acción

EMPRESARIAL

PUBLICACION MENSUAL EDITADA
POR ACCION SOCIAL EMPRESARIAL

ABRIL 1973 — AÑO III — NUM. 27

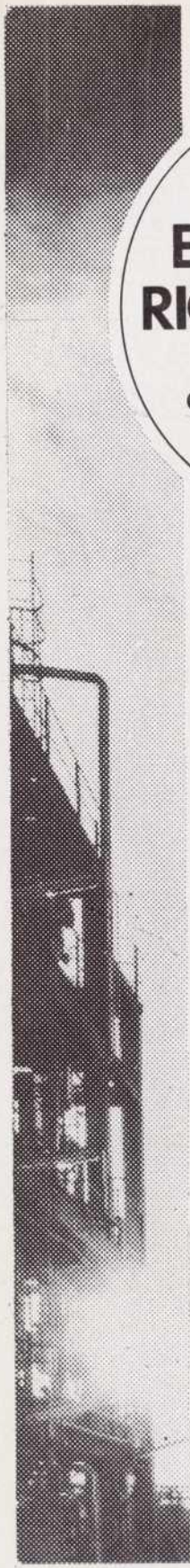
CHINA POPULAR, VECINA

SINDICALISMO EUROPEO

1973 ¿RETROCESO CICLICO?

UNION EXPLOSIVOS RIO TINTO, S. A.

Primera empresa química de España

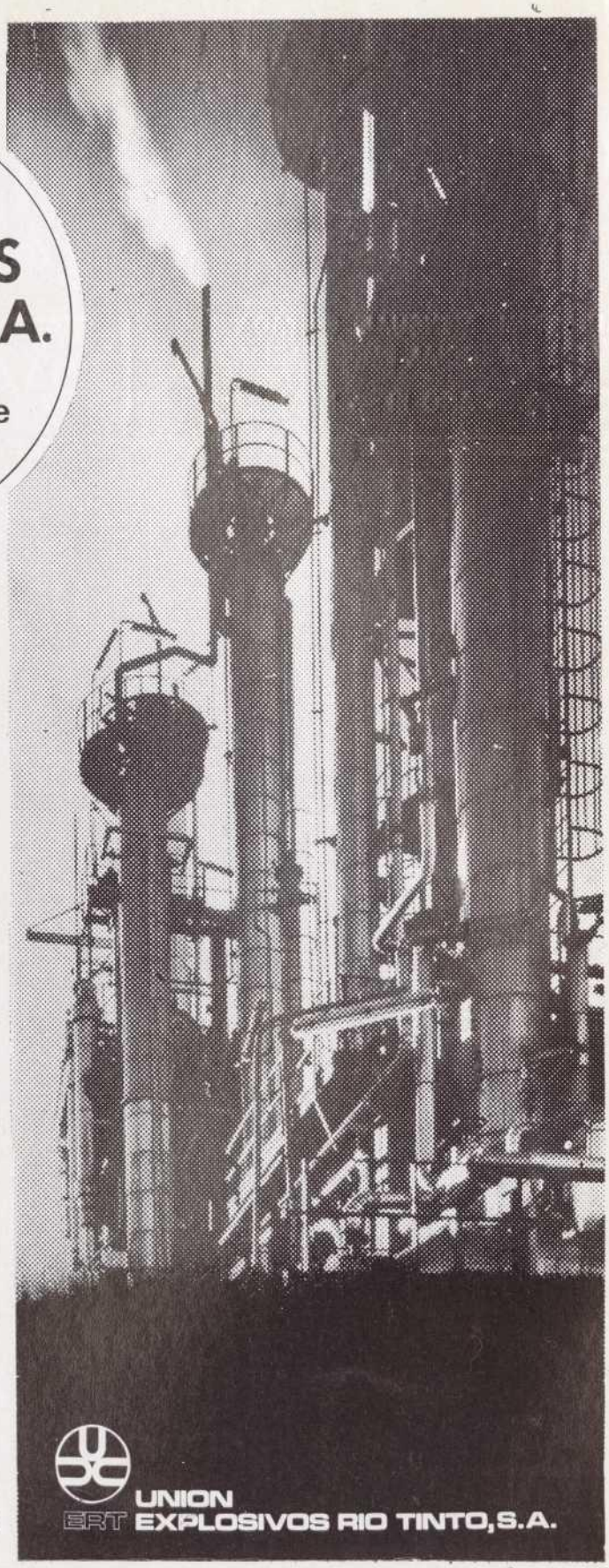


EL GRUPO DE EMPRESAS E. R. T. CONTRIBUYE CON EFICACIA AL DESARROLLO ESPAÑOL

El Grupo ERT abarca los siguientes sectores: Productos Químicos, Petróleo y Petroquímica, Plásticos, Fertilizantes Explosivos, Minería, Metalurgia no férrea y promociones inmobiliarias.

Su actividad investigadora, sus proyectos actuales, sus recursos humanos, técnicos y financieros, mantienen en constante crecimiento sus activos, su solidez y rentabilidad.

MERCURIO DE ORO 1972



UNION EXPLOSIVOS RIO TINTO, S.A.

Acción Empresarial

LA REVISTA DEL DIRECTIVO

Edita:
Acción Social Empresarial.

Comisión Nacional:
C./ Alfonso XI, 4, 3.º Madrid-14
Teléfono 231 85 02

Director:
Fernando Guerrero Martínez.

Redactor-jefe
Benedicto Poza Lozano.

Imprime:
«Pablo López».
Meléndez Valdés, 17 - Madrid.
Depósito Legal: M. 3.937-1971

COLABORADORES HABITUALES:

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

SUMARIO

Número 27 - Abril 1973

Págs.

EDITORIALES:
— **I Sindicalismo europeo** ... 2
— **II Hacia un código moral de los negocios** 3
— **Eterno retorno de la Economía Española**, por Eugenio Recio 4
— **China Popular vecina**, por César Burgos 8
— **Chile: Todos triunfadores**, por Marcelino Gavilán 12
— **Desarrollo efectivo de la planificación de la empresa**, por Pedro Cuadra Echaide 14
— **Objetivo: Europa**, por Mariano Sánchez Gil 20
— **Coste de vida y presupuesto familiar** 24
— **Lucha contra los «trusts»** 27
— **Política agrícola: Sostener rentas más que proteger precios** 29
— **Tendencia hacia la mensualización.** 33
— **Revista de Revistas:**
— **La empresa media ante la formación del personal** 36
— **Diferencias de gestión USA - Europa** 38
— **Estrategia del crecimiento** ... 40
— **Dinámica de grupo** 41
— **Noticiario** 42
— **Libros:**
— «La evolución de la estructura en la empresa» 46
— «La dirección por objetivos». 47
— «La voluntad directiva» ... 48

TARIFAS DE SUSCRIPCION ANUAL

Para España, 600 pesetas.—Extranjero: Portugal, Hispanoamérica y Marruecos, 10 dólares.—Resto del mundo, 12 dólares. **Número suelto,** 60 pesetas. Esta suscripción da derecho también a recibir la revista «UNIAPAC INTERNACIONAL» (trimestral).

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

Tirada controlada por: OJD VERIFICACION DIFUSION PUBLICIDAD

Editorial 1

SINDICALISMO EUROPEO

Se ha dicho muchas veces que la Comunidad Económica Europea fue promovida, fundamentalmente, por los ideólogos y políticos «neo-capitalistas» que comprendieron rápidamente, después del desastre de la última Guerra Mundial, que la única posibilidad de restaurar la economía y el poderío de nuestro Continente, era caminar hacia la unidad, no sólo en el plano aduanero y comercial, sino también en el plano político.

Es cierto que fueron fundamentalmente los Partidos de la Democracia Cristiana, que gobernaban allá por los años 50 en tres de las principales naciones europeas —Francia, Italia y República Federal Alemana— quienes impulsaron decisivamente el nacimiento de la nueva Europa, sin olvidar la importante contribución del socialista belga M. Paul-Henry Spaak, presidente del Comité que preparó los Tratados de Roma, con la institución del Mercado Común y el Euratom.

Tampoco se puede negar que al irse cubriendo las diversas etapas previstas para la realización de la Unión Aduanera y Económica, se han potenciado las empresas multinaciones en Europa, al amparo de la ampliación de mercados y de la multiplicación de recursos que les facilitaba la nueva Comunidad Europea.

Frente a este predominio creciente de las empresas capitalistas en el ámbito de la Comunidad, un sindicalismo cuyo ámbito de acción era preferentemente nacional, sin instancias eficazmente organizadas en el plano europeo, no presentaba una fuerza de compensación suficiente para equilibrar esa prepotencia de las empresas. La experiencia social de la actuación del sindicalismo, desde sus orígenes hasta nuestros días, ha puesto claramente de manifiesto que éste no ha sabido desarrollar eficazmente una estrategia en el plano supranacional. Más aún, que al proyectarse en el plano internacional y mundial predominaban las perspectivas y los intereses nacionales, cuando no nacionalistas, sobre los intereses de la solidaridad obrera.

Todavía no se ha conocido una «huelga de solidaridad» de los obreros de un país para que se eleven o mejoren las condiciones de los trabajadores de otra nación, aunque esa elevación o mejora pudiera traducirse en un encarecimiento de los productos importados desde esta última a la nación de los obreros huelguistas.

No pretendemos sostener que en la Comunidad Europea no haya existido una política social, incluso más avanzada que la política nacional de cada uno de los Estados integrantes; pero, evidentemente, el Sindicalismo no estaba preparado para una actuación eficaz a nivel comunitario. Estas circunstancias han provocado la creación de la «Confederación Europea de Sindicatos» (C. E. S.), cuyas características se recogen en el «Noticiario» de este mismo número de ACCION EMPRESARIAL.

La gestación de esta nueva Confederación no ha sido fácil. No resulta una cosa sencilla integrar a 17 Centrales Sindicales, de 15 países europeos, con su historia peculiar, con su ideología, con la mentalidad de sus dirigente, para integrarlas en una nueva organización de estructuras supranacionales. Pero, por fin, ha surgido un sindicalismo coordinador, a nivel europeo. Esta noticia constituye un augurio favorable de que la llamada EUROPA SOCIAL recibirá importante refrendo e impulso decisivo.

Hemos de desear que el intercambio de mentalidades y la fuerza de la fraternidad cristiana impulse a los hombres hacia una mayor igualdad y hacia la implantación más eficaz de la justicia social. Pero la historia nos demuestra, sobre todo en la última etapa desde el nacimiento del capitalismo industrial, que si los intereses de clases o de grupo no se ven compensados suficientemente en la estructura y en la dinámica de la vida social, las motivaciones morales, por lo menos a corto plazo, no constituyen un motor decisivo para las transformaciones sociales exigidas por la dignidad del hombre y por el bien común de la sociedad.

Editorial 2

HACIA UN CODIGO MORAL DE NEGOCIOS

La gestión de una empresa industrial, comercial o bancaria moderna exige sentido de eficacia, actitud dinámica, capacidad de decisión rápida, espíritu deportivo de lucha frente a la competencia. Estas exigencias contrastan, por lo menos aparentemente, con ciertas normas morales tradicionales inspiradas en un sentido más estático de la economía, en una perspectiva más limitada de la disponibilidad de recursos y en una visión excesivamente espiritualista y desencarnada de la vida cristiana.

El Concilio Vaticano II, siguiendo la línea trazada por los grandes Papas de los últimos tiempos, ha tratado de integrar, en una perspectiva equilibrada y jerarquizada, las exigencias de las tareas mundanas, del desarrollo de la vocación profesional y del dinamismo de la vida moderna con las exigencias de la moral cristiana. «*Se equivocan los cristianos que, pretextando que no tenemos aquí ciudad permanente, pues buscamos la futura, consideran que pueden descuidar las tareas temporales,* sin darse cuenta que *la propia fe es un motivo que les obliga al más perfecto cumplimiento de todas ellas, según la vocación personal de cada uno*» («Gaudium et Spes», núm. 43).

Una concepción ascética de «huida del mundo», que tiene un fundamento muy sólido en el Evangelio de Jesús, pero que ha de ser interpretada y aplicada de acuerdo con la vocación personal de cada uno, y más que en un sentido físico o real, en un sentido profundo de desprendimiento y desasimiento del propio corazón para hacerlo más apto al Amor de Dios sobre todas las cosas y al servicio desinteresado a los hombres, ha podido desarrollar entre los cristianos una actitud temerosa y recelosa en relación con ciertos campos de la actividad temporal, como la economía y la política, considerándolos como terrenos acotados o direcciones prohibidas para los cristianos que quieran vivir con plenitud su vida religiosa.

Estas concepciones exageradas han producido consecuencias perjudiciales en la vida moral del empresario. Por un lado, han contribuido a difundir la mentalidad de que la vida de los negocios no tenía que ver nada con las exigencias morales y religiosas; por otra parte, han producido una dicotomía en las conciencias, un desdoblamiento de la personalidad: cristianos en la vida privada y personal, que actuaban «amoralmente» en la vida de los negocios o en la vida política; y, por último, cristianos espiritualistas que despreciaban las actividades temporales, como campo de tentación, y únicamente las ejercitaban como una necesidad y como un instrumento de sacrificio y de penitencia. Se hace muy necesario restablecer criterios rectos en este campo, siguiendo la teología conciliar y de acuerdo con el «signo de los tiempos» manifestado en el desarrollo expansivo y acelerado de la vida económica, al servicio de la vocación integral de todo el hombre y de todos los hombres.

Pero no es suficiente restablecer los principios teológicos y morales fundamentales, en el plano de las concepciones doctrinales, sino que es preciso desarrollarlos prácticamente, aplicándolos con sentido dinámico sin incurrir en el casuismo excesivo de un moralismo de vía estrecha, aunque teniendo muy en cuenta las circunstancias concretas que connotan la moralidad de los actos humanos.

El Magisterio de la Iglesia, los teólogos y moralistas y profesionales pueden y deben ayudar y guiar a los hombres de empresa en su vida profesional —tan compleja y difícil— con sus enseñanzas, consejos y orientaciones. Y también con sus juicios sobre las actuaciones concretas. Pero es necesario que en la elaboración de una moral de los negocios —que no debe tener un carácter meramente negativo, de lo que «no hay que hacer», sino que debe ser también y especialmente positiva, apuntando al «bien que se debe hacer»—, deben colaborar los propios empresarios y directivos con sus experiencias, observaciones, reflexiones y sugerencias. Así contribuirán a crear principios morales, de carácter práctico, que vengan a ser o desempeñar aquel criterio de referencia de nuestros viejos catecismos: «lo que se usa entre gentes de buena conciencia». De ahí la necesidad de la elaboración de «Códigos de moral de los negocios». La «Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa» (UNIAPAC), ha señalado como uno de sus objetivos para los cuatro próximos años, el de la elaboración de Códigos de moral de negocios.

ETERNO RETORNO DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA

Las teorías de la evolución cíclica del proceso económico pertenecen al pasado. Por eso, en teoría económica, ya no se habla de «ciclos», sino de «coyuntura». En España, sin embargo, comprobamos que entre el I y II Plan de Desarrollo se ha dado de hecho una evolución cíclica. ¿Nos encontramos ante una ley económica inevitable? 1972 ha sido un año de alta coyuntura. Se ha demostrado que esta situación no se mantiene más de un año. Entonces cabe preguntarse: ¿1973 será el comienzo del retroceso cíclico? A estas preguntas responde Eugenio Recio Figueiras, doctor en Ciencias Económicas por la Universidad de Colonia, discípulo del conocido profesor G. Weis, especializado en aspectos éticos y normativos de la Economía y colaborador habitual de la Revista. El artículo es un resumen de la ponencia «La empresa española ante la situación coyuntural de comienzos de 1973», presentada al III Congreso de la Fédération des Jeunes Chefs d'Entreprise d'Europe, celebrado en París a finales de marzo.

1973 PUEDE SER EL COMIENZO DEL RETROCESO CICLICO

Desde que comenzó el I Plan de Desarrollo, el Producto Nacional Bruto en términos reales ha seguido una evolución cíclica que ha alcanzado sus máximos en 1965, 1969 y 1972. El crecimiento del Producto Nacional Bruto en términos monetarios no ha sufrido, sin embargo, la ondulación a la baja de 1970 y 1971 que experimentó este mismo concepto en términos reales. Por eso hay una diferencia del segundo Plan con respecto al primero, que también en términos monetarios redujo su ritmo de crecimiento en 1966 y 1967.

Para el análisis de la evolución de la coyuntura, tanto o más que el estudio de la marcha del Producto Nacinal Bruto interesa conocer cómo se han comportado los precios o el coste de vida, si lo que se desea es comprobar el grado de bienestar. Como vemos en el mismo gráfico, no siempre coincide el máximo del ritmo del crecimiento del coste de vida con el Producto Nacional Bruto. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que en 1969 los precios y salarios estaban bloqueados (medidas complementarias a la devaluación de 1967). En 1972 el aumento del índice de coste de vida es inferior al de 1971, que tuvo un aumento muy bajo en el Producto Nacional

En los estudios coyunturales no se tiene en cuenta otra magnitud

que es muy significativa y que no se puede inferir de las anteriores: la creación de puestos de trabajo. Con rigor lógico sería más exacto hablar de la evolución del empleo como fenómeno coyuntural, y así lo hacen las señales de alerta. Este índice resulta, sin embargo, muy poco significativo, dado el sistema vigente, para mantener lo que se llama "política de pleno empleo". Por eso parece más expresivo para estudiar la coyuntura atender a la creación de nuevos puestos de trabajo.

Según las Memorias de la Comisaría del Plan, el año en que más puestos de trabajo se crearon a lo largo del I Plan fue 1966 (119.100 puestos). Por tanto, no coincide con el punto máximo de la coyuntura (100.700 puestos en 1965). Lamentablemente, se ha omitido la información sobre este importante concepto en el resumen que hace el texto del III Plan de lo ocurrido en el II. Y tampoco conocemos si en el primer año del nuevo Plan se ha cubierto la meta de crear 249.501 puestos de trabajo, que es la media que correspondería por año para conseguir el objetivo de los dos millones y medio de puestos netos a crear en el decenio 1970-80.

La descripción de las tres magnitudes que consideramos más significativas para juzgar la evolución del proceso económico (disponibilidad de bienes o aumento del Producto Nacional, acceso a esos bienes o coste de vida y oportunidades de encontrar trabajo o creación de nuevos puestos) nos hace ver que 1972 *ha sido un año de alta coyuntura.* La experiencia de los dos Planes de Desarrollo anteriores muestra que estas situaciones no se mantienen más de un año, y por eso es lógico que nos preguntemos si 1973 será el comienzo del receso cíclico.

La alta coyuntura de 1972.

La situación de alta coyuntura de 1972 se distingue de la de 1965 en que el incremento del coste de vida ha sido menos fuerte. Incluso en 1971, en que el Producto Nacional creció sólo un 4,6 por 100 en términos reales, el aumento del coste de vida fue mayor que en 1972. La situación de precios en el otro máximo de la coyuntura (1969) no es significativa, porque, como se ha advertido, responden a la situación anormal del bloqueo de precios y salarios.

Otra nota peculiar es que la situación de 1972 corresponde al más alto de reservas alcanzado en España (5.006 millones de dólares), mientras en los dos máximos anteriores las reservas estaban en franco descenso: desde 1.508 hasta 1.395 millones de dólares de 1964 a 1965. El proceso siguió hasta tocar el mínimo de 886 millones en 1969.

¿Tendrán estos dos hechos —la situación de precios y de reservas— una significación tan importante como para cambiar la marcha del proceso de manera que 1973 no sea el comienzo de la bajada? ¿Estamos necesariamente abocados a un nuevo parón y al receso de la coyuntura? La coyuntura es el resultado de tantos y tan complejos factores, que la ciencia económica no ha conseguido todavía construir un sistema suficientemente válido para predecir su evolución. Sólo con mirar al panorama internacional vemos ya que el contexto es distinto al que tenía nuestra economía en 1966 y 1970, años en que comenzó la recesión en los ciclos anteriores. Parece, sin embargo, que encontrar la repetición de ciertas constantes puede alertarnos para intentar cambiar el rumbo si todavía estamos a tiempo.

Una reactivación como las anteriores

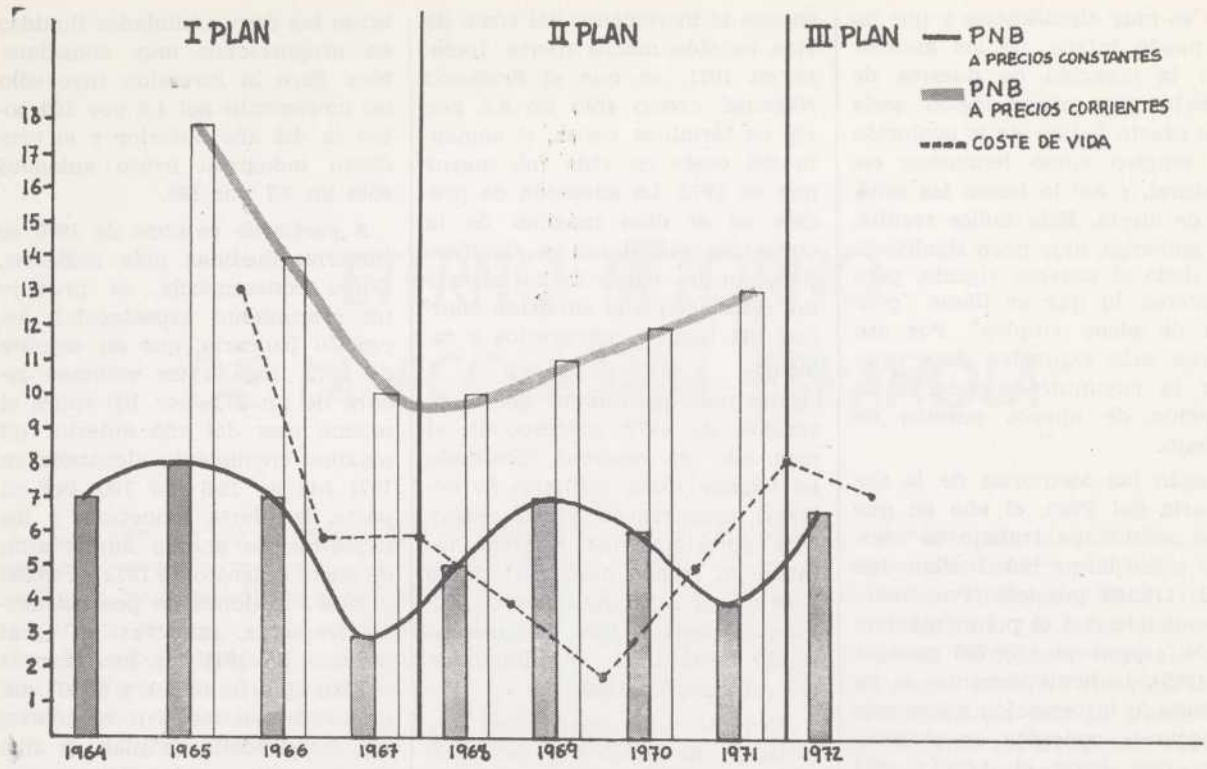
En enero de 1971 el Gobierno tomó una serie de medidas que pretendían hacer frente a la desaceleración del proceso y reimpulsarlo sin perder su control, sobre todo en la esfera monetaria. El resultado fue que aumentaron las disponibilidades líquidas en proporciones muy considerables. Pero la inversión tuvo sólo un incremento del 4,6 por 100 sobre la del año anterior y el producto industrial bruto aumentó sólo un 3,7 por 100.

A partir de octubre de 1970 se tomaron medidas más radicales. Como consecuencia, se produjo un crecimiento espectacular del crédito bancario, que en octubre de 1972 llegó a un volumen record de un 27,5 por 100 sobre el mismo mes del año anterior (el máximo crecimiento alcanzado en 1971 fue un 19,3 por 100. Por su parte, la oferta monetaria y los depósitos de ahorro aumentaron de enero a agosto de 1972 en 46.893 y 99.967 millones de pesetas, respectivamente, mientras en igual período de 1971 los incrementos habían sido de 33.801 y 47.967 millones de pesetas. Por el contrario, los depósitos a plazo y ahorro descendieron de un incremento de 131.440 millones de pesetas en igual período de 1971 a 103.268 millones en 1972.

La reactivación fue tan intensa que en 1972 aumentó la inversión en términos monetarios en un 15,1 por 100 sobre la del año anterior. A la cabeza se puso, como es típico de todo boom coyuntural, el sector de la construcción, con un aumento del 52 por 100 sobre el año anterior. El producto industrial bruto creció en este año un 10,7 por 100, superando así al de 1969, que se quedó en 10,23 por 100.

Situaciones análogas se han dado en los años 1964 y 1965, en los que, según el Informe del Banco de España de 1967 (pág 156), el auge de las inversiones no se hubiera podido financiar sin la creación inflacionista de dinero. El fenómeno se volvió a repetir al recuperar el sistema bancario en la primavera de 1967 una situación de liquidez tan desahogada como la de 1965, por lo que inició una nueva expansión crediticia.

Parece, pues, que hay aquí una constante ya endémica en la marcha de las fases expansivas de



nuestra economía, que haría augurar una triste perspectiva para los años venideros. Porque este tipo de expansión termina con frenazos que desajustan todo el proceso. De hecho ya se teme que empiecen a aparecer los síntomas de falta de liquidez en el sistema bancario. Los precios dejan sentir esta evolución en cuanto los del sector industrial han tenido un mayor incremento que en 1971 (6 por 100 frente a 4,5 por 100 en 1971), aunque es todavía mayor la subida de los precios de servicios —9,2 por 100— y agrarios —8,7 por 100— en 1972. Tenemos, pues, que en 1971 el aumento del coste de vida es mayor que en 1972, pero menor la tasa de crecimiento de los precios industriales. Por tanto, se puede temer que en 1973 siga presionando la inflación monetaria a través de la inversión industrial.

¿Exceso de demanda o falta de bienes?

Aunque al principio este planteamiento parezca una perogrullada, por tratarse de términos correlativos, es útil, sin embargo, para entender el mecanismo de la inflación de demanda en el contexto de la teoría de la circulación económica. Si se demuestra que suben los precios porque hay una demanda monetaria muy superior al volumen de bienes reales que puede ofrecerse, el remedio no tiene que ser necesariamente reducir los ingresos de esa potencial población demandante, sino hacer que tales ingresos no se transformen en demanda de consumo, que no va a suponer disponer de más bienes, porque no los hay.

Hemos comprobado que en la tendencia inflacionista de nuestra situación coyuntural, se detectan claramente componentes de la llamada inflación de costes o más propiamente inflación de inversión o crediticia. Lo característico de este tipo de inflación es que los precios suben porque aumentan los costes, y esto es posible porque hay una política de dinero fácil.

Ahora nos preguntamos si se dan también las características de la inflación de demanda. Este tipo de inflación tiene como elemento específico el que la subida de precios no proviene inmediatamente de los costes, sino de la desproporción entre el volumen de demanda monetaria y la oferta real de bienes. Como todo fenómeno económico, estos dos tipos están íntimamente relacionados: no se podrían subir los precios por la presión de los costes si no hubiera una demanda que estuviera dispuesta a apropiarse de estos bienes. Pero las medidas de política coyuntural en la inflación de costes deben incidir inmediatamente sobre el crédito y la inversión. Y en la inflación de demanda, el objeto inmediato de tales medidas ha de ser el gasto.

En estos supuestos nos podemos preguntar: ¿La evolución de los factores que constituyen la demanda permite verificar la hipótesis de que la situación coyuntural está influenciada también por este tipo de inflación?

Evolución de las rentas de consumo

El 1 de enero de 1970 se descongelaron las rentas y salarios

(Decreto-Ley del 9-XII-1969), aunque se impuso el freno de la autorización por parte de la Administración para los convenios colectivos que quisieran establecer un incremento del nivel de retribuciones superior al 8 por 100 si el convenio tuviera la duración de dos años, o del 6,5 por 100 en convenios de menor duración.

En 1970 se renovaron alrededor de 5.000 convenios. En 1971 el número de convenios firmados descendió a 1.100. Pero, aun así, afectaban a una población de 2,3 millones de trabajadores. En 1972 la cifra volvió a subir a 1.799 convenios, con una población de 4,5 millones de trabajadores. De los convenios contratados en 1971, todavía con el freno establecido al decretarse el desbloqueo, el 51,6 por 100 tendrían una vigencia de dos años. El 30 por 100 de los convenios aprobados en ese año estableció incrementos salariales superiores a los topes del 8 y 6,5 por 100.

A estas subidas salariales de libre negociación hay que sumar la que supone el salario mínimo interprofesional general (SMIG), que el 1 de abril de 1970 se elevó en un 17,6 por 100 sobre el vigente desde el 1 de enero de 1969. En abril del año siguiente el incremento fue de un 13,3 por 100, y en la misma fecha de 1972 un 14,7 por 100 sobre 1971. Fácil es de ver lo problemático que habrá resultado para las negociaciones colectivas querer mantener topes del 8 ó 6,5 por 100 de incrementos cuando aumentaban más del doble los niveles inferiores de la escala.

El resultado de estas subidas ha sido que en el trienio 1970-72 el SMIG creció en términos monetarios un 52,9 por 100, y los salarios medios, un 43,2 por 100. Como de hecho los ingresos de estos niveles inferiores de la escala de salarios se emplean en consumo en el 100 por 100 de su valor, es indudable que estos incrementos han repercutido en la demanda. En 1972 el consumo privado aumentó un 15,5 por 100 en términos monetarios, frente a la tasa del 10,9 por 100 que había fijado el III Plan de Desarrollo.

Evolución del gasto público

Como factor de demanda, el gasto corriente de las Administraciones públicas en bienes y servicios aumentó en 1970 un 16,7 por 100 sobre el año anterior, y en 1971, un 15,3 por 100, superando la tasa prevista en el II Plan de un 9,1 por 100 a precios corrientes. El componente principal de estos gastos son los sueldos de los funcionarios. Por tanto, tenemos también aquí un factor de presión sobre la demanda de consumo.

La política del presupuesto aprobado para el bienio 1970-71 fue de signo expansivo. En 1971 el déficit de 19.916 millones fue cubierto con emisión de Deuda Pública por 20.000 millones. En 1972 también hubo un presupuesto deficitario del orden de los 16.000 millones, que se enjugó del mismo modo mediante dos emisiones de Deuda. El gasto público creció en 1972 aproximadamente en un 17 por 100. La tasa fijada para el III Plan es de un 12 por 100. También aquí tenemos, por tanto, un nuevo componente de la presión de la demanda monetaria.

El sector exterior como componente de la demanda

Para comprobar el influjo de este sector en la demanda monetaria basta recordar que las exportaciones tuvieron un incremento del 21,5 por 100 en 1971 sobre el año anterior. En 1972 la tasa siguió aumentando hasta el 23 por 100. La falta de estadísticas sobre el consumo de los turistas impide cuantificar lo que supone de presión de demanda monetaria el gasto de 29,3 millones de personas en los diez primeros meses de 1972, volumen que supone un incremento del 21,4 por 100 sobre igual período del año anterior.

Es muy significativo en este sentido el que la "señal de alerta" del coste de vida no haya cesado de funcionar desde septiembre de 1972. Esta señal funciona cuando durante tres meses consecutivos el índice del coste de vida crece a un ritmo mayor de 0,5 por 100 sobre el mes anterior. Se comprueba además que los precios dieron el gran salto en el sector de la alimentación en los meses de julio, agosto y septiembre. Hay que advertir, sin embargo, que el concepto que más ha influido en conjunto en la elevación del coste de vida ha sido "vestido y calzado". Y en esta subida han influido también los aumentos de los precios de las correspondientes materias primas en los mercados internacionales.

¿Un «eterno retorno» en nuestro desarrollo económico?

Parece claro que la actuación de nuestra política económica se repite y que los intentos de innovar el instrumental son rechazados por el sistema. Por lo tanto es lógico que se dé un retorno cíclico. En este sentido se puede hablar de "inflación estructural", término muy generalizado entre los economistas latinoamericanos y empleado también por algunos economistas españoles, pero evitado a lo largo de esta exposición por considerarlo poco operativo en cuanto se puede decir que toda inflación supone un defecto de funcionamiento del sistema, y en este sentido es algo estructural. Si no se aplican otros tipos de medidas de política económica, como, por ejemplo, las que proporcionan las modernas teorías del crecimiento económico y las rentas dinámicas, es muy probable que se siga repitiendo el proceso cíclico de nuestra economía, con las consiguientes consecuencias para determinados grupos sociales. Consecuencias que resultarán más o menos paliadas según la situación del entorno económico internacional.

Eugenio RECIO FIGUEIRAS

DOSIER

RELACIONES DIPLOMATICAS MADRID-PEKIN

CHINA POPULAR, VECINA

Desbloqueo, distensión, coexistencia... Tres realidades que últimamente han hecho acto de presencia en la geopolítica mundial que abren en nuestro tiempo un paréntesis de esperanza. Washington y Moscú hace algún tiempo instalaron un teléfono rojo entre ambas capitales. Pero, aislada y temida, quedaba aún la enigmática China. Ahora Pekín se ha sumado también a la distensión, signo de los tiempos: ingresa en las Naciones Unidas y en todos los organismos internacionales; Nixon se entrevista en suelo chino con los más altos dirigentes de la gran nación amarilla; Japón también se acerca a Pekín... Los grandes reconcilian sus puntos de vista; Alemania inicia su apertura al Este; otros países, de menos peso en el concierto internacional, hacen lo mismo. Como España. Inesperadamente, Madrid y Pekín establecen relaciones diplomáticas plenas. ¿Cómo se encuentra en estos momentos la economía de la China Popular? ¿Qué bandazos ha sufrido hasta ahora el comercio hispano-chino? A estas preguntas contesta César Burgos.

El reconocimiento diplomático de Pekín por el Gobierno de Madrid —eslabón último de la espectacular *ostpolitik* del ministro de Asuntos Exteriores, señor López Bravo— abre para España un vasto mercado cuya falta de transparencia es casi absoluta. Ni tan siquiera para las autoridades chinas es dominable, estadísticamente, su vastísimo territorio (la cifra generalmente aceptada es la de 9.597.000 Km. cuadrados) a efectos tan primarios como los de la demografía. Esa cifra de 750 millones de habitantes, valga el ejemplo, que ha aireado la prensa occidental con motivo de la escalada diplomática china a partir de su ingreso en la ONU el 25 de octubre de 1971, carece de precisión alguna. El océano poblacional chino, al igual que demasiadas cosas de ese territorio hermético, parece indomeñable al conocimiento real.

La propia biografía política china, desde el asalto al poder de los comunistas a fines de la década de los años 40 tras una cruenta guerra civil, han jalonado toda esa *gran copia de incertidumbres* que, no obstante, han venido a constituir el marco de una decidida voluntad de desarrollo a golpe de avances y retrocesos. Con difícil coordinación de los recursos disponibles, por mor de una incipiente y movediza maquinaria administrativa, inmersa en una marea humana anegadora de las cotas desarrollistas, los planes de desarrollo chinos se vienen sucediendo desde el borde mismo de 1949, primera fecha de la *pax comunista*, con Chiang Kai Chek ya en el exilio de Formosa...

PLANES QUINQUENALES

● Desde 1949 a 1952, efectivamente, transcurre la inicial *Fase de Reabilitación* económica, dentro de la fraseología de Pekín. Había que poner en marcha, en medio del caos resultante del derrumbamiento civil, aunque fuera de modo provisional, los factores de producción...

● Después vino el *Primer Plan Quinquenal* (1953-57), de neta inspiración soviética, cuyos dividendos fueron positivos. Se había partido de unos niveles productivos casi a ras de la nada.

● El *Segundo Plan Quinquenal* (1958-62) quedó desvirtuado, en cambio, por el denominado «*Gran Salto hacia Adelante*», una vasta operación económica que, sin tener en cuenta la realidad del país, pretendió superar las previsiones del propio Plan Quinquenal. Pero la defección soviética, la explosión demográfica y las malas cosechas trastocaron los presupuestos. Y el fracaso hizo necesario *el reajuste* posterior.

Hubo que ordenar de nuevo las prioridades, con los ingentes costes sociales subsiguientes, para devolver realidad a los objetivos. Desde 1961 a 1965 transcurre esa fase de reconsideraciones y de humildades...

● Y vino así la instrumentación del *Tercer Plan Quinquenal*, que tuvo una existencia meramente nominal. La llamada *Revolución Cultural*, que sacudió hasta los cimientos todo el territorio chino, oscureción completamente el proceso económico.

● Finalmente, *el Cuarto Plan* (1971-75) es cosa de nuestros días. Se ancla ya en un contexto político distinto con el ingreso de Pekín en las Naciones Unidas y el histórico viaje de Nixon a suelo continental chino. Se le abrían a Pekín las puertas de Occidente.

De aquí data el interés por la economía china. Es la *carrera hacia Pekín*, como se la ha denominado. Y a estas alturas, mientras se afinan los datos a causa de las necesidades del comercio internacional y *se deshiela* posiblemente el hermetismo estadístico de la Administración china, pueden acumularse —espigando en las revistas especializadas y en informes de expertos indicadores útiles:

— La densidad poblacional china equivale a 78 habitantes por kilómetro cuadrado. El 93 por 100 de la población se concentra en un 16 por 100 de la superficie. Hay regiones prácticamente deshabitadas; otras, donde se apiñan hasta 466 habitantes en el espacio de un kilómetro cuadrado.

— La distribución poblacional, según la revista *Entreprise*, se estructura de este modo: 72 por 100, en la agricultura; 17 por 100, en la industria, y el 11 por 100 en el sector terciario. Su ritmo de crecimiento es del 2 por 100 anual y produce unas necesidades de empleo, en cada anualidad, del orden de los 10-15 millones de puestos de trabajo.

SECTORES

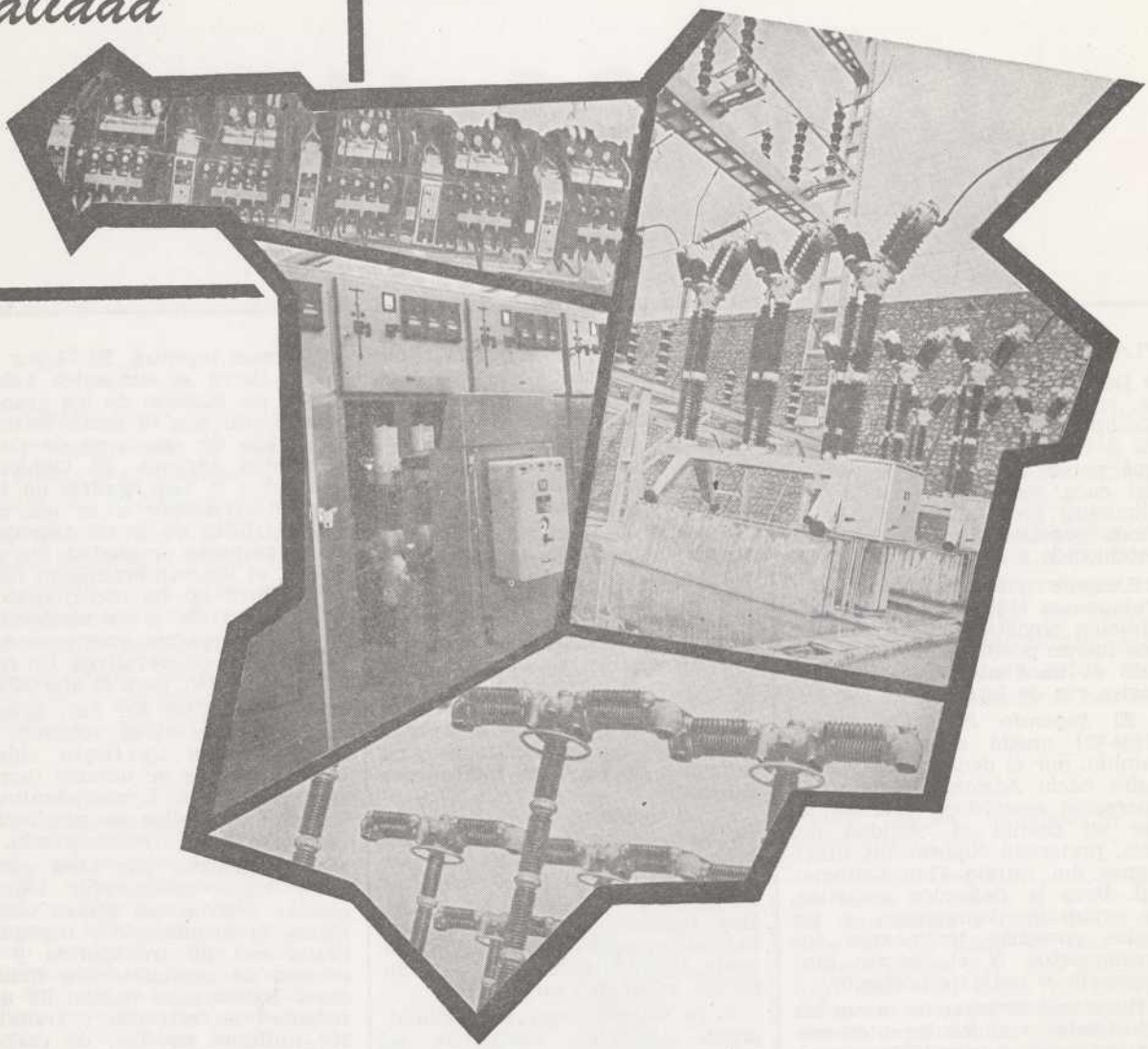
● La agricultura, piedra de toque de la Revolución china, soporta problemas ingentes. El 75 por 100 de la tierra se encuentra baldía, y son las cuencas de los grandes ríos, junto con la costa oriental, el marco de asentamiento de la población agrícola. El Gobierno, merced a la Ley Agraria de 1950 y contrariamente a lo ocurrido en la URSS, no le ha despojado de su pequeña propiedad. Sin embargo, el desmembramiento de la agricultura no ha contribuido al incremento de la productividad. Y el futuro parece orientarse ahora hacia las cooperativas. Un reto, dicen en Pekín, para el año 2000...

En 1970, Chu En Lai, primer ministro, precisó el volumen de la producción agrícola china: 80.000 millones de dólares (arroz, trigo y algodón, fundamentalmente), con un índice de productividad al nivel del Tercer Mundo.

● La industria, por otra parte, sufre las consecuencias lógicas que se derivan del atraso tecnológico, la insuficiente y desequilibrada red de transportes y la escasez de capitales. Los indicadores industriales hablan de una voluntad de esfuerzo y trabajo: 300 millones de Tm. de carbón (1970); 10 millones de Tm. de petróleo (1959); 18 millones de Tm. de acero (1970); 160.000 unidades de vehículos de motor (cálculos de la Asociación japonesa para la Producción del Comercio Internacional); construcción de unidades navales de 1.500 Tm.; fabricación de satélites electrónicos (el 24 de abril de 1969 lanzó China su primer satélite artificial, de 221 Kg. de peso); la mayor capacidad de producción textil mun-

a la seguridad por la calidad

aparamenta eléctrica para: baja, media y alta tensión



ISODEL-SPRECHER

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

ISSA

Años	República Popular China		Formosa	
	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones
1962	—	9,6	1,14	7,84
1963	—	89,1	6,46	24,56
1964	0,17	13,5	8,99	16,22
1965	—	4,9	0,01	3,51
1966	0,22	215,7	6,60	41,88
1967	22,5	61	12,02	52,45
1968	94,3	68,4	56,39	43,90
1969	56,9	77,9	38,37	37,71
1970	36,6	63	82,36	41,25
1971	40,2	137,6	93,88	67,09
1972	34,7	982,1	133	139

dial: su fabricación anual se evalúa en 2.300 millones de yardas (una yarda = 0,914 metros), con una industria algodonera de, aproximadamente, 18 millones de husos y 450.000 telares; 14 millones de Tm. de fertilizantes (1970), con necesidades de importación en abonos químicos, y una producción de 70.000 millones de kw-hora (estimaciones de 1970).

● Finalmente, el sector servicios. Y en el seno de esta rama económica decisiva, la radical insuficiencia de transportes (auténtico *cuello de botella* del crecimiento económico) para el impulso fuerte del desarrollo. China cuenta con una red ferroviaria de sólo 40.000 Km. (el 20 por 100, electrificada), con 300 Km. cuadrados (46 en USA, 74 en Francia); una red de carreteras de 500.000 Km., que sufrió graves deterioros durante la Revolución Cultural y que en su 60 por 100 se compone de tierra batida. Y el tráfico fluvial el 20-25 del transporte chino se realiza por esta vía.

A su lado, una flota mercante insuficiente (unas 900.000 Tm. de desplazamiento) y 40.000 Km. de rutas aéreas (con los únicos enlaces exteriores de Checoslovaquia, Mongolia, URSS, Birmania y Corea del Norte), bajo estricto control militar en oficinas y terminales. Y aparte, 156.000 Km. de redes telegráficas (1947), 113.00 kilómetros de redes telefónicas y 225.000 teléfonos (1951).

Los medios de comunicación social sí han experimentado, a tenor de los datos disponibles, un incremento poderoso. La radio es el instrumento principal. Y aunque el número de salas de cine es muy bajo, existe gran número de unidades móviles cinematográficas. El régimen comunista presta, asimismo, gran cuidado a la educación. En 1962 se estimaba una población estudiantil de 100 millones de personas, con unos 270.000 graduados universitarios que hoy podrían rebasar la cifra de 600.000...

El PNB por habitante de China continental se calculaba, en 1969, en 140 dólares y se apuntaba la cifra de 220 para el año 1980. Su comercio exterior progresa más deprisa que la producción: el 5 por ciento, en estos momentos, del PNB, con un crecimiento del mismo del 10 por ciento en 1971.

COMERCIO

El comercio podría cerrar esta rápida ojeada a la realidad china. El comercio interior depende del Estado (80 por 100 de las transacciones mayoristas y el 60 por 100 de las minoristas) y de las agrupaciones cooperativistas. Se desconoce totalmente el comercio privado. Y en cuanto al comercio exterior, su desenvolvimiento se realiza en total *régimen de Estado* y por un sistema de tramitación bilateral con países previamente escogidos.

Las sociedades chinas de comercio exterior dependen del Ministerio de Comercio Exterior. Cada sociedad abarca un determinado sector y el Ministerio señala las cantidades a comerciar, aparte de otorgar las licencias oportunas.

Las exportaciones chinas en 1970, último año conocido en datos, ascendían a un total de 2.060 millones de dólares (cifra algo menor que las exportaciones españolas del mismo año), frente a 2.165 millones de dólares en importaciones. El déficit fue, pues, de 105 millones de dólares y es el primero que se produce en los últimos doce años...

CON ESPAÑA

En el valor global del comercio exterior chino, las relaciones comerciales hispano-chinas, con anterioridad al reconocimiento Madrid-Pekín han evolucionado de modo progresivo, pero irregular. En 1972, las ventas españolas se cifraron en 34,7 millones de pesetas, lo que equivale a la tercera parte de las contabilizadas en 1968. 1972 es la cifra más baja de los cinco últimos años... Por otra parte, las compras españolas de productos chinos fue, en 1972, de 982,1 millones de pesetas, frente a los 63 millones de 1970.

La *irregularidad* ha venido presidiendo las relaciones comerciales entre China y España. No había un acuerdo bilateral que respaldara los intercambios. Y los comerciantes españoles debían, hasta ahora, observar un trámite de consulta a la Dirección General de Política Arancelaria e Importación, previa solicitud de las correspondientes licencias de importación o exportación y la definición legal de las operaciones de compensación y sus requisitos, según resolución de 13 de noviembre de 1970.

Se trata, sin embargo, de un comercio muy limitado (el 0,04 del total de nuestros intercambios), que ahora puede experimentar un empuje a la sombra de las nuevas relaciones diplomáticas Madrid-Pekín. El inicio de estas relaciones se orló con el envío a la China Popular desde Bilbao, de 3.500 Tm. de aceros especiales y para herramientas, contingentes que forma parte de un contrato de 20.000 Tm.

Hasta ahora las principales partidas exportadas a China han sido las siguientes: semillas, fibras textiles, cables y utillaje metálico. Nuestras compras: pieles, despojos de animales, pelo, jugo y extractos vegetales, seda, productos textiles, estaño y artículos ornamentales...

Pero las posibilidades españolas de venta van más allá: equipo industrial, trenes de laminación, aparatos de precisión, automóviles, tractores, barcos, locomotoras eléctricas, maquinaria para la industria minera, química y petrolífera y toda clase de piezas de recambio para la maquinaria.

César BURGOS

TODOS TRIUNFADORES

BALANCE DE LA SITUACION CHILENA TRAS LAS ELECCIONES PALAMENTARIAS DE MARZO

por

MARCELINO GAVILAN

Elecciones en Chile. Pasión política, lucha cerrada y unas urnas que dan su veredicto. La oposición y el partido en el poder se atribuyen el triunfo. Marcelino Gavilán explica el curioso fenómeno. Al fin y al cabo ello contribuirá a suavizar las tensiones políticas.

Tanto la oposición —la Confederación Democrática— como la gubernamental Unidad Popular se han atribuido el triunfo en las elecciones chilenas del 4 de marzo. La Confederación Democrática se considera triunfadora por un hecho obvio: ha obtenido la mayoría absoluta de votos y ha conservado la mayoría en ambas Cámaras: 87 diputados de 150, y 30 senadores de 50. Por otra parte, la C. O. D. E. insiste en que ha roto la igualdad de fuerzas establecida, en cuanto a votos, en las elecciones municipales de 1971. Pero no se acuerda de que, frente a aquellas elecciones, afirmó que no tenían importancia política por no afectar a los poderes del Estado.

La Unidad Popular se considera triunfadora porque la oposición no ha conseguido los dos tercios, ni en los votos, ni en la Cámara de Diputados, ni siquiera en el Senado. De esto último estaba muy cerca: tenía 32 senadores y le bastaban dos más para poder, en caso necesario, acusar constitucionalmente al presidente de la República. Además, la U. P. ha aumentado su número de diputados de 57 a 63 y el de senadores de 18 a 20. Para hacer sus cálculos optimistas, la Unidad Popular se olvida de que, en las elecciones municipales, tuvo el 49,6 por 100 de votos. Y compara su actual porcentaje, 43,39 por 100, con el de la elección presidencial de Allende, 36,2 por 100. Además existe una razón subjetiva en los partidarios de la U. P., nunca creyeron que pasaría su votación del 40 por 100.

PUNTOS CLAROS

Las elecciones chilenas, en el plano político representado por las fuerzas en acción ha aclarado algunas situaciones:

1.° El Partido Radical ha sufrido, en todas sus ramas, la gran derrota de su historia: ha obtenido solamente cinco diputados y un senador. La Democracia Radical, que se separó de su tronco antes de las elecciones presidenciales, y la Izquierda Radical, que lo hizo recientemente, formando ambos parte de la C. O. D. E., no han obtenido ningún senador y sólo han logrado un par de diputados.

2.° Los partidos desgajados de la Democracia Cristiana (M. A. P. U. e Izquierda Cristiana, actualmente en la U. P.) también han demostrado que no tienen fuerza en las urnas a pesar de su doctrinarismo: solamente han logrado tres diputados. Lo mismo ha pasado con un pequeño grupo, el

A. P. I., perteneciente a la U. P. y con un partido socialista independiente, U. S. O. P. O., separado de la U. P., pero que le apoya en el Parlamento.

3.° Las fuerzas políticas, citadas de derecha a izquierda, se han reducido ahora a cuatro: Partido Nacional, Democracia Cristiana, Partido Comunista y Socialistas. Los dos extremos —nacionales y socialistas— enlazan con los «ultras» extraparlamentarios, con Patria y Libertad, los primeros, y con el Movimiento de Izquierda Revolucionaria, los segundos. Esto último tiene mucha importancia, ya que la U. P., prácticamente, se ha reducido a los marxistas con su izquierda —socialistas— y su derecha —los comunistas—. Los radiciales no pueden servir ni de freno, ni para tender puentes. Cualquier acuerdo entre el Gobierno y la oposición sólo puede venir de los comunistas y de los demócratas cristianos. Y esto, hoy por hoy, es difícil, a no ser que un peligro directo de enfrentamiento físico lo haga irremediable como única salida.

PROBLEMATICO FUTURO

El futuro político, social y económico de Chile muy problemático. Recientemente un informe confidencial del M. A. P. U. ha caído en manos de la oposición y se ha publicado. El panorama económico descrito es muy negro y afecta directamente al abastecimiento de alimentos. Las medidas para solucionarlo tienen que ser muy enérgicas, por lo que tendrá que plantearse de nuevo si es o no conveniente el «avance» hacia el socialismo.

Si se trata de continuar avanzando en el camino del socialismo, parece que Allende tendrá que prescindir de su Gobierno cívico-militar para darle un tinte exclusivamente político que pueda enfrentarse a diario con el Parlamento, la Corte Suprema y la Contraloría de la República. Si el Presidente sólo trata de solucionar el abastecimiento, el Gobierno cívico-militar podrá continuar a pesar de sus posibles contradicciones.

En el primer caso, se acentuará la tendencia de la U. P. a crear poderes sociales, distintos a los clásicos, a escala de barrio, comuna, empresa, organismos estatales y hasta, con mucha más discrección, grupos de choque. Un ejemplo de estos poderes son las Juntas de Abastecimientos y Precios —J. A. P.—. Habrá que estar atentos a estos poderes, no sólo porque pueden ser vehículo de organizaciones populares para la creación del Estado socialista, sino porque pueden ser el centro en el que se contrapongan socialistas, comunistas y Movimiento de Izquierda Revolucionaria, para influirlos o dominarlos.

VALLEHERMOSO, S. A.

ALQUILER Y VENTA DE PISOS

Princesa, 5 Tel. 241 63 00 (diez líneas) MADRID - 8

Economista, profesor de organización de empresas en ICADE, asesor financiero de Dragados y Construcciones y experto en problemas financieros y organizativos de empresa, Pedro Cuadra Echaide aborda el tema del desarrollo efectivo de la planificación en la empresa: mecanismos básicos, niveles y aspectos prácticos.

DESARROLLO EFECTIVO DE LA PLANIFICACION DE LA EMPRESA

POR
PEDRO CUADRA ECHAIDE

1. MECANISMOS BASICOS DEL PROCESO DE PLANIFICACION

Se ha definido, tradicionalmente, la planificación como «la previsión de un curso de acción futuro».

Esa planificación implica la existencia de finalidades últimas e indiscutibles, y el respeto de unos criterios rectores sobre lo que la entidad es y debe alcanzar.

Sobre esos supuestos, la planificación analiza aquellos factores de orden externo que afectan a la entidad de que se trata (en el caso de una empresa: la política económica general, el mercado, la competencia, etc.); valorando, al mismo tiempo, su evolución futura más probable; y ponderando los efectos que esa evolución de los factores externos pueda tener en la entidad y en sus aspiraciones y objetivos.

De esta comparación entre objetivos y factores externos y del conocimiento de las propias capacidades y limitaciones, surge la elección de una trayectoria o tipo de actuación que, o bien aprovecha las oportunidades previsibles, o bien trata de contrarrestar el eventual impacto negativo de la evolución externa en la marcha de la propia organización.

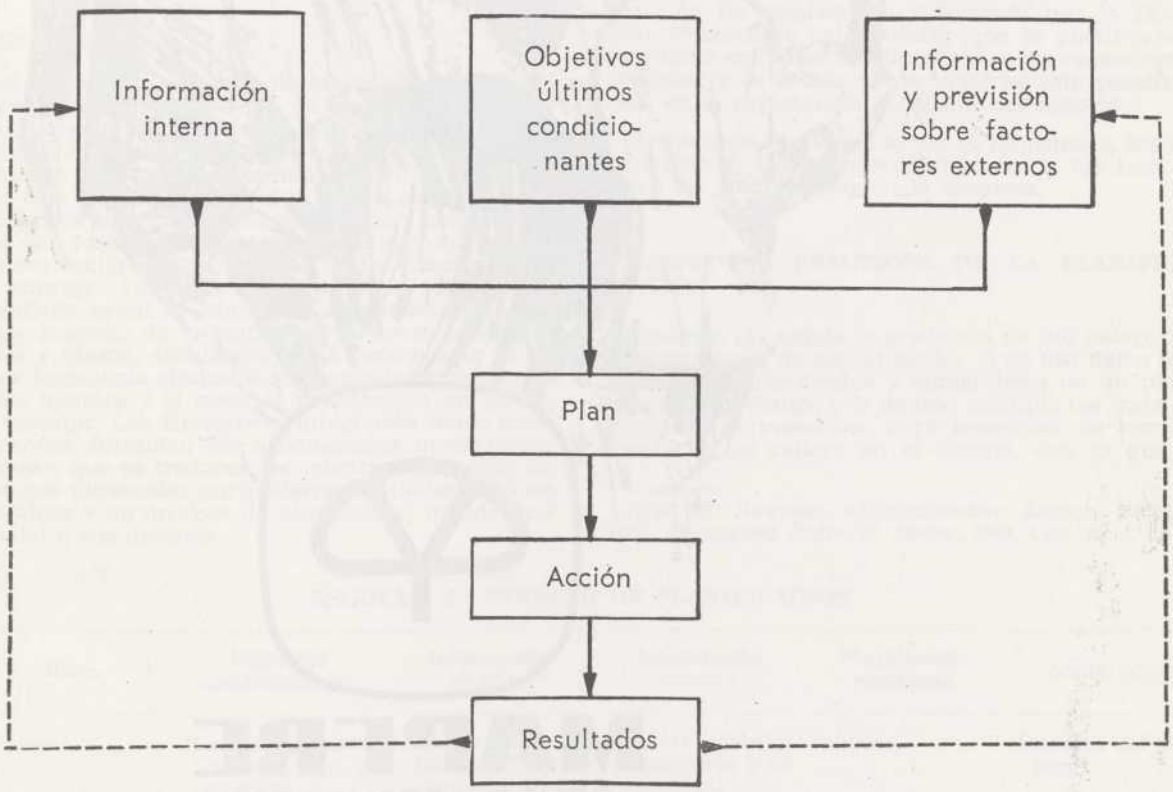
En consecuencia, una buena planificación exige:

— un perfecto conocimiento, y una correcta y determinada definición, clasificación y precisión de los objetivos últimos condicionantes;

— un mecanismo adecuado de información, respecto de la situación propia, que proporcione una imagen no deformada, sino fiel. de las capacidades y limitaciones de cada organización;

— un sistema de captación, valoración y análisis, de los acontecimientos externos, el cual deberá permitir conocer, con la mayor rapidez posible, los hechos y oportunidades de gran trascendencia y de facilitar previsiones de evolución futura de cuantos parámetros puedan tener una incidencia en las actividades de la propia organización.

Sobre estas bases el Plan puede ser elaborado para ser transformado seguidamente en acción. Ahora bien, a partir del momento de la aplicación



efectiva del Plan, se origina un mecanismo de realimentación, en virtud del cual, los efectos del Plan, en la propia organización, y su incidencia en los factores externos, son recogidos por sistemas de información interna y externa; pudiendo llegarse a la reelaboración o a la modificación, cuando menos, del Plan, a fin de adaptarlo mejor a los objetivos finales señalados.

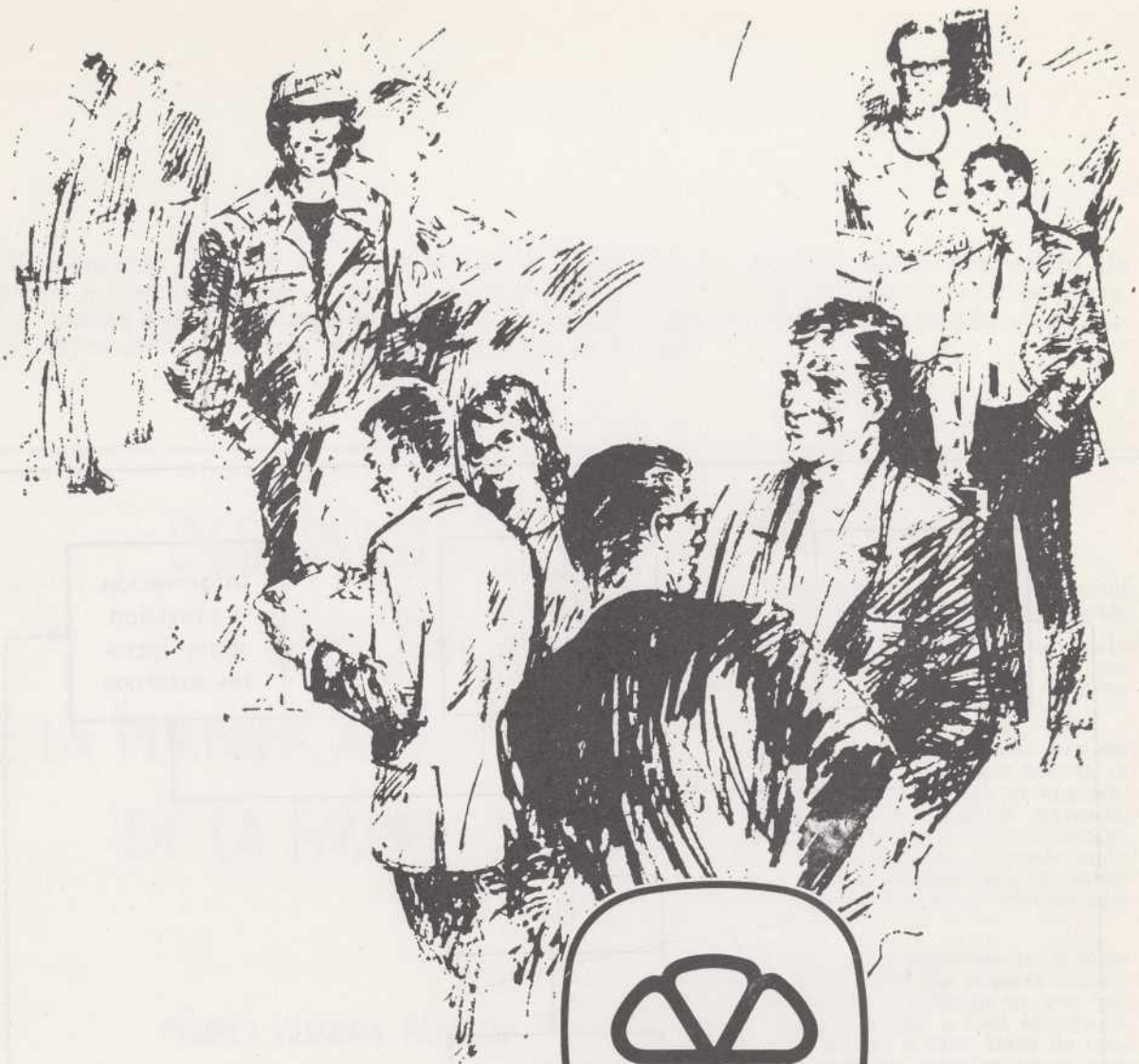
2. NIVELES DE PLANIFICACION

Este proceso básico de la planificación, expresado gráficamente en el esquema 1, tiene lugar escalonadamente, y a diferentes niveles, en cada uno de los cuales, los objetivos y los medios se van perfilando y concretando cada vez más, al mismo tiempo que los horizontes, en el tiempo, se aproximan, sucesivamente, al momento de la formulación del Plan.

Concretamente, en la Empresa los niveles normales de planificación son: el Consejo, la Dirección y el Mando profesional.

EL CONSEJO:

Los *objetivos últimos condicionantes*, en este nivel, son las aspiraciones y filosofías de la Empresa, y los *hechos externos* son las tendencias generales y las grandes transformaciones de la vida econó-



MAPFRE
GRUPO ASEGURADOR

TODA UNA ORGANIZACION A SU SERVICIO

OFICINAS CENTRALES: Avda. Calvo Sotelo, 25. Madrid-4

mica y social (política, finanzas, mercado, innovaciones tecnológicas, etcétera). Se suelen tener en cuenta, entre los *factores condicionantes propios*, de una parte, las disponibilidades financieras y tecnológicas; y, de otra, las estructuras internas y la calidad del personal directivo. La síntesis de todos estos elementos se concretan en la formulación de grandes directrices y se denominan comúnmente «*políticas*». La acción que se sigue consiste, fundamentalmente, en los denominados «*acuerdos del Consejo*», en los que se formulan objetivos que se deben alcanzar y normas que se deben poner en práctica por el nivel jerárquico siguiente.

LA DIRECCION:

Los Ejecutivos, a partir de las políticas y de los acuerdos del Consejo, fijan su atención en el desenvolvimiento efectivo de la coyuntura político-económica general, buscando captar en ellas las oportunidades de éxito, así como las dificultades de todo tipo que puedan surgir de improviso, captación que se intenta realizar en tiempo y condiciones tales que haga posible la acción de aprovechamiento o corrección, según el signo de los acontecimientos externos. Desde el punto de vista interno, los Ejecutivos están al tanto de la marcha cotidiana de las finanzas de la empresa y conocen calidades, costes y plazos, alcanzados en la producción; el nivel de tecnología alcanzado, la capacidad profesional de los mandos y el nivel de preparación del personal ejecutor. Los Ejecutivos, integrando todos estos elementos, formulan los denominados propiamente «planes», que se traducen, en cuanto a la acción, en gestiones personales particularmente delicadas y no delegables y en órdenes de ejecución al mando profesional a sus órdenes.

EL MANDO PROFESIONAL:

Los *objetivos condicionantes*, en este nivel, son las órdenes y planes emanados de la Dirección. Los *factores externos* son, más que nada, las incidencias del mercado (fallos en los aprovisionamientos, defectos en la solvencia de clientes, competencia comercial). En cuanto a los *factores internos*, se consideran estrictamente los elementos materiales inventariados o aquellos otros, cuya incorporación haya sido acordada, en el período de planificación, por los niveles jerárquicos. El personal es, asimismo, el disponible ya en plantilla o aquel cuya incorporación ha quedado ya autorizada por la Dirección. Finalmente cabe señalar que la planificación resultante es lo que comúnmente se denomina «programas»; y la acción a que conduce esta planificación es la explotación cotidiana del negocio.

Resumimos, brevemente, en el esquema 2, las características que hemos enumerado de los tres niveles de planificación en la empresa.

3. ASPECTOS PRACTICOS DE LA PLANIFICACION

Newman (1) señala la existencia de dos categorías fundamentales de planificación: la de uso único (objetivos individualizados y enmarcados en un plazo concreto de tiempo); la de uno múltiple (se trata de objetivos permanentes, cuya necesidad de cumplimentarlos se reitera en el tiempo, con lo que la

(1)W. H. Newman, «Administrative Action». Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1959, Cap. II.

ESQUEMA 2. NIVELES DE PLANIFICACION

Nivel	Objetivos condicionantes	Información exterior	Información interior	Planificación resultante	Acción final
Consejo	Filosofías y aspiraciones de la empresa.	Transformaciones finales. Evolución político-económica. Cambios tecnológicos.	Disponibilidades financieras y de tecnología. Personal.	Políticas.	Acuerdos del Consejo.
Dirección	Acuerdos y políticas del Consejo.	Oportunidades y dificultades de la conyuntura político - económica. Marcha del mercado.	Calidades. Costes Plazos. Know-how. Formación del personal.	Planes.	Gestiones no delegadas. Ordenes.
Mando profesional	Planes y órdenes de la Dirección.	Incidencias del mercado y de la coyuntura.	Disponibilidades concretas de medios humanos y materiales.	Programas.	Explotación de la empresa.

planificación consiste en normas, técnicas, comerciales, de gestión, organización y procedimiento).

Otras facetas prácticas a considerar en relación con la planificación son las siguientes:

A) *Cada nivel de planificación es independiente.*

La planificación de un nivel jerárquico precisa, aparentemente, de la planificación del nivel jerárquico superior.

Esto no es así, sin embargo; ya que la planificación no deriva únicamente de la planificación del nivel superior, sino asimismo, y muy especialmente, de la acción del escalón jerárquico superior.

Puede suceder que, en una empresa, no se planifique a nivel de consejo, pero exista planificación en otros niveles. La concatenación de los diferentes niveles de la planificación constituye, por tanto, un ideal; pero no es, en términos legales, una necesidad.

B) *La planificación facilita el control y su perfeccionamiento.*

Para que exista control basta estricto sensu que existan unos objetivos, que alcanzar, y con los que se puedan comparar los logros conseguidos.

Es evidente que la planificación al matizar y precisar los objetivos, al establecer plazos, cadencias, medios y secuencias de actuación, puede ser utilizada, muy eficazmente, como base para ejercer un control más preciso y sofisticado, que examine, no sólo los resultados obtenidos, sino, asimismo, los medios puestos en juego; valorando mucho más precisamente la adecuación o inadecuación de la acción.

Si el control fuese esencialmente un «autocontrol» como preconiza Drucker (1), el perfeccionamiento del control, a través de la planificación, no sería mirado con recelo por nadie. Pero, en la práctica, esta fórmula de autocontrol se halla poco generalizada; y la planificación, con su facilitación de un control más minucioso, se convierte en el arma favorita de los superiores, a través de la cual aquéllos tienden a absorber la acción de planificación de sus subordinados.

Es normal, en efecto, que el desarrollo material de la planificación corra a cargo de un «staff». En la práctica, los «staffs» de planificación, en vez de plantearse estructuralmente, como dependientes de los mandos de la línea, a quienes va dirigida la planificación, suelen actuar a las órdenes de los superiores de aquéllos. La diferencia entre una y otra solución, que aparece expresada gráficamente en el esquema 3, consiste en que los «staffs» de planificación se transforman, con alguna frecuencia, en azu-

(1) Vid. «The Practice of Management», Heinemann, 5.° reimpresión, 1959, Cap. XI, págs. 104 y ss

En veintidós ciudades de España

Simeón

zadores de la superioridad, que los convierte así en elementos de exigencia y de control. (Vid. esquema 3).

C) *Existen motivos adicionales de reluctancia hacia la generalización de la planificación, por parte de aquellos mismos que deben utilizarla.*

Por las razones que acabamos de exponer se comprende fácilmente que se pierda mucho del interés por generalizar el empleo de la planificación como instrumento normal de trabajo. Pero existen otras causas que desanima el empleo más intenso de la planificación:

En primer lugar, el hombre de acción, fundamentalmente intuitivo y rápido, ofrece resistencia natural a la reflexión reposada y no suele ser partidario de demorar su acción hasta tener totalmente ordenadas sus ideas. En el ejecutivo típico el sentido del plazo suele dominar al de la maduración.

Por el contrario, el planificador típico es hombre fundamentalmente eductivo y le gusta dar muchas vueltas a las cosas antes de formular una solución (en este sentido, el planificador puede ser un excelente complemento del ejecutivo, pero éste es un tipo de equipo que rara vez llega a conjuntarse «de facto»).

En segundo lugar, los hombres de acción valoran demasiado las oportunidades como para apreciar excesivamente las ventajas del orden y el método, propias de la planificación, en la que siempre prevén un algo molesto de rigidez.

Finalmente, la planificación, y más especialmente la planificación formal y bien organizada, resulta a veces demasiado lenta y ruidosa para el gusto y las necesidades de un ejecutivo astuto.

D) *El desarrollo efectivo de la planificación no depende del impulso dado a la misma por los «staffs», sino del deseo de planificar por parte de la línea.*

Un aspecto que convendría aclarar finalmente es que la existencia de «staffs» de planificación abundantes y bien montados no constituye realmente un exponente del mayor desarrollo de la planificación. En realidad, la verdadera planificación no la hacen nunca los «staffs», colaboran con la línea en la preparación de los programas, pero es siempre la línea quien señala lo que es posible y lo que no es posible, y lo que procede o no procede hacer. Por consiguiente, el problema fundamental no es tanto que existan o no «staffs» de planificación más o menos brillantes, sino que la línea los utilice habitualmente porque confíe en sus conocimientos y en su capacidad, y sea consciente de la necesidad misma de planificar.

En realidad cabría decir incluso que los «staffs» de planificación más efectivos no son, desde luego, los más aparatosos, sino más bien los constituidos por unos pocos individuos dotados de mucho sentido práctico e inclinados más a la colaboración que a la prédica. En general, ahora que las técnicas de programación y el empleo mismo de la investigación operativa no epatan ya nadie, este tipo de «staff» de planificación eficiente y con pocas pretensiones es frecuente en el nivel de planificación de los Mandos Profesionales. A niveles más altos, sin embargo, todavía es posible encontrar «staffs» más pretenciosos, integrados por individuos de mucha presencia y poca disposición. Tales «staffs» realmente no suelen tener mucha influencia en las decisiones de los ejecutivos y constituyen un elemento decorativo y de prestigio cuando no vías muertas de fácil recurso en el caso de ser necesario efectuar lo que Peter ha denominado «un arabesco lateral». Muy al contrario, también en los niveles de Alta Dirección los «staffs» de planificación efectivos son de montaje sencillo y están integrados por muy pocos individuos altamente responsables.

4. ALGUNAS CONCLUSIONES

Del examen que llevamos realizado cabría deducir algunas conclusiones en relación con la utilización efectiva de la planificación en la empresa, a saber:

- El «nivel de planificación» en que está más generalizado el empleo de la planificación es el de los mandos profesionales, y ello tanto en razón de la menos capacidad de estos mandos para esquivar el control superior como en razón de la eficacia técnica de la programación en dicho nivel.
- A nivel de Consejo existen pocos estímulos para una formulación explícita de las políticas.
- El nivel de planificación que con más efectividad puede impulsar la generalización de la planificación en la empresa es el de la Dirección, y ello tanto en función de las actuales estructuras de poder en la empresa (posición preminente de los Ejecutivos) como en razón de una dedicación suficiente y de una mentalidad normalmente capaz de equilibrar el sentido de oportunidad con el de previsión y orden.

OBJETIVO: EUROPA

«FORUM» DE IDEAS Y PERSPECTIVAS SOBRE LA INTEGRACION EN LA COMUNIDAD

Organizadas por el Consejo Nacional de Empresarios, se celebraron en Madrid las Primeras Jornadas Empresariales sobre Europa. Unos se preguntaban: «Sí, vamos a integrarnos; todos lo dicen. Pero el empresario necesita saber cuándo». El ministro de Relaciones Sindicales contestó a la natural preocupación: «Que los empresarios actúen como si la integración en Europa fuera ya un hecho». Previamente, los ponentes habían expuesto sus puntos de vista. Nuestro habitual colaborador Mariano Sánchez Gil recoge seguidamente estos puntos.

● *Optimismos frente a reservas: Cerón - Fz. Cuesta*

Casi se podría calificar de optimista la posición del señor Cerón (Director General de Asuntos Económicos Exteriores) y de moderado pesimismo (o reservas), la del señor Fernández Cuesta. Para el primero, es imposible nuestro aislamiento respecto a la Comunidad Económica Europea, a quien exportamos casi el 50 por 100 y de quien recibimos el 42 por 100 de nuestras importaciones.

Claro es que la integración no puede prepararse en un quinquenio, que es el período normativo concedido por la Comunidad. Las previsiones son: desarme casi total industrial de la Comunidad en 1977 (en 1980, total), y el nuestro, en 1985. Pero el desarme ha de ser total; es decir, también agrícola. A nosotros nos favorece y a la Comunidad, no.

Nemesio Fernández Cuesta subrayó dos aspectos llenos de reticencias: la ambigüedad de la política «global» mediterránea («política de la naranja») y la escasa significación de los acuerdos preferenciales, mientras no se extiendan a los productos agrícolas. Ahora bien, «la Comunidad Europea es *librecambista* en el sector industrial (donde domina ampliamente) y *proteccionista* en el agrícola». De modo que el panorama, al final de los tratados preferenciales, sería poco alentador.

Crítica a la Administración y al empresariado

El señor Fernández Cuesta expuso los principales defectos que es preciso superar por parte de la Administración y de los empresarios. En la Administración destacó el exceso de burocratización, aunque necesario en gran parte para *conocer* todo cuanto se opera en cada sector y trazar la política adecuada en consecuencia: la insuficiencia del tratamiento informativo para las empresas ("Hace falta, dijo, un Instituto Nacional de Fomento de las Exportaciones, que mantenga un diálogo práctico"); la actitud meramente reactiva ("Evitar inconvenientes, en vez de promover soluciones positivas") y falta de selectividad en los programas de acción ("Si tratamos de promocionarlo todo, no promocionaremos nada").

Por parte de las empresas, señaló la ausencia de un plan que integre las previsiones exportadoras a medio y largo plazo, y, en consecuencia, la necesidad de fijar objetivos permanentes, en vez de lanzarse a operaciones de exportación discontinuas por razones coyunturales o de prestigio; la ausencia de participación empresarial en los centros decisorios, nacionales y extranjeros, de la política comercial exterior; la excesiva confianza en el argumento del "precio" ("Fabricamos más barato"), y, en fin, la aceptación de tecnologías o licencias de segunda categoría, mientras las firmas extranjeras se reservan las más recientes.

El régimen de negociaciones preferenciales nos hará llegar a 1985 con un desarme nuestro del 95 por 100, mientras que la Comunidad nos opondrá restricciones a un 40 por 100 de nuestras exportaciones. "Europa —dijo— propone un trato desigual entre dos partes ya desiguales. No podemos pisar inconscientemente el acelerador... Lo más seguro es prepararnos a ser empresarios competitivos con o sin Comunidad Europea."

• *Si no nos integramos, no nos prepararemos*

Para el profesor Emilio de Figueroa Martínez, "el tiempo trabaja contra nosotros". Con el crecimiento actual tardaríamos, en el mejor de los casos, más de cuarenta años en emparejarnos económicamente. En 1980, nuestra renta per cápita optimista (1.800 $) nos haría disfrutar del 51 por 100 del nivel de vida comunitario.

La tesis básica es que si nos incorporamos haremos el esfuerzo capaz de igualarnos en breve tiempo. De lo contrario, no. Su tesis se opone, pues, a las de Cerón y Fernández Cuesta. No confiemos exclusivamente en el turismo ni en las remesas de emigrantes. Ningún turismo puede dispensarnos de producir más y mejor. El trabajo bien hecho es la única fórmula. Y uncirnos a la Comunidad es comprometernos a trabajar bien. Uno no se explica que vivamos tan bien cuando trabajamos tan mal: éste es el milagro español.

Cuando los costes variables se vuelven fijos...

La verdad productivo-laboral necesita implantarse: padecemos un grave subempleo y un pluriempleo más grave aún. Nos pasamos buena parte de la jornada rodando de un empleo a otro (no en vano somos la capital del mundo con tráfico urbano más intenso). Y, por otro lado, en los períodos de recesión, al mantener la plantilla muy subempleada, tienen que subir los precios de los bienes producidos. Y así es como se explica lo increíble: que durante la recesión aumente el grado de inflación, cuando la demanda constreñida debería producir el fenómeno opuesto. Y todo porque los costos variables (salarios) se han convertido en fijos, de modo que el potencial de producción, al estar parcialmente ocioso, incrementa los precios unitarios. El subsidio al paro cubriría las necesidades, pero sin afectar los precios. Durante la recesión de 1971, el paro oficial del 2 por 100 se traducía en un paro encubierto del 9 por 100 que elevaba los precios de la producción. ¿Cuándo llegaremos a redefinir el "pleno empleo" verdadero, es decir, sin paro encubierto?

La estructura financiera diferente nos puede crear problemas

• Juan Lladó y Fernández Urrutia señaló las diferencias estructurales que necesitan un reajuste o determinada atención para la integración española. Se apoyó para su estudio en los datos sobre las 300 mayores empresas industriales de España.

— En la *autofinanciación*, España ofrece una media del 37 por 100, frente a una media del 55 por 100 en los países de la Comunidad (68 por 100 Alemania y 45 por 100 Italia, en la cola). Necesitamos más libertad de autofinanciación y de amortizaciones aceleradas.

— En la financiación por *nuevas acciones*, se da el proceso inverso: España cubre el 26 por 100

de sus necesidades de capital, mientras los países comunitarios se mueven entre el 19 por 100 (Italia) y el 4 por 100 (Alemania). Esto se debe a la estructura de nuestra Bolsa y a la necesidad de compensar al accionista. Pero es una fuente muy cara de recursos. — En la financiación exterior a través del mercado de obligaciones, las diferencias son insignificantes. En cambio, a través de los *créditos a corto plazo*, España cubre un 23 por 100, mientras que los otros países se mueven entre el 14 y el 6 por 100. Se trata de un grave riesgo para las empresas españolas, por los vaivenes coyunturales y por los diversos tipos de interés que pueden formarse.

La agricultura saldrá beneficiada

• Jaime Lamo de Espinosa afirmó rotundamente que la integración beneficiaría a la agricultura española y que la Administración ha orientado su política agraria hacia la integración, aunque paulatinamente, lo cual "constituye un criterio básico en la política de desarrollo". "Se nos presenta como un hecho y como un reto para 1980".

•*Monopolio versus minifundismo*

Jorge Brosa Palau esquematizó las diferencias entre las cinco mayores empresas de la industria española y las correspondientes del Mercado Común. En general, las de los Nueve facturan entre 15 y 20 veces más que las de nuestro país. Claro es que algunas de ellas presentan balances consolidados de sus filiales en un ámbito multinacional. Tan sólo en el sector de la construcción y en el de la construcción naval se reducen las diferencias, ya que las europeas producen sólo cuatro veces más que las correspondientes españolas.

Estas comparaciones demuestran a las claras el minifundismo empresarial de nuestra industria. La concentración de empresas es una necesidad absoluta, como señaló decididamente el profesor Figueroa. "Si se me obligase a elegir —dijo— entre dos alternativas exclusivas, el monopolio o el minifundismo, elegiría el primer sistema, ya que las exigencias modernas de bienes de equipo, instalaciones, alta tecnología e investigación no podrían darse en una red de empresas atomizadas.

Brosa confía que en el término de unos diez-doce años estemos bien preparados para el ingreso integral. Tenemos que "meternos dentro" a fin de obligarnos a progresar. Nuestra economía es muy dinámica y nos hallamos cada vez más fuertes para negociar con el Mercado Común. Para 1985 seremos la quinta potencia industrial de Europa, según el pronóstico de un acreditado organismo extranjero.

• *De la unión monetaria a la política*

El señor Fernández Ordóñez expuso los aspectos monetarios de la Comunidad Económica Europea y señaló la convulsión producida en el sistema mediante la caída de las paridades fijas y el desvanecimiento del dólar.

Puede conjeturarse que la crisis acelere el proceso de la unificación monetaria de los Nueve. Y la unidad de poder monetario es imposible sin unidad política. En consecuencia, a través de la unidad de moneda se acelera el proceso de la unidad política.

• *Conclusiones*

Las "conclusiones", leídas en presencia de cuatro ministros y

CENIT, S. A.
Calefacción - Refrigeración

Almagro, 1
Teléfono 4190500
MADRID - 4

Bailén, 123
Teléfono 2572904
BARCELONA-9

de la Asamblea, se consideraron más bien como criterios. Se resumen así:

— La integración de tres nuevos miembros ha elevado a la Comunidad Económica Europea a la categoría de superpotencia económica. Su capacidad de consumo alcanza a 250 millones de habitantes y su producción se ha colocado al nivel de las primeras potencias económicas del mundo.

— La ampliación de la Comunidad Económica Europea ha planteado a España, especialmente en el sector agrario, especiales problemas, como consecuencia de la adopción por los tres nuevos miembros de la política agraria común. A su solución tenderá el nuevo acuerdo de renegociación, que así nos proporcionará un valioso instrumento de certidumbre para las previsiones de nuestros empresarios.

— El funcionamiento del acuerdo de 1970, aun dentro de la escasa perspectiva de dos años, ha resultado satisfactorio.

— Nuestro proceso de integración a Europa, debido al nivel actual de nuestro desarrollo económico, en compensación con el comunitario, necesita un período transitorio de signo económico y comercial. Dicho proceso, que fue institucionalizado hace un par de años, habrá de acelerarse en el presente año y en los venideros, con un carácter paulatino, pero *irreversible.*

• *«Como si ya fuera un hecho»*

La presencia de cuatro ministros y otras autoridades públicas parecía reforzar la tendencia de las conclusiones y los matices que el titular de Relaciones Sindicales añadió en su recorrido por ponencias y conclusiones.

— "Cabría decir que una voluntad colectiva nos lleva a Europa".

— "Somos conscientes que tenemos una cita con Europa", no de manera ciega, pero sí "con un deseo firme, con conciencia de lo que queremos, sabiendo de dónde venimos y hacia dónde caminamos".

— "La inquietud de algunos sectores afectados debe dar paso a una cierta confianza, aunque no a un optimismo exagerado e infundado".

— "El que la segunda etapa de renegociación (1966) se haya anticipado en tres años es una buena prueba de que vamos por un camino que yo me atrevería a calificar de adecuado".

— "La integración en Europa exige la atención a la participación de los trabajadores en la vida empresarial, conjugando en ella la promoción social con el desarrollo económico.

— "Particularmente grato resulta señalar cómo la situación presente de nuestra economía y su futuro previsible hacen posible la incorporación de España al Mercado Común, como miembro de pleno derecho, en un plazo inferior a diez años. La conclusión adoptada, en el sentido de que los empresarios deben planificar su actuación como si nuestra incorporación ya fuera un hecho, la estimo realmente importante y oportuna."

SE DIJO EN LAS JORNADAS...

1. *Si no nos integramos pronto, «el tiempo trabaja contra nosotros».*
2. *Si no nos lanzamos, no nos prepararemos para ingresar.*
3. *«Casarnos» con Europa es mejor que «abrasarnos» solos.*
4. *Necesitamos tenerlo que hacer ya.*
5. *Que actúen los empresarios como si la integración fuera ya un hecho.*
6. *Los acuerdos preferenciales son un contrato desigual entre partes ya desiguales.*
7. *Urge la creación de un Instituto de Fomento a la Exportación.*
8. *En nuestra función exportadora no pongamos el acento en nuestros precios: «parecemos empresarios a la baja».*
9. *No trabajamos bien a causa del pluriempleo. Nos pasamos gran parte de la jornada desplazándonos. Somos la capital del mundo con más intensidad de tráfico relativo.*
10. *Hay que redefinir el pleno empleo, es decir, sin paro encubierto.*
11. *En las recesiones se ve que hemos transformado los costes variables (salarios) en fijos, con lo que aumenta el precio unitario y se produce más inflación cuando la demanda disminuye.*
12. *Sí, vamos a integrarnos, todos lo dicen. Pero lo que el empresario necesita saber es ¿CUANDO? Necesita que se le diga: dentro de cinco años, de cincuenta, o de cuatro siglos.*

PRESUPUESTO MINIMO DIARIO DE ALIMENTACION PARA UN MATRIMONIO CON DOS HIJOS

AÑO 1973	Barcelona	Granada	Madrid	Oviedo	Sevilla	Valencia	Valladolid	Zaragoza	Jaén
Marzo	203,05	173,62	200,09	197,72	—	192,87	187,12	188,03	181,87

INDICE DEL COSTE DE ALIMENTACION

Base: Marzo 1959 = 100

MES	Barcelona	Granada	Madrid	Oviedo	Sevilla	Valencia	Valladolid	Zaragoza	Jaén
1972									
Media mensual ...	300,3	271,4	279,8	303,8	304,1	274,6	289,0	261,1	315,3
1972: Marzo	296,0	270,6	274,6	293,7	305,2	267,9	285,3	251,6	
Abril	296,2	272,1	278,9	298,9	307,2	271,6	289,2	253,4	
Mayo	298,6	269,8	278,6	304,9	303,3	272,1	287,8	253,8	
Junio	300,6	271,6	270,1	311,7	301,3	268,5	286,5	255,2	310,6
Julio	301,8	268,0	268,3	305,3	304,1	273,5	285,0	252,7	309,2
Agosto - Sep.	302,0	273,5	283,4	308,6	300,3	279,8	289,6	266,5	309,2
Octubre	301,7	269,9	285,8	311,2	—	279,6	292,2	266,2	306,3
Noviembre ..	304,8	272,6	289,8	317,6	—	290,2	304,9	281,2	328,1
Diciembre ...	311,6	275,8	308,9	321,2	319,8	293,8	312,2	290,0	328,6
1973 Enero	315,0	277,0	306,5	323,5	318,7	290,5	308,2	290,0	327,2
Febrero	316,4	274,0	307,5	328,6	—	293,2	309,1	291,3	328,3
Marzo	319,6	277,7	309,4	331,5	—	296,6	308,7	289,1	324,5

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

	Marzo 1973
Alimentación	73.032
Combustible	3.510
Vivienda y gasto de casa ...	16.160
Vestido y aseo personal ...	40.007
Varios	21.070
Total	153.779

INDICE DEL COSTE DE LA VIDA PARA MADRID CAPITAL

Base: Marzo 1959 = 100

MES	Alimentos	Combustibles	Viviendas y gastos de casa	Vestido, aseo personal	Varios	Indice general
1972						
Media mensual ...	279,8	129,5	212,9	468,0	597,5	313,1
1972: Marzo	274,6	129,5	206,9	451,1	566,9	304,0
Abril...	278,9	129,5	207,2	459,6	566,9	308,0
Mayo	278,6	129,5	217,6	463,9	566,9	310,4
Junio	270,1	129,5	218,3	470,9	566,9	307,1
Julio	268,3	129,5	218,3	470,9	566,9	307,0
Agosto - Sep.	283,4	129,5	217,3	476,3	593,4	316,8
Octubre	285,8	129,5	221,5	476,7	670,5	324,2
Noviembre ..	289,8	129,5	220,7	482,6	670,5	327,1
Diciembre ...	308,9	129,5	219,5	483,9	670,5	337,4
1973: Enero	306,5	129,5	221,5	481,8	670,5	336,0
Febrero	307,5	129,5	221,5	496,0	670,2	339,6
Marzo	309,4	129,5	221,5	539,6	678,2	347,2

Indice del coste de alimentación Madrid

Base: Enero 1956 = 100

1958.—Media mensual	143,2
1959—. » »	155,1
1960.— » »	149,9
1961.— » »	145,9
1962.— » »	166,9
1963.— » »	188,3
1964.— » »	197,8
1965.— » »	229,7
1966.— » »	237,1
1967.— » »	265,6
1968.— » »	313,3
1969.— » »	320,6
1970.— » »	341,0
1971.— » »	384,5
1972.—Media mensual	433,4
1972.—Marzo	424,6
Abril	431,9
Mayo	431,4
Junio	418,7
Julio	415,5
Agosto-Septiembre	439,0
Octubre	442,7
Noviembre	448,8
Diciembre	478,4
1973.—Enero	474,8
Febrero	476,3
Marzo	479,3

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS

VOL. XXVII DICIEMBRE 1972 NUM. 87

LA DIMENSION EMPRESARIAL

SUMARIO

Págs.

APERTURA. Luis Bernaola Churruca, Presidente de INSIDESA y Director de la Universidad Comercial de Deusto ... 801

PRESENTACION. Enrique Guzmán Martínez, Presidente de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao ... 805

LA DIMENSION DE LA EMPRESA INDUSTRIAL ESPAÑOLA. Manuel Azpilicueta Ferrer, Secretario General Técnico del Ministerio de Industria ... 809

PLANTEAMIENTO ESPAÑOL PREVIO DEL PROBLEMA DE LA DIMENSION DE LA EMPRESA. Juan Velarde Fuertes, Catedrático de Estructura e Instituciones Económicas de la Universidad de Madrid ... 823

DIMENSION. PRODUCTIVIDAD. ESTRUCTURA DE COSTES. Agustín Rodríguez Sahagún, Consejero Delegado de Copetrolasa ... 859

DIMENSION. TECNOLOGIA. INVESTIGACION. Jacobo Valdés Pedrosa, Consejero Director de Sener ... 879

DIMENSION Y DISTRIBUCION. David Pérez Puga, Director General del Comercio Interior ... 891

DIMENSION ARTESANA DE LA EMPRESA. Francisco Labadie Otermín, Presidente de la Empresa Nacional de Artesanía ... 901

PRINCIPIOS Y PROBLEMAS DE LA CONCENTRACION DE EMPRESAS ESPAÑOLAS. José María Naharro Mora, Consejero Secretario General de Unión Explosivos Río Tinto, S. A. ... 925

LA PEQUEÑA EMPRESA. Dionisio Martín Sanz, Presidente de Autocampo, S. A. ... 937

DIMENSION. COMPETENCIA. MONOPOLIO. Mariano Daranas Peláez, Secretario del Consejo de Defensa de la Competencia ... 963

EL PROCESO DE REESTRUCTURACION DE LA BANCA EN EUROPA. Michel Cojot y Denis C. Sadleir, Seniors Associates de la Oficina de París de Mc Kinsey & Co. Inc. ... 1041

ANALISIS DIMENSIONAL DEL SECTOR SIDERURGICO. Juan Miguel Villar Mir, Presidente de Altos Hornos de Vizcaya, S. A. ... 1067

ANALISIS DIMENSIONAL DEL SECTOR DE BIENES DE EQUIPO. Tomás Argüello, Vicepresidente de Astilleros Españoles, S. A. ... 1083

ANALISIS DIMENSIONAL DEL SECTOR QUIMICO. Fernando Gimeno Muntadas, Gerente de Cros, S. A. ... 1089

ANALISIS DIMENSIONAL DEL SECTOR DEL AUTOMOVIL. Francisco Díaz Mauriño, Presidente de la Agrupación Nacional de Automóviles y Camiones ... 1103

ANALISIS DIMENSIONAL DEL SECTOR BANCARIO. José María Ramírez de la Fuente, Consejero Delegado del Banco Atlántico ... 1121

LAS RESPUESTAS COMUNITARIAS A LA DIMENSION DE LA EMPRESA. Daniel María Busturia Jimeno, Representante del Consejo Superior de Cámaras ante las Comunidades Europeas ... 1179

LA INDUSTRIA DE LA C. E. E. EN EL CONTEXTO ECONOMICO Y COYUNTURAL DE 1972: PERSPECTIVAS. Robert Toulemon, Director General de Industria de la Comunidad Económica Europea ... 1233

DIMENSION Y POLITICA FISCAL. Félix de Luis Díaz Monasterio, Subdirector General de Estudios Financieros del Ministerio de Hacienda ... 1237

CONCLUSIONES. Antonio Garrigues Walker, Director del Bufete «J. & A. Garrigues». 1273

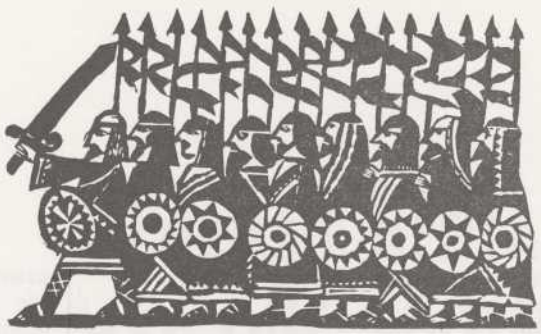
CLAUSURA: EL INI. DIMENSION DE EMPRESA. ACTIVIDAD REESTRUCTURADORA. Claudio Boada Vilallonga, Presidente del Instituto Nacional de Industria ... 1277

Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la UNIVERSIDAD COMERCIAL DE DEUSTO
Apartado 153 Bilbao (España)

PRECIOS DE SUSCRIPCION:

España, 500 ptas.; Portugal, Hispanoamérica y Filipinas, 560 pesetas; otros países, 620 ptas.; número suelto, 250 ptas.

Tarifa especial para estudiantes: 20 por 100 descuento.



LUCHA CONTRA LOS TRUSTS

LA COMISION EUROPEA PONE A PUNTO SU POLITICA DE CONCURRENCIA

En el curso de los últimos meses la Dirección General de la Concurrencia, de la Comisión Europea (conocida por la D.G.4), adquirió notoriedad por una serie de fuertas multas impuestas a diversas compañías. Su presidente, el alemán Willy Schlieder, y el comisario, el luxemburgués Albert Borschettr, son los "eurócratas" más temidos por las empresas. Basta una queja de un particular para que se ponga en marcha este órgano y se alerte al centenar de funcionarios de la Comisión encargada de la concurrencia: empieza la investigación.

La Comisión Europea tiene un papel de vigilante en cuanto se trata de recordar a los Gobiernos sus obligaciones; pero cada vez se extiende más a las empresas que intentan crear artificialmente barreras alrededor de su propio mercado o hacer subir los precios de un producto. En mamateria de concurrencia, la Comisión tiene amplios poderes.

El Consejo de Ministros de la Comunidad aprobó una disposición en 1962 autorizando a la Comisión para imponer multas que pueden exceder del millón de dólares, e incluso llegar hasta el 10 por 100 de la cifra de negocios de la empresa culpable. En todo momento puede revisar los libros de la sociedad, y el menor acuerdo entre empresas es objeto de un detenido examen. Y el 31 de octubre pasado, los nueve Ministros de Hacienda han dado luz verde a la Comisión para la caza de las "ententes", dentro del marco de la lucha contra la inflación. Se trata, en realidad, de proteger al consumidor. De nada serviría suprimir los derechos de aduanas si las empresas pueden establecerlas —de un modo u otro— en favor de sus productos y sus precios.

La tarea no es fácil, pues hay que vigilar muchos miles de empresas y, además, las tradiciones de los Estados de la Comunidad no son idénticas. En Alemania, la caza del "cartel" es una religión, y no se duda en emplear métodos "James Bond" para llevarla a cabo. En otros países, la cosa es más discreta: hace falta un abuso flagrante para que se adopten medidas represivas.

Los diez años de experiencia han aportado suficiente conocimiento en la materia. Las decisiones de la Comisión son numerosas ya, y la jurisprudencia del Tribunal de Justicia Europeo —que resuelve en último extremo— es muy abundante. De hecho es impreciso el límite entre lo permitido y lo prohibido. El Tratado de Roma exige que las ventajas de una colaboración entre empresas beneficien a los particulares o hagan progresar los conocimientos científicos.

Dos tipos de acuerdos perseguidos

El primero que mereció la atención de la Comisión fue el reparto, de una u otra forma, de los mercados. Es lo que en tiempos de derechos de aduanas se llamaba "cada uno en su casa". Se llegaba a un acuerdo para no invadir el terreno del vecino, y recíprocamente. Pero ahora se ha complicado. Ahora se trata de "acuerdos de exclusividad". Una empresa difunde sus productos en otro país del Mercado Común por medio de distribuidores elegidos por ella, y sólo éstos pueden vender esa mercancía, y no otros distribuidores. ¿Puede admitirse

que una empresa limite el número de sus distribuidores seleccionándolos? ¿Puede garantizar esa exclusividad prohibiéndoles que vendan fuera de una zona determinada, prohibiéndoles reexportar?

La contestación fue negativa en el caso de la Casa Grundig, en 1964, que así lo practicaba en Francia. Lo prohibido no fue el contrato de exclusividad, sino el que un distribuidor no pudiera vender a un eventual comprador de otro país del Mercado Común. O sea: una firma —alemana, por ejemplo— puede elegir un distribuidor exclusivo en Francia o en Italia, pero no puede impedir a un detallista de estos dos países que se provea en un distribuidor de otro país distinto a éstos. En lenguaje de los especialistas, es la teoría de las "importaciones paralelas".

El caso se ha repetido después. A la sociedad de discos Filipacchi —que impedía a sus mayoristas de cada país reexportar a otros de la Comunidad— se le impuso en diciembre último una multa de 33 millones de francos.

El otro tipo de acuerdo ilegal es convenir alzas de precios. Es más difícil de descubrir; sólo alguna denuncia permite que la Comisión actúe. Pero si se comprueba, cuesta caro. En 1969 se impusieron dos multas de 500.000 dólares: una a un grupo de seis empresas que distribuían quinina; la otra, a diez empresas químicas europeas que habían hecho subir los precios de los colorantes. Y entre las diez, cuatro no pertenecían a la Comunidad: tres eran suizas y una inglesa. El Tribunal lo confirmó, y las multas se pagaron.

¿Qué conviene hacer?

Para poder saber si un acuerdo está o no dentro de las reglas de concurrencia, se ha establecido que las sociedades notifiquen sus convenios a la Comisión Europea. Hace dos años había unos 36.000 expedientes para ser examinados. Ante tal embotellamiento, la Comisión ha definido aquellos que estaban autorizados sin más. Ha seguido un criterio algo liberal para facilitar los acercamientos de las pequeñas y medianas empresas. Y también autoriza todo convenio cuyo único objetivo sea el intercambio de informes, experiencias, estudio común de mercados, utilización conjunta de instalaciones y ciertos acuerdos de especialización que permitan, a plazo, rebajas de precios o mejora de calidad.

Cuando la notificación se hace bien, todo marcha sin dificultades. Si se advierte por la Comisión alguna irregularidad, lo notifica y se rectifica por los interesados. Si no lo hacen así, se inicia el procedimiento de prohibición. Las empresas tienen derecho a ser escuchadas por la Comisión, y pueden apelar de lo decidido por ésta ante el Tribunal de Justicia. Es rara la imposición de multas en los casos de haber presentado a examen el contrato proyectado. Si se trata de convenios secretos o no comunicados y las sospechas se confirman, la Comisión puede abrir la investigación, revisar los libros, pedir informes...

El problema de las concentraciones

La Comisión no tiene, propiamente hablando, poderes de control sobre las concentraciones. En principio, siempre ha sido favorable a la formación de grandes complejos industriales. Que un grupo ocupe una posición dominante no es condenable si no utiliza abusivamente esa posición. ¿Qué significa esto? Se discute mucho hoy en los ambientes comunitarios, a propósito del caso, planteado ya ante el Tribunal de Justicia, de la "Continental Can". Es uno de los gigantes americanos en embalajes. Controlaba ya ciertas empresas europeas, y acaba de comprar el 80 por 100 de las acciones de una de esas empresas europeas: la holandesa «Thomassen Drijves». La Comisión estima que ese grupo —dominante ya en el Mercado Común— abusó de su posición, absorbiendo la empresa holandesa. Se le pidió que se retirara. La "Continental Can" se negó, y acudió al Tribunal. La sentencia se espera para pronto.

Otro caso ha sido el de una multa de 100.000 dólares a un grupo químico americano, con su filial italiana, que se negaba a proveer a una empresa europea de un producto necesario para un medicamento antituberculoso.

(Resumen de un artículo de GIRAUDY, publicado en "30 Jours d'Europe", febrero 1973)

SOSTENER RENTAS MAS QUE PROTEGER PRECIOS

Europa tiene que replantear su política agrícola actual

«Un porvenir para la Europa agrícola» es el título de un informe publicado por el Instituto Atlántico, patrocinado por la Fundación Fritz Thyssen y redactado por un grupo de destacados expertos en materias económicas y agrícolas. Está comprobado —dice el informe— que el sostenimiento de precios agrícolas dentro de la Comunidad ha fracasado en sus propósitos. Hay que buscar nuevos caminos totalmente distintos a los de hoy. ¿Cuáles?

La política agraria dentro del Mercado Común no ha alcanzado todavía los fines propuestos, y el estamento agrario no tiene un nivel parecido al que disfrutan los otros sectores. Son muchas las tensiones, las desigualdades y contrastes entre los países miembros y entre las diversas regiones de la misma nación; tensiones, desigualdades y contrastes que, entre otras causas, están retrasando el logro de aquella finalidad.

En el primer capítulo del Informe se expone la situación creada a la Comunidad por los excedentes agrarios. Había que dar una solución al problema para asegurar unos ingresos suficientes a la agricultura y sostener a toda costa los precios. Con ello se encareció, desde luego, la cesta de la compra dentro de la Comunidad. Y al adquirir ésta los excedentes, el estímulo creado por ese precio artificial, los ha multiplicado de modo alarmante. La Comunidad debe así dedicar unos recursos siempre crecientes, no sólo para la compra de todo aquello que sobra, sino para desnaturalizar, conservar, almacenar y colocar en el mercado exterior a precio de ruina lo que ha sido posible. Los terceros países adquirentes estaban en condiciones adecuadas para transformar primeras materias baratas y convertirlas en productos de competencia. De ellos es compradora la propia Comunidad.

El total de gastos del Fondo Comunitario ha crecido desde 29 millones de dólares en 1962/63 a 2.783 millones en 1969/70, y el sostenimiento de precios agrarios ha absorbido las seis séptimas partes de esta cifra. Es de lamentar que a pesar de tales sacrificios, la paridad de renta entre los agricultores y los otros sectores está muy lejos de haberse logrado.

El tratado de Roma incluyó expresamente los productos agrarios en el M. C. buscando una política agraria común. Pero así como la similitud de estructuras industriales entre los diversos países miembros estaba clara, el primer tropiezo fue el caos de las agriculturas. Lo único común entre ellas era que todos los países ejercían una protección notable. Junto a ello, un mosaico de precios y un muestrario de medidas de todo género; contingentes, derechos reguladores, prohibición de plantaciones, arranque y destrucción de frutos... De todo se encuentra en abundancia en el Mercado Común.

El obstáculo inicial para permitir la libre circulación de productos a través de la Comunidad, no es difícil de imaginar. Debe recordarse aquí que el porcentaje de población activa agraria varía en términos tremendos dentro de la Comunidad: mientras en 1968 el valor medio se situaba en un 14 por 100, a Italia correspondía un 22 por 100; un 14 por 100, a Francia; un 8 por 100 a Holanda, y un 5 por 100 a Bélgi-

ca. Bastan estas cifras para darse cuenta de la diferencia de productividad de unos países a otros.

El fondo del problema es el exceso de población agraria. Esto determina que el valor añadido por persona sea más débil que en los restantes sectores. Y las cargas que ello origina son tanto más pesadas cuanto el porcentaje de población agraria es mayor en relación con la población activa total.

ANOMALIAS

El sostenimiento de precios está produciendo anomalías tales como una redistribución exactamente inversa a lo que en principio se intenta. Sabido es que la proporción de renta investida en gastos alimenticios es tanto mayor cuanto aquélla es más reducida y cuanto las familias son más numerosas. Entonces, una política de precios altos para la agricultura produce una redistribución contraria.

También se originan anomalías con los propios artículos, pues admitida la protección fuerte de los productos de base —cereales y remolacha—, como la política común ha elevado también los precios de los transformados, el mercado se contrae. Y mientras, las tortas oleaginosas y las semillas se encuentran exentas de derechos. Ello crea desajustes, al sustituir en alimentación animal unos productos por otros. Tratar de evitarlo exigiría extender aún más la política proteccionista.

Finalmente, se producen anomalías entre los mismos productores según los tipos de explotación. Resultan muy beneficiados los que han podido concentrarse en explotaciones modernas y de mayor base, pues calculados los precios teniendo en cuenta las condiciones más difíciles, se aprovechan de ellas los mejor situados. Así se presenta la desigualdad de rentas. El pequeño ganadero se encuentra perjudicado, no sólo por los altos costos de cereales y remolacha, sino por el crecimiento de los recursos financieros de las explotaciones grandes que le hacen competencia. No se puede hablar, pues, en la Comunidad, de una agricultura en bloque, sino que ha de hablarse de varias de características distintas, por razón de su tamaño principalmente. Lo que para algunos resulta buen negocio, para los más es muy dudoso.

SIN PLENO EMPLEO

En los capítulos segundo y tercero, el Informe suministra datos y esboza ideas de lo que debiera ser una política común. Es obligado mencionar el Plan Mansholt, primera campanada seria, que si podía ser discutido en cuanto a detalles, es evidente que enfrentó la realidad de cara. Este Informe estima que hay un paro encubierto mucho más intenso de lo que se cree, tratándose de países desarrollados en los que ya se ha operado una reducción muy fuerte de efectivos humanos en agricultura. Ya se ha dicho antes que la cifra media de la C. E. E. es del 14 por 100 de población activa, mientras que en los albores de la Comunidad era del 29 por 100. A pesar de todo, asegura Mansholt que el 80 por 100 de las explotaciones agrarias no son capaces de ocupar plenamente una sola persona. Esta afirmación es sumamente grave y plantea de golpe un problema humano muy espinoso: ¿Hay que ir bruscamente a una disminución rapidísima de efectivos laborales?

No es demasiado difícil en lo que se refiere a los asalariados. Pero se tropieza con un obstáculo durísimo ante el enorme número de empresarios diseminados. El ritmo de reducción de esta población activa se verá frenado por implicaciones sentimentales y de diverso orden. El factor edad jugará un papel importante, ya que la media del empresariado se sitúa en los 57 años. Y no hay que olvidar las disparidades que hacen que en comarcas italianas se llegue al 50 por 100 de población activa agraria, mientras que en algunos departamentos franceses están todavía en el 30 por 100. En todo caso, la productividad viene frenada por la edad de los agricultores, edad que aumenta cuando las zonas industriales se encuentran más alejadas.

Sería un error creer que la ampliación de los mercados favorecería mucho ni poco, abaratando la producción. En la esfera industrial esto es evidente. Con grandes mercados se va a una especialización de empresas que producen en grandes series y en unidades de fabricación idóneas. En la agricultura hay que ir, sí, a grandes explotaciones racionalizadas, pero nunca ninguna será tan grande que su producto represente más de una fracción mínima del consumo. No influye, pues, la dimensión del mercado en los costes de producción. La Comunidad ha adoptado medidas, pero en modo alguno se puede decir que ha creado una política agraria. Esta no ha llegado a existir.

OPCIONES POSIBLES

Entre las opciones que caben, una sería continuar con precios sostenidos ajenos a la competencia y esperar a ver dónde conduce este camino. Otra es la búsqueda de una agricultura tan eficaz que pudiera ser exportadora sin ayudas. Esto requeriría una concentración de empresas y una racionalización tan fuerte que no es verosímil imaginar.

La tercera opción no exige decidir previamente si se va a ser importadores o exportadores netos, sino que dependerá, según los productos, de los precios que se sea capaz de alinear frente a los principales competidores, buscando que los agricultores lleguen a sostener su renta por sí mismos y devolviendo al comercio internacional su razón de ser.

Toda política agraria para la Comunidad tiene que arrancar del Plan Mansholt. Es imprescindible la contracción del número de agricultores y el abandono de tierras marginales para reducir rápidamente los costos. Pero hay que preguntar si las dimensiones mínimas consideradas económicas —a las que no se llegaría de modo repentino, sino progresivo, y que pueden ser válidas al nivel actual de precios— lo seguirán siendo al variar éstos, y si la incorporación de Inglaterra no obligará a cambiar el criterio, ya que las explotaciones inglesas medias son mucho mayores que las de la Comunidad.

No es pequeña la dificultad financiera, pues al coste de sostenimiento de precios —que no podría suprimirse de golpe—, hay que añadir el muy cuantioso de la reestructuración y las compensaciones personales a empresarios desplazados. Finalmente hay un peligro: que al estimular y lograr mayor productividad es difícil frenar la creación de nuevos excedentes. Quizás no sea bastante la contrapartida de retirar algunos millones de hectáreas.

ABRIR CAMINO

• Para avanzar en sentido positivo, y pese a todos los inconvenientes, hay que decidirse por algo enteramente distinto de lo tradicional. Frente al sostenimiento de precios que ha fracasado en sus propósitos, parece más razonable garantizar el sostenimiento de rentas. Hay que rebajar decididamente los precios, orientándolos paulatinamente a los reales del mundo. Se ha visto que sostenerlos conduce fatalmente a los excedentes y al aumento de desigualdades. La elevación de rentas tendería a una mayor equidad.

• El sistema de compensaciones que se quiere proponer debería sujetarse a ciertas reglas. No se trata de una subvención directa que les compensase de la rebaja de precios. Ello tendría complicaciones administrativas insalvables. El procedimiento se aplica desde hace tiempo en Inglaterra, pero allí no pasa de 200.000 el número de empresas. En la Europa de los "Seis", esta cifra se eleva a seis millones.

• Habría que establecer cuál es el rendimiento medio de la Comunidad como base. Y no haría falta conocer las producciones individuales, sino las superficies y rendimientos unitarios medios (en cuanto al campo) y los efectivos ganaderos en las producciones pecuarias.

• Las superficies afectadas por subvención o el número de cabezas en su caso, sería para cada productor la media de las unidades productivas en los tres años anteriores, sin que por ningún

concepto quepa aumentar estas unidades.

• Este derecho de subvención no podría ser eterno. Las compensaciones sólo podrían ser pagadas a los productores actuales, sin ser transmisibles ni al heredero ni al comprador; y a aquéllos, hasta una edad prudencial, que se fija en 55 años.

• Se prevé que si un agricultor con derecho a subvención decide retirarse, se le puede estudiar una capitalización de la propia subvención y entregársela en mano.

• Parece razonable que los pagos o subvenciones tengan un cierto carácter regresivo a medida que las explotaciones son más amplias.

La Comunidad, con ser algo importante, no puede permitirse ignorar lo que sucede fuera de ella, y el plan esbozado no debe salirse del contexto mundial. Hoy por hoy, cada país exporta lo que puede y lo que le sobra, sea como sea, sin preocuparse de los excedentes de los demás. No existen normas sobre las condiciones en que se forman los precios, y cada uno es libre de subvencionarlos como quiera. El bien común; exigiría una política mundial coordinadora que respondiera a una sensata división del trabajo. Esto no parece próximo a lograrse. Pero es bueno plantearlo como una meta que quizá evitara decisiones lamentales cuando el Tercer Mundo pase hambre.

META LEJANA

A pesar de lo mucho que se ha publicado sobre el M. C., sigue habiendo puntos oscuros que demuestran lo que se desconoce. Después de los años transcurridos no se sabe dónde se sitúan las producciones más económicas, entre otros motivos porque los Estados conservan su libertad para disponer de los fondos públicos. Y mientras Francia paga con cargo a sus presupuestos generales la mayor parte de la seguridad social agraria, Alemania invierte en conservación de suelos grandes sumas. Estamos ante una cierta anarquía dentro de la Comunidad.

La idea de instrumentar un medio de aumentar la renta agraria a la par que se rebajan los precios estará bien concebida. Pero por el momento se trata de una opinión, muy autorizada, sin duda. Aunque sea viable, aunque la incorporación de nuevos países no dificulte su implantación, es muy de temer que pase mucho tiempo todavía antes de que la aspiración comunitaria de equiparación de rentas se pueda lograr, y mucho más si se espera que los agricultores lleguen a poder prescindir de generosas tutelas.

Como los aconteceres del Mercado Común nos afectan, queramos o no, hay que estar muy atentos a cuanto sucede en la Comunidad, incluso en el caso de que no se pensara en una más o menos remota presencia nuestra en aquella entidad. Por una parte tenemos exceso de mano de obra campesina, muy deficientes rendimientos agrícolas en el secano y moderado interés de los regadíos de meseta, así como defectuosa tipificación de algunas de nuestras carnes. Por otra, el nivel de salarios, los frutos de regadío en comarcas cálidas y los productos ganaderos...

TENDENCIA HACIA LA MENSUALIZACION

Unos y otros —empleados y obreros— sienten la profunda aspiración de construir un nuevo estilo de relaciones laborales. Y una realidad concreta de esta aspiración es la mensualización. No se trata de pagar una vez al mes lo que antes se iba entregando por semanas. Lo que se quiere es eliminar la separación existente entre esa especie de «élite» que son los mensuales y «la clase de tropa» que integran los obreros horarios. El tema aquí desarrollado se refiere a Francia y es resumen de un artículo publicado en «Documentation Europeen».

EL BANCO DE VALENCIA

Más de medio siglo de existencia a su servicio

Casa central: VALENCIA

111 SUCURSALES Y AGENCIAS

(Aprobado por el Banco de España con el núm. 7.599/2)

Según los últimos censos oficiales, la población activa asalariada es de 14.162.000 de personas. De ellos, tres millones son empleados y siete millones, obreros. A fines de 1969 la mensualización alcanzaba a un millón de personas. Para 1974 se estima que puedan ser ya más de cuatro millones.

En los últimos años se observa el siguiente movimiento: de 1962 al 68 el número de obreros sólo aumentó en un 5 ó 6 por 100, mientras que el de empleados lo hizo en un 19 por 100; los mandos de todas las categorías, en un 29, y un 24 por 100 los mandos superiores. La proporción de obreros pagados por rendimiento tiene tendencia a disminuir: ha pasado de un 28 por 100 en 1953 a un 20 por 100 en 1969. La proporción de obreros pagados por tiempo ha aumentado desde el 72 por 100 al 80 por 100, en iguales años, y se distribuye así: 58 por 100 pagados exclusivamente por horas; 12 por 100 por horas y primas de rendimiento; 10 por 100 pagados según una base mensual. Estos son los «mensualizados».

En un principio la mensualización fue concedida en la mayoría de los casos por voluntaria iniciativa de algún patrono, y sólo para los obreros más calificados o los más antiguos, nunca para la mano de obra y los especializados. Era como una recompensa. Los sindicatos hace más de veinte años que tienen este principio como reivindicación para intentar llenar el foso que separa a empleados y obreros. Pero hasta hace algún tiempo no insistían mucho en ella.

La campaña presidencial de 1968, iniciada en mayo, dio el impulso acelerador decisivo. Desde esa fecha hasta el 22 de diciembre de 1970, se produjeron diversos hechos importantes en ese camino, entre los que se destacan el Informe de los cuatro expertos, solicitado por el Ministro de Trabajo, y la Declaración conjunta de las organizaciones patronales y las sindicales, de 20 de abril de 1970, en la que se dice, entre otras cosas: «La mensualización progresiva del personal obrero responde a la vez a una necesidad de equidad y a la evolución deseable de sus condiciones de trabajo... Y aportará a ese personal unas garantías sociales equivalentes a las del personal mensual».

ESTATUTO UNIFICADO

La mensualización no consiste, esencialmente, en pagar una vez al mes lo que antes se cobraba por semanas, sino que debe ser algo que elimine la separación entre una especie de «élite», los mensuales, y la infantería que son los obreros horarios. Los patronos han dicho: «Debe ser considerada como el proceso que aproxime, hasta llegar a la unificación, el estatuto de los obreros al de los empleados». Igual piensan los sindicalistas: «Se trata de la supresión total de las discriminaciones entre unos y otros, y de crear un estatuto único para la mano de obra y el colaborador de la dirección». Y añaden: «No se trata de nivelación; la jerarquía de competencias queda reconocida y está asegurada por la clasificación y los salarios». El Informe de los expertos afirma que «la extensión de la mensualización es una de las etapas por las que se acelera la evolución de los estatutos sociales». Y los sociólogos e investigadores dicen que «el pago mensual de los obreros es un elemento secundario de la mensualización, hasta el punto de que algunos se preguntan si el término «mensualización», que evoca la periodicidad de la remuneración, es adecuado para definir lo que es en realidad».

Los numerosos problemas que constituyen la diferencia entre el estatuto del obrero y el de los empleados pueden agruparse en torno a estos tres puntos:

— Todo lo referente a la remuneración: su estructura, sus cálculos, la armonización del conjunto de una empresa «mensualizada».

— Todo lo que debería realizarse para que el personal por tiempo goce de las mismas ven-

tajas que el personal empleado: ausencias por enfermedad, indemnización por despido, preaviso, primas de fin de año, vacaciones pagadas, fiestas, etc.

— Todo lo referente a la actividad de la empresa mensualizada: producción, controles, fiestas, etc.

RESULTADOS OBTENIDOS

Son muy dispares, naturalmente, los resultados conseguidos en los acuerdos firmados. Dos hechos destacan en general: la iniciación del movimiento de ventajas sociales ha sido rápida (en menos de un año se han firmado unos 30 acuerdos nacionales de rama, aparte de los acuerdos de empresas) y los acuerdos discutidos al más alto nivel profesional no son acuerdos «marco», sino acuerdos que determinan claramente las ventajas establecidas y fijan el calendario de su aplicación.

Como resumen puede verse el cuadro ofrecido por «Droit Social» de marzo de 1971, donde después de analizar 13 acuerdos de las ramas profesionales más importantes, da los casos en que se ha introducido una modificación importante en el estatuto de los obreros:

— Indemnización por enfermedad y accidente de trabajo	13
— Indemnización por despido	11
— Pre-aviso	8
— Crédito de horas para buscar empleo	8
— Días de fiesta	7
— Primas de antigüedad	6
— Permisos excepcionales y acontecimientos familiares	5
— 13 meses	1
— Permisos de antigüedad	1

COSTE DE LA MENSUALIZACION

Se han dado muchas cifras. La cosa es reciente para poder ofrecer algo seguro. En el caso de que las ventajas se extiendan al conjunto del personal, su coste global teórico se ha valuado entre un 8 y un 12 por 100. Depende, no sólo de las ventajas concedidas, sino de la estructura del personal y de la masa de salarios mensualizados.

Es curioso un hecho señalado por el Vicepresidente de la Organización Nacional de los Patronos, M. Ceyrac: «Se ve demasiado a menudo que obreros cualificados abandonan su puesto para ocupar un empleo sin cualificación en el terciario, porque este sector ofrece empleos mensuales. Es una grave pérdida para la empresa y la economía entera, dada la penuria de obreros cualificados».

VALORACION DEL SISTEMA

La mensualización no es un remedio milagroso para asegurar por sí sola, ni una mayor dignidad, ni la «paz social». Considerada como un marco dentro del cual todo está por hacer y mejorar, tiene todas las oportunidades para conseguirlo. Así lo consideran los expertos en su Informe cuando dicen: «Es claro que la esperanza y las ambiciones de los diversos protagonistas son diversas y aún opuestas; pero todos se hallan ante la misma profunda aspiración a construir un nuevo estilo de relaciones en el trabajo. Así debe entenderse la tendencia hacia la mensualización. Y los datos técnicos y los imperativos económicos impulsan hacia la misma dirección. La mensualización se presenta como una posibilidad muy fecunda y como fuente de mejoras individuales y colectivas... En definitiva, es una ocasión que no se debe dejar pesar».

REVISTA DE REVISTAS

LA EMPRESA MEDIA ANTE LA FORMACION DEL PERSONAL

La ley de la formación suscita en la empresa media una cierta inquietud. La carrera de la formación es larga. No se trata de un simple esfuerzo de adaptación, pasajero, provisional, para situarse al día. Se ha de considerar como una función permanente de la empresa, una condición de su porvenir, un factor importante de su competitividad. Se ha convertido en un factor de selección entre las empresas.

Frente a las grandes empresas, tan fuertemente dotadas en la esfera de la formación, la empresa media mira el foso que se abre entre ella y las grandes, y teme las consecuencias del mismo. Los mandos jóvenes, por ejemplo, han declarado que buscan su primer empleo en función del carácter formativo del mismo. La idea de recibir una formación en la empresa será cada vez más un criterio primordial a la hora de colocarse.

Es evidente que las situaciones respecto a la formación varían mucho de unas empresas a otras. Unas poseen ya una organización muy elaborada y bien adaptada a sus necesidades. En otras, la situación es embrionaria. Existe la preocupación por la formación del personal, pero no se pasa de la esfera de las intenciones. A menudo sólo uno siente esa preocupación, sin que la compartan los principales colaboradores de la empresa. Y si se llega a alguna acción, éstas son individuales, parcelarias, limitadas. Se comprueba la existencia del problema de la formación, pero no se sabe cómo abordarlo; a lo que se suman las decepciones de quienes han asistido a un seminario, a una sesión, que destruyen los esfuerzos psicológicos llevados a cabo pacientemente.

Se trata de iniciar una evolución progresiva, lenta, que pasa por una conversión de los espíritus. Montar una acción, definiendo sus objetivos y sus métodos; pero lo importante es establecer la formación como un elemento íntegramente incluido en la estrategia de la empresa. La acción de formar, así integrada, se definirá colectivamente —en la mesa del Comité de Dirección— con sus objetivos, sus planes anuales o plurianuales, sus programas y su presupuesto.

LEY DE FORMACION Y PELIGROS DEL PLAN

La voluntad del legislador es evidente: planificar las acciones de formación y poner fin a las actuaciones a salto de mata. El plan de formación se ha convertido en la principal preocupación de las empresas que todavía no lo tienen, ya que les interesa utilizar por sí mismas el presupuesto que la ley les obliga a dedicar a ese fin.

Es un error construir apresuradamente planes de formación, aunque es cosa fácil: se llama a un *vendedor* de programas, que ofrece en pocos días el plan de gastos de formación. No será difícil convencer al personal para que acuda a esa formación. Y así se puede gastar íntegramente el presupuesto obligatorio anual. Todo el mundo queda satisfecho. Estos planes, así concebidos y desarrollados, son efímeros e inoperantes, y lo que es peor, impiden durante mucho tiempo las posibilidades de poner en acción una política auténtica de formación en la empresa.

Antes del "plan" ha de tenerse un claro conocimiento de las necesidades de la empresa y tiene que estar bien definida su política de formación. Son importantes las oportunidades en la empresa, la flexibilidad de los planes, para acentuar en cada momento un aspecto determinado. Las acciones de formación han de variar según las ocasiones y las circunstancias, extremos éstos que el dirigente debe saber captar y aprovechar.

LAS SITUACIONES REALES

Una dificultad de la empresa media para preparar su plan de formación es la cuestión de las determinaciones de funciones y puestos. La tarea de perfeccionar un empleo exige el previo conocimiento y expresión de las misiones y responsabilidades del mismo. En la empresa media y pequeña, la función se confunde a menudo con el hombre que la desempeña. La noción de función o no existe o está diluida. No están definidas en términos de responsabilidad, sino que están sustituidas por hombres más o menos indispensables.

Pero la razón del perfeccionamiento sólo puede estar en la conciencia de un desfase entre el hombre y su función. Si la em-

presa no tiene una definición exacta de sus diversas funciones en términos de responsabilidad, no puede prescribir en la práctica y a nivel individual una actuación de formación complementaria y darle una motivación.

MISION DE LA JERARQUIA

¿Cuál puede ser la estructura de la función "formación"? El éxito de toda formación pasa por la jerarquía. No se puede pensar en crear una estructura paralela, basada sobre un servicio funcional engordado en la sede que ejerza su actividad en el conjunto de la empresa, con más o menos gran indiferencia respecto a la estructura jerárquica.

Esta exigencia jerárquica impone que se elija una política de formación: su acción en esta esfera se ejercerá en primer lugar sobre los mandos. Se trata de que el mando se aficione a la formación permanente; de crear en él la necesidad, el gusto y el hábito a modificar con frecuencia su actitud personal respecto a los problemas de la formación. El esfuerzo sobre los mandos es el más necesario, el más lento, el más duro, el que exige más paciencia, pero es el único eficaz y rentable en el campo de la formación.

FORMACION ¿DENTRO O FUERA DE LA EMPRESA?

Otra dificultad para la empresa media es que, en general, no cuenta con los medios ni tampoco con los efectivos en personal para crear una organización propia, con sus programas y métodos pedagógicos, adaptado todo a sus necesidades, como sería lo deseable.

Ha de buscar el apoyo en un organismo externo. Y lo más natural serán las instancias profesionales. Las organizaciones y asociaciones profesionales tienen aquí un papel importante que jugar; si no responden a esta responsabilidad corren el riesgo de una decadencia. Pero existe también el peligro de que desarrollen organismos más o menos artificiales, muy burocratizados y desconectados de las necesidades de la empresa. Sólo se puede evitar con una colaboración activa entre empresa y esas organizaciones profesionales. De lo eficaz que sea esa relación dependerá el éxito del plan de formación de la empresa.

RELACION COSTE/EFICACIA

Se sabe lo que cuesta la formación, pero no se sabe lo que aporta. El esfuerzo hecho para promover la formación profesional continua se puede medir por los gastos y los presupuestos consagrados a ella por las empresas; pero, en la práctica, la medida de la relación entre el coste y la eficacia no tiene límites. Y, sin embargo, esa relación es lo único que importa.

Una de las cosas que pueden caracterizar a la empresa media es la obsesión, el temor al despilfarro; pero de las cosas más necesarias para ella son la calidad y la eficacia. Y éstas sólo pueden alcanzarse hoy por la formación permanente. En ésta están las verdaderas posibilidades que tiene la empresa media para superar otros obstáculos y dificultades que son inseparables de su propia condición.

Claude MORY

(Extracto de un artículo en "Personnel", enero 1973.)

DIFERENCIAS DE GESTION U. S. A.—EUROPEA

El desfase entre Estados Unidos y Europa se debe más al *Management* que a la tecnología. El punto clave del valor americano es la voluntad permanente de someterlo todo a revisión. De todos modos, para el otro lado del Atlántico existe ya lo que puede llamarse "el desafío europeo" y es causa de profunda preocupación. He aquí unos hechos que lo explican:

- La productividad europea ha crecido más aprisa que la de Estados Unidos.
- En Europa se cree ya en los métodos de *management* modernos.
- Las escuelas de "Business Administration" forman ya un gran número de técnicos de la Dirección.
- El poder público ha apoyado los esfuerzos de exportación y de inversiones en el exterior. Y la opinión se ha modificado favorablemente.

Pero la reducción del "gap" existente se debe no sólo a los esfuerzos europeos, sino también a diversas crisis en los Estados Unidos (sobre todo la de 1970-71). Sus efectos están pasando, y todo indica una fuerte recuperación. Y entre tanto, las causas profundas de las diferencias de gestión siguen siendo las mismas. He aquí las que parecen más importantes.

I. *Resistencia al cambio*

Los americanos son europeos que cortaron sus relaciones con el pasado. Desde su infancia han aprendido que el movimiento, el cambio, es bueno. Son dinámicos. Hay allí poco tiempo para ligarse al entorno. El americano está orientado hacia el porvenir. Los europeos viven más en el pasado. Nuestra cultura nos prepara mal para el mundo moderno, en que el cambio es la regla. Este hecho tiene consecuencias en la industria. El americano acepta el cambio de mejor buena gana que nosotros, y se adapta mejor a todos los cambios.

En las empresas, las modificaciones de estructura son más necesarias en período de crecimiento. Con frecuencia se piensa que un tipo de organización es el reflejo de la personalidad del jefe de empresa, e incluso que sólo es posible una modificación profunda de estructuras cambiando los hombres de la cima. En muchos casos es así, pero esos hombres pueden y deben hacer el esfuerzo de modificarse ellos para bien de la empresa y mantener el contacto con los mandos jóvenes.

II. *Su formación*

Tiene dos aspectos: la de los hombres que detentan el poder, y la más general del personal. La mayoría de los primeros han sufrido circunstancias desfavorables para su formación.

— Han vivido períodos deflacionistas.

— Comenzaron su carrera en período de no crecimiento.

— Durante algún tiempo vivieron un período económico en que los clientes formaban "cola" en la puerta de las fábricas: primaba la producción; nada de *marketing*.

— Cuando comenzaron a trabajar en un ambiente económico más normal ya estaban formados (mal formados); y no precisamente preparados para una economía en rápida expansión. Y después de tantos años de vida profesional sin cambios, no es fácil hacerlo después.

En cuanto a la formación del personal, las diferencias con Estados Unidos también son notables. En primer lugar, allí se cree en la importancia de la formación en la empresa, a pesar de que disponen y emplean una población mucho mejor preparada ya en las Universidades y otros centros. En segundo lugar, no se limita al personal inferior. Todos los mandos, incluso el Presidente, siguen cursos en un momento u otro. En tercer lugar, las sumas dedicadas a esta formación por las empresas son mucho más elevadas allí, y el jefe de empresa no piensa que enviar un mando superior a un curso de tres o cuatro semanas es darle unas vacaciones adicionales.

III. *Conocimiento y respeto de los hechos.*

Puede parecer una perogrullada decir que antes de planear y decidir estrategias se ha de saber de dónde se arranca. En vez del: "Tengo la impresión...", tan frecuente aquí, en América, se sabe o no se sabe: pero se mide. La utilización de métodos cuantitativos está muy desarrollada. Se recogen los hechos, se analizan, se miden las distancias entre lo planeado y lo logrado. Todo con gran rapidez; y para ello, los

ordenadores. Y así una de las primeras empresas mundiales, que opera en 117 países, pudo publicar en enero del 72 los resultados obtenidos en 1971. Su presidente tiene los resultados de las ventas cinco días después de cerrar el ejercicio de cada mes; y cinco días más tarde el balance consolidado.

Cada año se establecen, en una gran empresa, para el año siguiente, unos objetivos cuantitativos bien precisados en gran número de terrenos. Y los mandos superiores se valúan en función de esos objetivos. El mes que no se alcanzan cunde la inquietud, que suele conducir a encontrar soluciones.

IV. *Utilización de los planes.*

El plan es un instrumento de gestión. Por eso, aparte del plan presupuestario para un plazo corto, uno o dos años, se establece anualmente otro plan para los siete años siguientes, que sirve para identificar los problemas graves con que habrá que enfrentarse y valorar sistemáticamente las consecuencias de ciertas estrategias. Todo con tanto rigor que asombra a los que quieren estudiar ese sistema de gestión, y resulta indispensable una vez habituado.

El aspecto más importante de los planes es que fuerzan a la empresa a *decidir* su porvenir más bien que reaccionar a presiones externas.

V. *Culto al crecimiento.*

El famoso Informe Meadows: "Los límites del crecimiento", no ha debilitado la fe en el crecimiento en un país donde hay lugar abundante para la expansión. El temperamento americano busca el crecimiento, porque es un temperamento competitivo. Sólo el crecimiento puede mantener la juventud de la empresa, necesaria para la innovación; y sin ésta llega la muerte. De una lista de 500 empresas, publicada por "Fortune" en 1920, sólo sobrevivían 50 en la de 1971. Si se admite el crecimiento, lo mismo pasa con el beneficio. Este es indispensable para la innovación, es decir, la investigación. Y así se comprende en todos los escalones y esferas; incluidos los sindicatos.

Es preciso eliminar de nuestras mentes la idea de un "reto americano", y aceptar la de un "modelo americano" que debemos adaptar a nuestra cultura y a nuestras condiciones ambientales.

(Resumen de un artículo de Jacques Maisourouge,

Presidente de la I.B.M. World Trade Corporation, en "Management France". Diciembre 1972.)

ESTRATEGIA DEL CRECIMIENTO

El objetivo a medio o largo plazo de todo jefe de empresa es desarrollar su negocio. Antes de determinar su estrategia de crecimiento es preciso determinar el modo de llevarlo a cabo. ¿Debe aumentar sus actividades tradicionales o debe añadirles alguna nueva? ¿Debe emprender ese crecimiento partiendo de su propio equipo, o debe apelar a otro, por absorción o fusión con otra empresa?

Al preparar una estrategia, el equipo animador debe imponerse, necesariamente, el estudio de la alternativa "crecimiento interno", o "crecimiento externo". Y en cada uno de esos dos casos debe distinguirse la estrategia autosectorial, o sea, las iniciativas a tomar en su propia rama de actividad, y la estrategia intersectorial, o sea, el lanzamiento de una nueva actividad.

LA ESTRATEGIA AUTOSECTORIAL es fácil de poner en marcha. Los dos problemas esenciales —conocimiento del mercado y conocimiento de la concurrencia— son datos acumulados periódicamente, y sólo se trata entonces del "sistema" de utilizarlos, en el caso de crecimiento interno. Ofrece más dificultades el crecimiento externo, que reside en la esfera de las relaciones humanas. No es cosa de poca monta establecer contactos regulares y duraderos, y luego, estructuras permanentes con uno o varios concurrentes. Es interesante, en este caso, recurrir a un organismo especializado que sea un amigable componedor y resuelva situaciones históricas acaso traumatizadas.

LA ESTRATEGIA INTERSECTORIAL plantea problemas más complejos. Uno de ellos, el del conocimiento de los productos, nuevos productos que implican nuevos mercados, unido a los indicados para la autosectorial. Dos son las soluciones posibles: el *crecimiento interno* o el *externo*. Para una buena elección entre ellos es preciso valuar bien los costes y valuar los tiempos de puesta en marcha de una u otra solución.

También aquí se plantean más dificultades en la segunda alternativa que en la primera. Siendo importantes, por sus consecuencias, los errores cometidos en el primer caso al valuar los costes y los tiempos por el propio equipo, aún lo son más en el segundo, en que se acude a equipos externos, ya motivados en la dirección escogida. El problema aquí es el de la ósmosis entre los equipos. Lo fundamental es que el equipo que «pilota» la operación tenga paciencia y, sobre todo, humildad.

(Resumen de un artículo de Claude Brünner, en "Entreprise", febrero 1973.)

LA DINAMICA DE GRUPO

Los grupos pequeños tienen sus propias dinámicas, que son distintas de las cualidades individuales de sus miembros. De esta idea surgió el estudio de los procesos de grupo. La dinámica de grupo tiene por finalidad restablecer el diálogo, en un pequeño grupo, entre personas de origen y temperamento diferentes. Esto no se puede lograr con simples conferencias más o menos didácticas y nacionales. Es preciso hacer vivir una experiencia al grupo, en condiciones que le permitan analizarla.

Es el método del "Training group" o «*T group*», consistente en reunir de 10 a 15 personas, que no se conocen y que vivan juntas unos días —de dos a diez—, en régimen de internado. El grupo decide por sí mismo sus actividades. Está presente un animador, pero no interviene en la marcha de las reuniones, ni en su contenido. Sólo es quien expresa "lo que sucede" en el grupo.

A esa técnica se han aportado perfeccionamientos. El papel del "observador" se ha modificado: de simple "valorador" en el grupo clásico ha pasado a tener un papel mucho más importante en los seminarios actuales, que tienen un triple interés.

1.° La dinámica de grupo permite conocerse mejor. No por el camino de la introinspección, a menudo engañosa, sino mediante la imagen concreta que los otros tienen de uno.

2.° Gracias a los descubrimientos que cada uno puede hacer, la dinámica de grupo les permite modificar su comportamiento. Al regresar a su ambiente natural se tiene la impresión de percibir y escuchar a los otros de un modo distinto: es lo que se llama efecto de "sensibilización".

3.° Permite que se descubra y se analicen los fenómenos de grupo que actúan permanentemente en la vida profesional y personal, y en especial:

• *Descubrimiento de la autoridad.* En todo grupo se comprueba la emergencia de uno o varios *leaders*.

• *Descubrimiento de la afectividad.*—Muchos jefes de empresa ignoran la importancia de este tipo de fenómeno en la vida de un grupo; las opiniones o las órdenes dadas por un individuo cuentan mucho menos que la imagen que los otros tienen de él; la racionalidad siempre vence mal a las reacciones de simpatía o antipatía.

(Resumen de un artículo de Jacques Barraux, en "Entreprise" de febrero de 1973.)

NOTICIARIO

CONFEDERACION SINDICAL EUROPEA

Ha nacido en Bruselas una Organización Sindical Europea: la Confédération Européenne des Syndicats, que agrupa veintinueve millones de trabajadores de diecisiete organizaciones pertenecientes a quince países, que no va a limitar su ámbito de acción a los países de la Comunidad y que es fruto de unas laboriosas negociaciones iniciadas en Oslo hace más de dos años.

El secretario general de la Confederación, M. T. Rasschart, ha declarado que la primera misión de la C.E.S. consistirá en mantener el equilibrio en dos planos fundamentales:

— Promover los intereses de los trabajadores en el conjunto de Europa y garantizar al mismo tiempo una solidaridad eficaz, en el ámbito mundial, con todos los trabajadores del mundo.

— En el plano estrictamente europeo, la C.E.S. tratará de reforzar la influencia sindical en las instituciones de la Comunidad.

La C.E.S. ha sido constituida para responder al desafío planteado por las sociedades industriales modernas; desafío que se plantea fundamentalmente bajo los siguientes aspectos: inflación permanente, polución creciente, inversión de las relaciones de fuerza debidas a la expansión rápida de sociedades multinacionales. Las organizaciones sindicales deben dar respuesta a este desafío, pero es preciso que su actuación se base en dos principios fundamentales:

— Libertad en la negociación de condiciones de trabajo, lo que implica los derechos de asociación y huelga.

— Reforzamiento de la democracia económica a todos los niveles de decisión.

Un problema especial que se plantea en relación con la Comunidad Europea es el siguiente: convencer a los dirigentes de la "Trades Union Congress" (TUC) de unificar a los representantes de los trabajadores en las instituciones de la Comunidad. Desde este punto de vista la elección de V. Feather, secretario general del TUC, como presidente de la C.E.S., constituye una decisión política importante.

ORGANIZACIONES SINDICALES FUNDADORAS DE LA C. E. S.

	Efectivos (Miles)
Fédération Générale du Travail de Belgique (FGTB)	950
Landsorganisationen I Danmark (LO, Dinamarca)	843
Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB, R. F. de Alemania)	6.869
Force Ouvrière (FO, Francia)	1.000
Trade Union Congress (TUC, G. B.)	9.900
Althydusamband Islands (Islandia)	35
Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori (CISL, Italia)	2.000
Unione Italiana del Lavoro (UIL, Italia)	800
Confédération Générale du Travail (CGT, Luxemburgo)	30
Nederlands Verbond van Vakverenigingen (NVVV, Países Bajos)	622
Landsorganisasjonen i Norge (LO, Noruega)	580
Schweizerischer Gewerkschaftsbund (SGB, Suiza)	434
Toimihenkilo - ja Virkamiessarjestojen Keskusliitto (Finlandia)	182
Landsorganisationen i Sverige (LO, Suecia)	1.734
Tjanstemannens Centralorganisation (TC, Suecia)	709
Osterreichischer Gewerkschaftsbund (OGB, Austria)	1.527

POLITICA INDUSTRIAL DE LA COMUNIDAD

La Comunidad no dispone de una política industrial común. Cada Estado europeo define su política industrial en función de su propia política económica y de sus objetivos de crecimiento.

La Comisión Europea ha decidido dividir el programa de política industrial en tres partes:

a) Industria y tecnología;

b) Investigación y educación;

c) Mercado interno y unión aduanera.

Este programa habrá de estar confeccionado a finales del primer semestre de este año y deberá contener un «preciso calendario de ejecución», como indicaba el comunicado de París. Es obvio que en este programa se incluirán las propuestas comunitarias ya adoptadas:

a) Oficina para la unión de empresas.

b) Contratos comunitarios de desarrollo industrial para promover la cooperación tecnológica entre las empresas de los diferentes Estados miembros.

Pasamos ahora a exponer el estado actual del dossier:

1) *Acercamiento y concentración de empresas: eliminación de los obstáculos jurídicos y fiscales.*

a) Propuestas en el aspecto jurídico:

Derecho de sociedades (en especial el anteproyecto del convenio basado en el artículo 220 del Tratado de Roma, facilitando las fusiones entre empresas de distintos Estados miembros).

— Estatuto de empresas común, con vistas a facilitar la cooperación entre los servicios públicos de los diferentes países.

— Contratos comunitarios de desarrollo.

— Definición de un estatuto jurídico para las agrupaciones de interés económico.

b) Propuestas en el aspecto fiscal:

— Eliminación de las discriminaciones fiscales contrarias a las fusiones de diferentes Estados miembros o entre la sociedad madre y las filiales.

— Progresiva armonización de los índices del impuesto sobre el valor añadido (T. V. A.).

2) *Estatuto de la sociedad europea:* El punto más espinoso de esta propuesta es el grado de participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

3) *Apertura progresiva de los mercados públicos:*

4) *Promoción a escala europea de empresas competitivas en el campo de la tecnología avanzada.*

5) *Mutación y reconversión de las ramas industriales en crisis:*

Las alternativas van desde la utilización de los medios existentes o en vías de creación (Banco Europeo de Inversiones, Fondo CECA, Fondo Social), a proyectos más ambiciosos como la creación de una "Industrial Restructuration Corporation", inspirado en proyecto británico. Se habla incluso de la creación de un I.R.I. europeo al modo italiano.

Estas dos últimas hipótesis parecen de todas maneras bastante irreales. Lo que es cierto es que el Gobierno británico cuenta con las fuentes comunitarias (actualmente el 80 por 100 empleadas en la agricultura) para favorecer la reconversión de sus regiones en dificultades y para financiar en parte la modernización de ciertas ramas industriales.

180 MILLONES DE U. DE C. PARA INVESTIGACION

Ha sido adoptado por el Consejo de Ministros de la Comunidad, reunido en Bruselas, un programa plurianual de investigación sobre un total de cerca de 180 millones de unidades de cuenta, durante cuatro años, sobre un efectivo de 1.700 empleados. Después de catorce horas de discusiones, los ministros de Investigación de los Estados miembros llegaron a un acuerdo que recopila lo esencial de las proposiciones de la Comisión Europea y dota, principalmente al Centro Común de Investigación del programa plurianual que venía esperando desde 1968.

El programa que acaba de ser adoptado para los años 1973-1976 comprende tres niveles:

Primer nivel

Un conjunto de acciones directas (es decir, realizadas en los establecimientos del Centro Común de Investigaciones), nucleares y no nucleares. Este nivel del programa, que reúne, en sustancia, las proposiciones de la Comisión Europea, totalizará 157,2 millones de unidades de cuenta en cuatro años y ocupará un efectivo de 1.440 empleados. Será revisado a los dos años.

Segundo nivel

Incluirá un cierto número de acciones directas nucleares y no nucleares para las que el Consejo de Ministros ha fijado una asignación presupuestaria global de 20 millones de unidades de cuenta y un efectivo de 209 emplea-

dos. Estas acciones serán elegidas, sobre la base de las proposiciones presentadas por la Comisión Europea, por un grupo de expertos llamados a pronunciarse antes del 30 de abril de 1973. Esta parte del programa será revisada anualmente.

La tabla siguiente presenta las acciones propuestas por la Comisión y que serán objeto de una decisión dentro del marco del montante global de 20 millones de unidades de cuenta:

ACCIONES DIRECTAS A REALIZAR EN EL CENTRO COMUN DE INVESTIGACION

	Dotación (en millones de unidades de cuenta)	*Empleados 1973*
Medio ambiente	1,04	50
Patrones y sustancias de referencia	0,18	9
Fusión	1,32	57
Nuevas tecnologías	0,83	36
Reciclado de materias primas.	0,74	32
Materiales	1,16	42+8
Análisis de sistema	0,46	20
Estudio ESSOR y de seguridad	1,24	28
Fuente de neutrones pulsados.	0,66	23
Informática, apoyo a la Comisión	0,12	5
Producción de hidrógeno ...	1,83	89

Tercer nivel

Finalmente, serán objeto de decisión del Consejo antes del 30 de abril una serie de acciones indirectas propuestas por la Comisión Europea, a realizar principalmente mediante contratos de investigación. Sin embargo, ya ha sido ultimado el acuerdo por lo que se refiere a la adaptación, para los tres años restantes, en función de la ampliación de la comunidad, de los programas Fusión y Biología, decididos en junio de 1971.

Esta adaptación alcanzará un montante de 11,247 millones de unidades de cuenta y sobre un efectivo de 38 empleados.

NOTABLE INCREMENTO DEL SECTOR SIDERURGICO

La industria metalúrgica catalana ha alcanzado, en los últimos años, una proyección exportadora muy importante. De acuerdo con los datos obtenidos, el volumen de ventas exteriores del sector ha pasado de 1.200 millones de pesetas en el año 1964 a más de 11.000 millones de pesetas en la actualidad.

Debemos destacar que esta cifra, que representa casi un 25 por 100 del total de la exportación catalana, ofrecía, hasta la reciente revaluación de la peseta, unas perspectivas de expansión francamente positivas.

Por esta razón, la reunión convocada por la Agrupación de Exportadores Metalúrgicos de Cataluña A. M. E. C. para conocer las pérdidas que las 400 empresas asociadas han experimentado a consecuencia de la revaluación de la peseta respecto al dólar, era esperada con mucho interés por quienes han visto en la crisis monetaria internacional, en la que estamos viviendo, un fenómeno auténticamente perturbador en cuanto al futuro del comercio internacional.

Exportación por prestigio

La posición del cuerpo exportador ante la revaluación de la peseta respecto al dólar aparece como muy delicada en algunos casos. Es bien sabido que muchas empresas han venido exportando, aun sin obtener grandes beneficios de la actividad exportadora, para proyectarse al exterior y contribuir al equilibrio de la balanza comercial española.

Por esta razón, las empresas que tenían ya unos márgenes muy reducidos de ganancia cuando el dólar se les pagaba a 70 pesetas, deberán exportar con pérdida si solamente reciben 58 ó 55 pesetas por dólar, como va a ocurrir de ahora en adelante.

Es posible, lógicamente, que algunas firmas puedan renegociar precios en el exterior, pero ello no es viable en muchos casos en que los principales competidores para nuestras empresas metalúrgicas son empresas de países que han seguido al dólar en su devaluación o que han revaluado menos que España.

EXCLUSIONES DE COMPENSACION

Es bien sabido que la Administración ha dictado unas disposiciones tendentes a compensar a los exportadores de las pérdidas experimentadas, pero el sistema que se ha arbitrado resulta discriminatorio en una serie de supuestos:

— Se excluyen de la compensación las pérdidas derivadas de operaciones pactadas en monedas devaluadas que no fueran dólares y dólares-cuenta.

— Se excluyen también del mecanismo las operaciones pactadas, pero aún no efectuadas, cuya constancia documental no resulte «oficializable».

— Se excluye de compensación el conjunto de operaciones pactadas pendientes, con plazo de cobro inferior a un año.

DISTRIBUCION DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL

EXPORTACIONES, EN MILLONES DE DOLARES

PAISES	1968	1969	1970	1971	1972	Variación media anual acumulativa en el quinquenio	Porcentaje sobre el total en 1972
Alemania	164,2	204,2	281,7	358,1	432,4	25,0	11,7
Bélgica-Luxemburgo	28,0	34,4	51,4	69,3	87,4	25,0	2,4
Dinamarca	20,0	20,9	25,6	22,2	34,3	21,4	0,9
Francia	139,2	183,4	246,9	318,3	432,1	25,4	11,7
Holanda	78,1	73,6	125,1	145,5	171,1	18,7	4,7
Irlanda	5,1	6,8	7,7	8,9	14,8	26,9	0,4
Italia	44,5	98,3	157,0	199,9	184,2	23,3	5,0
Reino Unido	161,9	170,9	210,6	248,2	310,4	17,3	8,4
CEE (nueve países)	641,0	792,5	1.106,0	1.370,4	1.666,7	22,5	45,2
Austria	4,7	6,2	9,6	13,8	21,4	33,2	0,6
Canadá	24,3	26,5	30,7	38,5	51,8	27,1	1,4
Estados Unidos	279,0	285,1	336,7	450,6	601,6	24,4	16,3
Japón	14,6	12,4	26,2	39,6	50,7	33,2	1,4
Suecia	48,6	37,2	37,0	39,8	56,4	18,3	1,5
Suiza	35,1	45,0	48,7	59,6	78,2	19,6	2,1
Conjunto países de la OCDE	1.128,2	1.311,0	1.722,1	2.188,9	2.679,6	22,5	72,6
Total mundial	1.589,2	1.900,2	2.389,0	2.937,8	3.689,4	21,7	100,0

IMPORTACIONES, EN MILLONES DE DOLARES

PAISES	1968	1969	1970	1971	1972	Variación media anual acumulativa en el quinquenio	Porcentaje sobre el total en 1972
Alemania	458,0	566,2	599,0	602,2	810,1	10,9	12,3
Bélgica-Luxemburgo	69,8	98,9	110,4	121,1	155,0	17,6	2,4
Dinamarca	26,4	26,8	26,1	32,7	52,6	13,3	0,8
Francia	343,1	429,5	473,6	488,0	635,9	9,8	9,6
Holanda	109,1	122,5	132,0	140,0	186,4	11,7	2,8
Irlanda	5,4	9,7	6,1	14,7	22,3	44,8	0,3
Italia	221,0	252,8	247,1	271,5	412,4	12,6	6,2
Reino Unido	281,4	321,2	336,0	389,9	509,4	11,1	7,7
CEE (nueve países)	1.514,2	1.827,6	1.930,3	2.060,1	2.784,1	11,5	42,1
Austria	14,4	21,1	26,7	25,8	35,9	16,5	0,5
Canadá	54,1	59,1	73,1	70,6	76,2	14,2	1,2
Estados Unidos	590,2	728,1	896,5	771,4	1.042,0	12,3	15,8
Japón	41,7	89,8	146,1	110,0	171,2	38,0	2,6
Suecia	86,7	97,5	107,4	118,7	190,7	18,5	2,9
Suiza	96,0	98,6	107,1	134,5	174,7	11,3	2,6
Conjunto países de la OCDE	2.491,6	3.030,4	3.408,6	3.427,3	4.676,0	12,9	70,8
Total mundial	3.505,1	4.232,9	4.747,1	4.970,1	6.606,1	13,6	100,0

LIBROS 1

«LA EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA EN LA EMPRESA» I

Autores: Varios. Col. «Anales de Moral Social y Económica». Editado por el «Centro de Estudios Sociales del Valle de los Caídos». Madrid, 1973. Págs. 285.

El Centro de Estudios Sociales del Valle de los Caídos celebró, en el mes de noviembre de 1970, un Seminario sobre "La Reforma de la Empresa". Como profundización y desarrollo de dicho Seminario, el Centro organizó en septiembre de 1971 una Mesa Redonda sobre "La Evolución de la estructura en la empresa". Participaron diversos especialistas nacionales y extranjeros. Las ponencias presentadas se recogen en este volumen, que ha aparecido con cierto retraso, pero que no ha perdido su actualidad, a pesar de los meses transcurridos. El tono de los trabajos es de serenidad científica, rigor técnico y profunda preocupación humana.

Los temas abordados fueron los siguientes:

• *"La empresa en el contexto político, económico y social"*, que tuvo carácter introductorio y fue desarrollado por el profesor de la Universidad de Sevilla, don Antonio Martín Valverde, quien planteó el tema de la reforma de la empresa, con una visión interdisciplinal, aunque dada su formación científica, con una actuación de la perspectiva jurídica. La ponencia recoge los planteamientos de la reforma de la empresa a partir de la II Guerra Mundial. Analizó también la función específica y los objetivos de la empresa, así como la participación de los trabajadores en el gobierno de aquélla. Concluyó su exposición con un tema de extraordinario interés como es: "Relaciones de la empresa con los poderes públicos".

• La segunda ponencia de este volumen se centra sobre *"La problemática de la participación en la decisión de la empresa"*. Fue desarrollada por el profesor de la Universidad de Bonn, H. Fritz Voigt, especialista universalmente conocido sobre cuestiones de la cogestión, que formó parte de la llamada "Comisión Biendenkopf", constituida oficialmente por el Gobierno alemán en 1968 para realizar una investigación sobre la experiencia alemana de la «Cogestión» (Mitbestimmung) en las empresas.

• La tercera ponencia sobre la *"Problemática de la participación en el valor creado de la empresa"* corrió a cargo del catedrático de la Universidad de Santiago de Compostela, don Carlos G. Otero Díaz. Su exposición se coloca en la perspectiva del análisis económico. Parte de un examen, con sentido crítico, de la teoría de la distribución de Mar y en la escuela marginalista. Considera analíticamente las condiciones reales, que de hecho condicionan la remuneración de los factores, teniendo en cuenta la evolución económica hacia el capitalismo de grandes empresas, con la existencia de poderes de compensación.

• La cuarta ponencia corrió a cargo de don Fernando Guerrero, Director de ACCION EMPRESARIAL, sobre el tema *"Planteamiento jurídico de la cogestión"*. La ponencia se inicia con unas precisiones en torno a los términos "cogestión", "codecisión", "colaboración", "gobierno", "gestión" y "control" de la empresa. Analiza el fundamento jurídico de la autoridad en la estructura capitalista de la empresa, llegando a la conclusión de que radica en el libre consentimiento prestado por los trabajadores al estipular su contrato de trabajo. Analizó el esquema jurídico del contrato de trabajo, en régimen de salario.

Desarrolla críticamente la teoría institucionalista de la empresa y abre nuevas perspectivas de posibles formas jurídicas de empresa, sobre la base de la superación del contrato de trabajo mediante la inserción de elementos de contrato de sociedad.

• La quinta ponencia, "*El sindicalismo ante el problema de la cogestión en la empresa*", corrió a cargo del dirigente sindical y conocido escritor don Carlos Iglesias Selgas. El ponente expuso la participación del sindicalismo alemán ante el problema de la cogestión e hizo alusión a la regulación francesa del derecho sindical en la empresa (Ley de 22 de diciembre de 1968) y al Estatuto de los derechos de los trabajadores de Italia (mayo, 1970). La última parte de su ponencia se centró en la realidad española y en las perspectivas inmediatas en orden a la regulación de la sección sindical en la empresa, de la reforma de la Legislación sobre el Jurado y de la Ley de 1962 sobre la participación de los trabajadores en la administración de las empresas.

• La sexta ponencia corrió a cargo del profesor Wilhelm Kreller, de la Universidad de Bonn, que formó parte también de la "Comisión Biedenkopf". Hizo una exposición de extraordinario interés sobre «La política de acceso a la propiedad en la República Federal Alemana». Después de exponer los diferentes conceptos de "patrimonio", desarrolló las líneas generales de la política de acceso a la propiedad en la República Federal, así como los efectos obtenidos con dichas medidas.

• La séptima ponencia, sobre "*Juicios de Valor para fundamentar la estructura de la empresa*", corrió a cargo del P. Eugenio Recio, S. J. Comenzó su exposición sobre la base de la división de la economía de la empresa, en explicativa y normativa, y expuso algunos intentos de fundamentación de la economía normativa de la empresa. La última parte se centró en un intento personal de formulación de principios normativos, enunciados operativamente para que pudiesen servir de base para la aplicación práctica a la vida de la empresa.

• La octava ponencia corrió a cargo del profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Complutense de Madrid, don Santiago García Echevarría, quien desarrolló el tema "*Condicionamientos para que la cogestión constituya un factor positivo de desarrollo y crecimiento en la empresa*". El ponente, después de destacar que el tema de la "cogestión" era de enorme actualidad en Europa, en estos momentos, como consecuencia de la presentación del "Estatuto de las Sociedades Anónimas Europeas" y de los problemas planteados por las fusiones de empresas en el plano internacional, hizo notar que aunque el problema presentaba una dimensión ideológica y política, tenía también aspectos técnico-económicos que no se pueden desconocer. La ponencia se centró, a continuación, sobre esos aspectos técnico-económicos implicados en el crecimiento y desarrollo de la empresa en relación con la cogestión, confrontando diversos aspectos de la economía empresarial con la incidencia que en los mismos puede tener la "cogestión".

El ponente se inclinó por el criterio de que el ámbito de las decisiones operativas no debe ser interferido por la "cogestión". Consideró asimismo que la tendencia constituye una trayectoria irreversible en la evolución de nuestra sociedad, pero que no se pueden buscar recetas universales, sino que hay que atemperar la participación de los trabajadores a cada país y a cada momento histórico, mediante una aplicación paulatina. La "cogestión" exige un tratamiento interdisciplinar y constituye uno de los aspectos más fundamentales de la misma el de la localización de los centros o esferas de la empresa en los que debe aplicarse.

Creemos que el contenido de este libro suministra una clara base, doctrinal y práctica, para que los directivos de empresa puedan avanzar gradualmente y evolutivamente, pero con decisión y firmeza hacia nuevas fórmulas de participación y de estructura de empresa, a fin de que ésta llegue a ser una verdadera comunidad humana y cristiana de trabajo.

2

«LA DIRECCION POR OBJETIVOS»

Autor: George S. Odiorne. Editorial Labor, S. A. Col. Temas Empresariales. Barcelona, 1972. Págs. 211.

La expresión "dirección por objetivos", usada por primera vez en el libro de Peter Drucker "Práctica de dirección" (1954), ha tenido después amplia aceptación. Douglas McGregor, del M. I. T., y Rensis Likert, de la Universidad de Michigan, se han servido de ella para explicar la aplicación de los descubrimientos de la moderna investigación del comportamiento a la situación empresarial. Si bien la dirección por objetivos permite semejante aplicación, no es esta una condición indispensable de su verdadero desenvolvimiento.

A partir de 1960 la Facultad de

Relaciones Industriales de la Universidad de Michigan ha desarrollado varios seminarios sobre este sistema. Los comentarios prácticos de muchos de los que participaron en ellos constituyen la base demostrativa de los materiales de este libro. Ha sido igualmente fructífera la experiencia del autor como asesor en la instauración de la dirección por objetivos en organizaciones tan diferentes como Honeywell Inc., Northvest Bancorporation, Dayton's, Minnesota & Ontario Paper Company, Northwestern National Life, J. L. Hudson y T. Eaton Company de Canadá. Elementos ejecutivos de Ford Motor Company, de Detroit Edison, de Parke Davis, del National Bank of Detroit, y de otras varias empresas han proporcionado comentarios, muestras de conjuntos de objetivos y otras apreciaciones prácticas que han sido recogidas en las páginas de esta obra.

En este libro el sistema de dirección por medio de objetivos es examinado en un contexto más amplio que el de un mero procedimiento de evaluación. En él, la evaluación se considera sólo como uno de los diferentes subsistemas que entran en un sistema mayor de dirección orientada hacia los objetivos. Es también premisa fundamental de este libro el que cualquier sistema de dirección es mejor que una falta absoluta de sistema. Sin embargo, y en defensa del sistema, añadiremos que éste incorpora la mayoría de principios básicos de administración de empresas generalmente aceptados. La dirección por medio de objetivos no es, de por sí, un sistema complejo. En efecto, la primera exigencia de este sistema es la de simplificar y dar sentido a abrumadoras cantidades de información.

3

«LA VOLUNTAD DIRECTIVA»

Autor: Marvin Bower. Edit. Labor, S. A. Col. Temas Empresariales. Barcelona, 1972. Págs. 108.

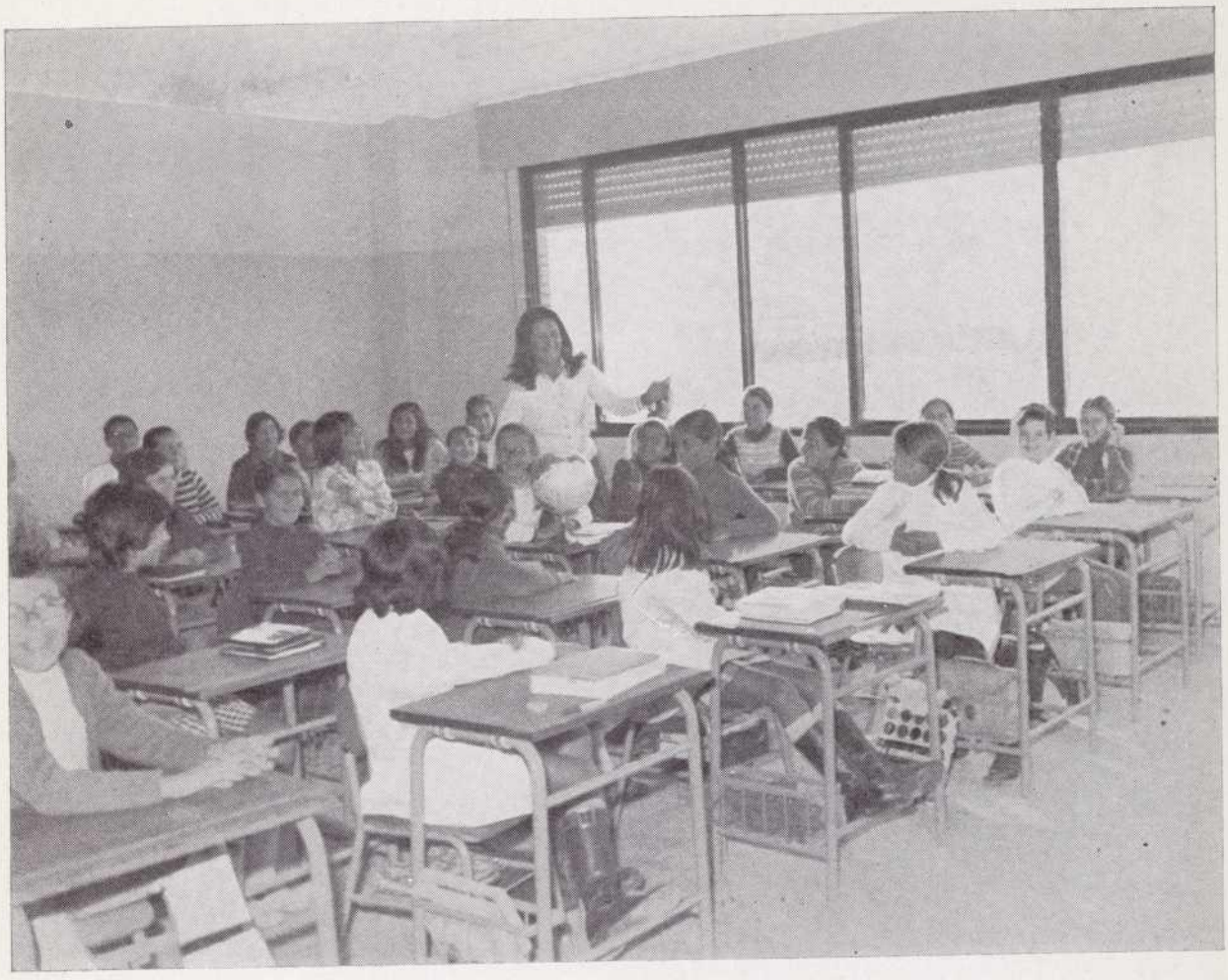
Este libro recoge la experiencia de un joven directivo en una empresa norteamericana. Basado en esta experiencia personal y en los elementos aportados por otros importantes directivos, el autor ha intentado sacar unas conclusiones tendentes a demostrar cómo pueden aplicarse procesos de dirección sencillos, fundamentales y conocidos con el fin de lograr mayores éxitos en la empresa. Es, por lo tanto, esta obra de M. Bower un libro de lectura fácil y sin tecnicismos.

Trata de probar el autor cómo los métodos directivos (sean modernos o antiguos) serán más afectivos cuando se utilicen basándolos en unos principios y se encajen en un sistema que les proporcione nuevo impulso. Por otra parte, la dirección sistematizada facilitará a las empresas mejor sincronización con los vastos cambios tecnológicos, sociales y políticos, con los que habrá de contar el ambiente comercial.

La tarea de un equipo de asesores de dirección es proponer y persuadir a los ejecutivos clientes para que adopten las estudiadas y propuestas mejoras en los objetivos, estrategia, política, estructura de organización y métodos de dirección de la empresa, lo que fortalecerá su posición competitiva, incrementará sus beneficios y contribuirá a asegurar la continuidad de una dirección efectiva.

En esta tarea analizamos el aspecto económico del negocio y el ambiente en que se desenvuelve; averiguamos la solidez y debilidad competitiva de la empresa y la filosofía de dirección que la hizo prosperar; recogemos hechos dentro y fuera de la compañía; observamos y analizamos procesos directivos que se desarrollan ante nuestra vista discutimos confidencialmente los aciertos y también los errores de la y de los directivos, y examinamos la viabilidad de varias posibilidades para solucionar problemas y mejorar el rendimiento.

☆



Ministerio de Educación y Ciencia. Plan de Urgencia de Andalucía.
Colegios de E.G.B. de 16 unidades

SERVITIUM

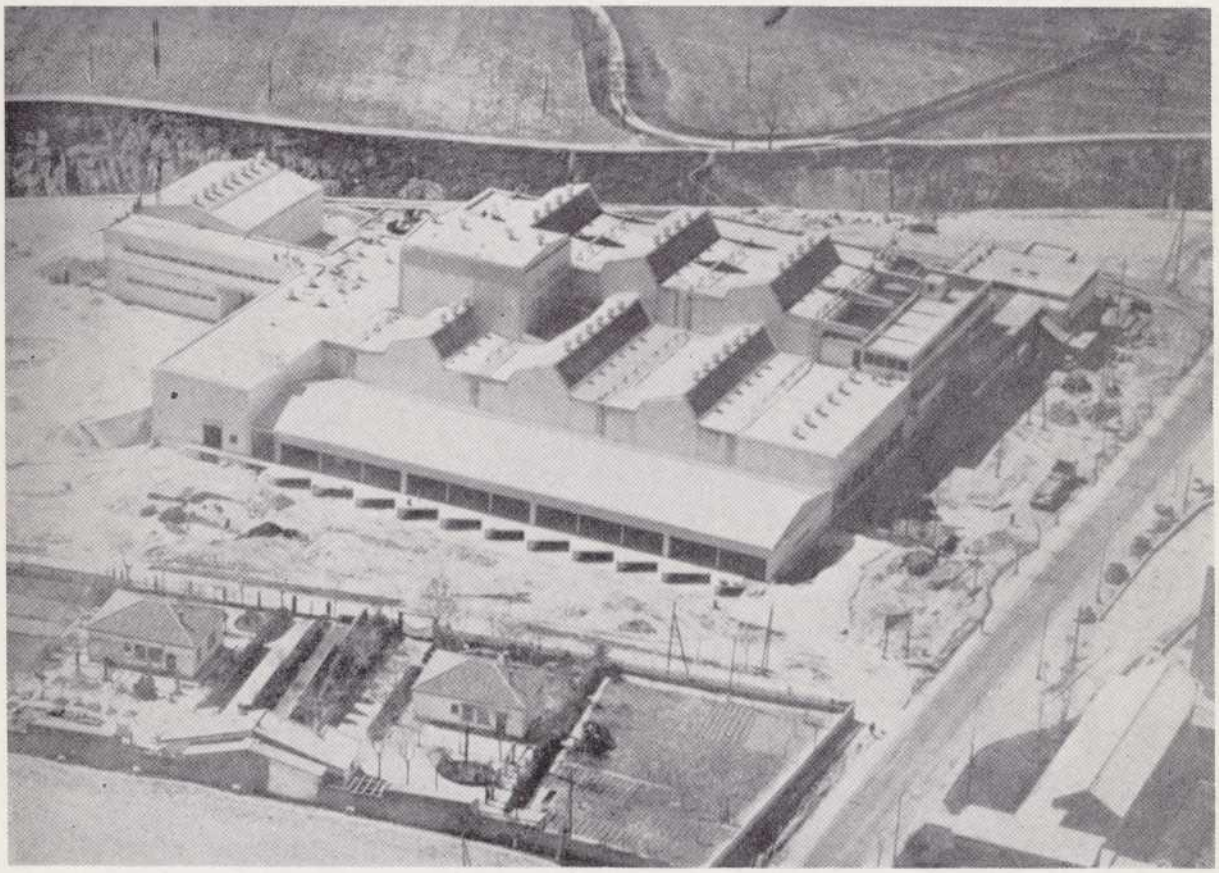
CONSTRUCCIONES

COLOMINA S.A.

San Bernardo, 97 - 99 - MADRID - 8

HELMA

PRIM, 5 MADRID (4)



HELMA empresa constructora