entre otras muchas características, permite:

- Programar con el software Development Kit.
- Utilización de programas estándar (PIF Editor).
- Tratamiento de textos usuales, como Wordperfect, Word, Multimate, Displaywrite, etc.
- Inserción de gráficos, manejo de varias fuentes, utilización de ratón.

El autor desarrolla en esta obra todos estos usos y otros muchos del Windows, de una forma directa, práctica y sencilla, facilitando al usuario familiarizarse rápidamente con todas las particularidades del programa.

## FORMACION Y ORIENTACION LABORAL

Sánchez Goyanes

Ed. Paraninfo

**E**ste Manual cubre los contenidos oficiales asignados al nuevo Módulo de la Formación Profesional denominado «Formación y Orientación Laboral», pero sus objetivos son más amplios. Pretende, en primer lugar, sintetizar los derechos básicos de los trabajadores contenidos en el Estatuto de 10 de marzo de 1990 y ofrecer un esquema de las relaciones laborales de acuerdo con una legislación ya plenamente actualizada a la luz de la Constitución. En segundo lugar, intenta orientar a los jóvenes aspirantes a un puesto de trabajo, repasando las sucesivas etapas de un camino hoy muy complicado: del *currículum vitae* a las entrevistas, pasando por las cartas de presentación y los tests psicotécnicos. Al mismo tiempo, se revisan otros caminos menos convencionales: la formación de la propia empresa, las cooperativas, las sociedades anónimas laborales, etc.



## CONCEPTOS BASICOS DE LA CIENCIA DE LA EDUCACION

### Análisis, crítica y propuestas

Wolfgang Brezinka

Ed. Herder

**L**a ciencia empírica de la educación necesita conceptos claros y precisos. Superar la confusión conceptual que reina en la bibliografía pedagógica es el tema del presente trabajo.

Después de una introducción a los problemas del lenguaje técnico de la pedagogía y a los procesos de la formación de conceptos, se someten a un examen crítico con vistas a una mayor precisión los conceptos de «educación», «objetivo de la educación» y «necesidad de la educación».

Para llevar a cabo este examen el autor relaciona constantemente los conceptos mentados con los hechos de la experiencia y los confronta con el uso que se hace de ellos al servicio de unos ideales pedagógicos o de unas ideologías de política de la educación.

Este trabajo de precisión en torno a estos tres conceptos da la ocasión para explicar otros muchos. Los resultados de este trabajo son fundamentales para todo intento de construcción de un sistema de la ciencia de la educación.

Asimismo este estudio es un ejemplo de aplicación de los métodos de análisis lingüístico, lógico-empírico y crítico-ideológico a los conceptos de la pedagogía.

## DICCIONARIO DE CONCEPTOS TEOLOGICOS

### II. Magisterio-Verdad

Peter Eicher

Ed. Herder

**E**ste nuevo *diccionario de conceptos fundamentales de teología* se siente obligado con los objetivos que se propuso Heinrich Fries al editar el suyo en los umbrales del Concilio Vaticano II: desarrollar con espíritu ecuménico «los temas de la teología de tiempos pasados y de hoy que resultan esenciales para la comprensión de la fe cristiana» bíblica, histórica y sistemáticamente. Y precisamente por cumplir con esta obligación respecto de los temas esenciales de teología —veinticinco años después del Concilio— el diccionario (con la excepción de los artículos que se reelaboraron un poco) tuvo que hacerse nuevo del todo. Pues, sin duda, lo esencial de la teología no está en la conservación de la verdad en un sistema cerrado de conceptos, sino en una interpretación críticamente responsable del evangelio testificado por la Iglesia, que es la requerida por el pensamiento de una época. La teología católica actual se ha emancipado definitivamente de la neoescolástica y de sus intentos filosófico-teológicos de adaptación. Los conceptos teológicos no representan una finalidad en sí mismos, sino que están al servicio de la acción comunicativa de los creyentes. Y como la teología se refiere a la acción de la Iglesia en todas sus formas de predicación y doctrina, de liturgia y diaconía, de institucionalidad y compromiso social, su lenguaje y los conceptos transmitidos en él cambian a la par que la vida misma de la Iglesia.

## EL EJECUTIVO AL MINUTO Y LA ORGANIZACION DEL TIEMPO

Kennet Blanchard  
William Oncken, Jr.  
Hal Burrows

Ed. Grijalbo

Una idea sencilla viene a liberarle: ¡no asuma ningún problema que no sea suyo! Este libro, uno de los más brillantes de la extraordinaria colección del Ejecutivo al Minuto, enseña a los hombres de empresa una lección inolvidable: cómo encontrar tiempo para llevar a cabo lo que ellos mismos quieren y necesitan hacer.

Los autores explican cómo los jefes que se hacen cargo de todos los problemas que el personal les presenta terminan irremediablemente atascados en cuellos de botella. En una descripción animada, humorística y real como la vida misma, nos muestran cómo el ejecutivo puede liberarse de tener que hacer el trabajo de todos los demás, administrando con más eficacia el tiempo, las energías y las capacidades.

Si alguna vez se ha preguntado por qué usted se pasa los fines de semana en su despacho mientras el personal se encuentra en las montañas, lea esta obra. ¡No tiene precio!

## ERRORES EN EL MARKETING

Robert F. Hartley

Ed. Paraninfo

He aquí una obra que ofrece una visión perfectamente equilibrada de los problemas que pueden plantearse en el «arte» de tomar decisiones en las tácticas empleadas en marketing. El libro pone de relieve principalmente los errores cometidos en casos reales —de firmas mundialmente conocidas— analizados y comentados con toda profundidad y minucioso detalle.

El desenfadado enfoque dado a estos ejemplos de errores en el libro, a la par que su realismo, hacen que su lectura se convierta en un tema que apasiona al lector, hasta llevarle a conocer la clave de aciertos o desaciertos de cada caso expuesto.

Presenta toda una variedad de experiencias sufridas en empresas, sectores, problemas y fallos de táctica o de técnica a cual más interesante y peculiar. Al final de cada capítulo, a guisa de resumen-cuestionario, expone o deja a juicio del lector el examen de los errores clásicos del marketing, analizando sus consecuencias y detallando las enseñanzas que se pueden derivar de cada caso.

Un libro de lectura fascinante, del que todo experto o profesional del marketing obtendrá reflexiones didácticas que mejorarán en gran porcentaje el éxito de sus decisiones y planteamientos futuros.

## LOGOTERAPIA Y ANALISIS EXISTENCIAL Textos de cinco décadas

Viktor E. Frankl

Ed. Herder

La muestra representativa de medio siglo de trabajos de investigación que aquí presentamos ofrece el maravilloso puente que realizó Viktor Frankl entre psiquiatría, filosofía y psicología. Entenderíamos mal su objetivo si nos contentáramos con admirar este puente sin reconocer que Frankl exige con él al mismo tiempo la unidad inseparable de estos tres ámbitos. El esfuerzo psicoterapéutico, sin inclusión de la dimensión filosófica del concepto que uno tiene del mundo, seguirá siendo estéril. Estos estudios ayudarán a entender esta reivindicación desde su génesis y de esta forma tomarlos en serio.

## COMO ORGANIZAR REUNIONES EFICACES EN LA MITAD DE TIEMPO

Milo O. Frank

Ed. Grijalbo

Las reuniones son una realidad inapelable de la vida cotidiana, bien sea en entrevistas cara a cara con un jefe o colega, o en grupos de cinco, diez o veinte reunidos en una sala de conferencias. Saber presentarse uno mismo, exponer sus ideas y saber colaborar con otras personas son expedientes indispensables para cualquier carrera.

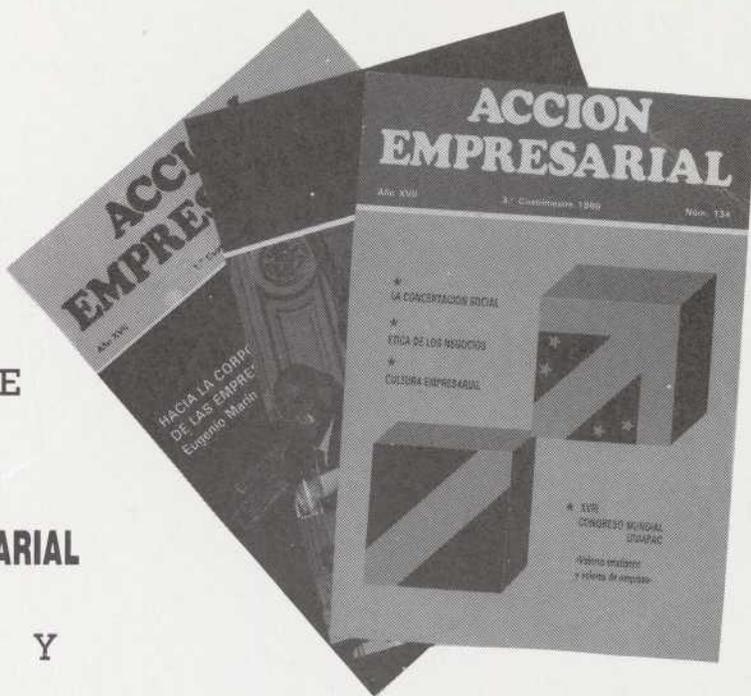
La mayoría de las reuniones son una pura pérdida de tiempo, y ciertamente no pocas duran el doble de lo que habría sido necesario.

En una encuesta realizada recientemente por el *Wall Street Journal* entre directivos de todo el país, éstos declararon que consideraban las reuniones como la mayor cantidad de tiempo improductivo, por delante de las llamadas telefónicas, el papeleo, los viajes y el chismorre de las oficinas.

Las reuniones no tienen por qué ser necesariamente largas e improductivas. Existe otra manera de hacerlas. Milo O. Frank le enseña trucos y estrategias prácticas que usted puede aplicar de manera inmediata y lograr que se hagan cosas... y que se hagan en la mitad de tiempo.

Con este libro aprenderá a determinar si una reunión es verdaderamente necesaria o no, a prepararse para ella, a exponer sus ideas con claridad (y brevedad), a llevar un control de la reunión y del horario, y muchas cosas más.

**SUSCRIBASE  
AHORA  
A  
ACCION EMPRESARIAL**



**Y**

**REGALE UNA SUSCRIPCION**

Le enviaremos la Revista gratuitamente durante un año a quien Vd. nos indique

**ó**

**REGALESELA**

Recibirá la Revista completamente gratis durante un segundo año

D. ....

CALLE/PLAZA ..... N.º .....

CIUDAD .....

PROVINCIA ..... C.P. ....

**Desea suscribirse a la Revista ACCION EMPRESARIAL y**

Recibir un año gratis la Revista

Regalar una suscripción anual a:

D. ....

CALLE/PLAZA ..... N.º .....

CIUDAD .....

PROVINCIA ..... C.P. ....

**Firma:**

Importe suscripción **1.500 ptas.**

**FORMA DE PAGO**

Giro Postal

Talón nominativo

Reembolso





**Publicidad**

**Industria**

**Iluminación**

**Decoración**

**Seguridad**

**Construcción**

**plexíglas**

Planchas de polimetacrilato de metilo

**makrolon**

Planchas de policarbonato

# **PLEXI,S.A.**

Av. de Jacinto Benavente, 8  
46005 VALENCIA

Grupo **röhm** G.m.b.H. Darmstadt (Alemania)  
Fabricas en El Saler y Masalfasar (Valencia)

Teléfono: 183 00 67

Telex 62887 plexi e

Telefax:183 00 00