

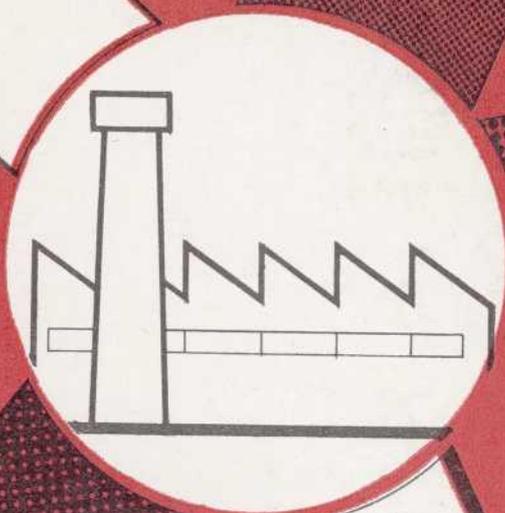
acción **e**mpresarial

NUMS. 6, 7 y 8

JUL. - AGOS. - SEPT.

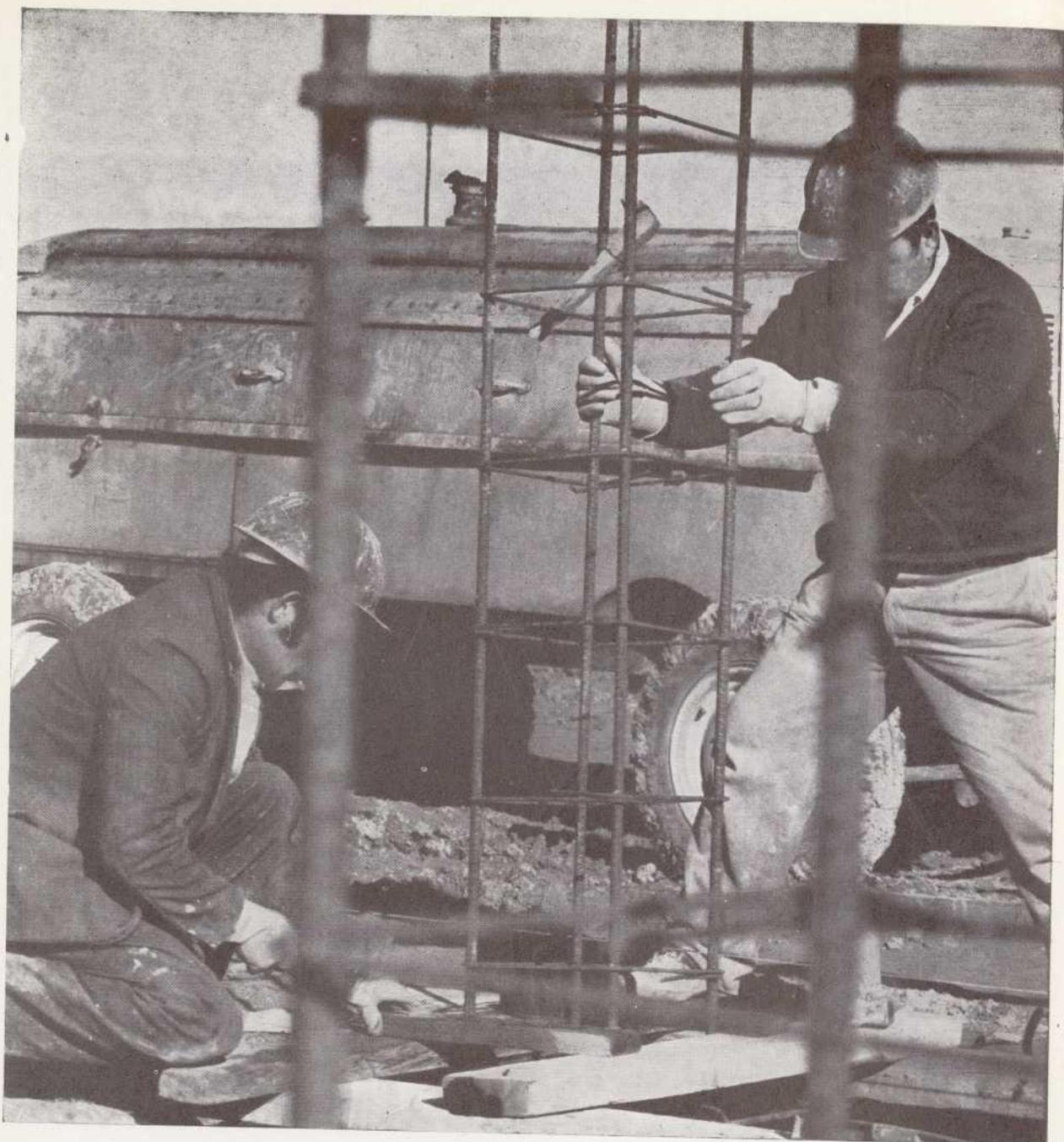
1 9 7 1

REVISTA MENSUAL



**RELACIONES
PUBLICAS**

**El directivo de empresa ante las
Relaciones Públicas**
Los índices del coste de vida



CONSTRUCCIONES
COLOMINA Y SU GRUPO

San Bernardo, 97 - 99 — MADRID - 8

Acción Empresarial

LA REVISTA DEL DIRECTIVO

Edita:

Acción Social Empresarial.

Comisión Nacional:

C./ Alfonso XI, 4, 3.º Madrid-14.

Director:

Fernando Guerrero Martínez.

Jefe de Redacción:

Benedicto Poza Lozano.

Imprime:

«Pablo López».

Meléndez Valdés, 17 - Madrid.

Depósito Legal: M. 3.937-1971

COLABORADORES HABITUALES:

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

SUMARIO

	<u>Págs.</u>		<u>Págs.</u>
EDITORIAL:		— Las varias Relaciones Públicas , por Adolfo Parra Abad	21
— Hacia una política de Relaciones Públicas de la empresa	3	— Coste de vida y presupuesto familiar	24
— In Memoriam. En la muerte de don Casimiro Morcillo, Arzobispo de Madrid y Presidente de la Conferencia Episcopal Española	5	— Eficacia y Relaciones Públicas , por Rafael Ansón	27
— El directivo de empresa ante las «Relaciones Públicas» , por José Manuel Rico-Zorrilla	9	— Nuevas formas jurídicas de empresas agrarias. La experiencia agraria yugoslava , por Marcelino Gavilán	35
— El hombre de empresa del año 1970: D. Carlos Mendoza Gimeno	13	— La coyuntura monetaria internacional , por Pedro Valdés	41
— En torno a los índices de coste de vida de ASE. Presupuesto mínimo familiar y no salario mínimo interprofesional , por Fernando Guerrero.	17	— Biblioteca del Directivo	45
		— Bibliografía sobre las Relaciones Públicas	49
		— La economía española en cifras	51

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

PORTADA: Original de LIDUSA.

tenía que ser
un
Land Rover Santana



METALURGICA DE SANTA ANA S.A.
General Mola, 113 MADRID-2

Hacia una Política de Relaciones Públicas de la Empresa

Las «Relaciones Públicas», en el sentido moderno del vocablo, nacieron con una impronta ética y moral.

EDITORIAL

Las Relaciones Públicas fueron la reacción del gran mundo de los negocios de Estados Unidos contra los ataques que le dirigieron, a principios de siglo, los reformadores sociales.

Esa pérdida de «prestigio» o, en términos éticos, de «buena fama», se intentó recuperar mediante una política de información leal y objetiva y de las actividades y finalidades de esas grandes empresas.

El derecho a la «buena fama» es tan esencial para las personas, sean éstas físicas o jurídicas, que sin ella se hace difícil, por no decir imposible, la supervivencia de las mismas en la vida social.

Las «Relaciones Públicas» fueron también una reacción contra el individualismo de las propias empresas. La empresa moderna, sobre todo la gran empresa, se mantuvo, durante un cierto tiempo, en una situación de «espléndido aislamiento». El clima liberal no sólo afectó a las personas individuales, sino también, paradójicamente, a los entes colectivos.

Como ha afirmado un filósofo social de nuestro tiempo, «... la era del gran capitalismo desestructuró la sociedad... el nuevo centralismo... logró lo que no había logrado el antiguo: atomizar la sociedad...».

Las «Relaciones Públicas» se encuentran dentro de la tendencia moderna hacia la «socialización», no en el sentido clásico, sino en el sentido sociológico de intensificación de las relaciones sociales, una de cuyas expresiones más significativas es la comunicación social, entre personas individuales y entre los grupos e instituciones sociales, que constituye la esencia de las relaciones entre los hombres viviendo en sociedad.

La empresa se ha convencido de que tenía que ganar la calle, rompiendo con toda clase de prejuicios, que podían quedar flotando en el ambiente, de una cierta desconsideración hacia la opinión pública, reflejada en la célebre frase de uno de los grandes magnates de la industria americana: «el público puede ir al diablo».

Las «Relaciones Públicas» son, antes que una actividad especializada de unos expertos que desempeñan profesionalmente esa actividad, al servicio de la empresa o de otra

institución pública o privada, una dimensión inherente a la dirección de la misma, con independencia de si se halla instrumentada prácticamente por dichos profesionales.

Estimamos que la ética de las «Relaciones Públicas» debe ser enfocada, ante todo, desde esta perspectiva global, sin que queramos desconocer que exista una deontología práctica de los profesionales en Relaciones Públicas.

Antes que de técnicas aplicadas hay que considerar las actitudes y las conductas morales que le sirven de base. La mejor manera de que la empresa aparezca ante la sociedad con una aureola de justicia, de honradez y de servicio, es la de que sus directivos acepten las exigencias morales y las traten de realizar. Entonces basta dejar transparentar la rectitud de las propias intenciones, la limpieza de los procedimientos utilizados, la elevación de los ideales pretendidos para que se logre despertar en la opinión pública la confianza, la comprensión y la simpatía.

Una de las grandes desviaciones del auténtico concepto de «Relaciones Públicas», es la de convertirlas en una «publicidad camuflada», que utiliza los recursos psicológicos dirigidos a la parte más noble del ser humano para obtener un aumento de ventas y un mayor beneficio comercial.

El que no es capaz de apreciar los valores morales, como valores en sí mismos, con independencia de la utilidad que nos puedan reportar; el que no tiene sentido del servicio a los demás; el que no comprende la necesidad de la comunicación con nuestros semejantes; el que no tiene preocupación por el bien común, es muy difícil que pueda practicar una buena política de «Relaciones Públicas».

Con esto no queremos afirmar que sea desinteresado todo lo que se practica en el ámbito de las «Relaciones Públicas». El interés propio nos domina de tal forma que es muy difícil, a las solas fuerzas humanas, por no decir imposible, buscar únicamente el servicio de los demás con olvido completo de todo interés o provecho personal.

Pero la mentalidad social de nuestro tiem-

po exige cada vez más que los intereses individuales o colectivos de grupo se subordinen al bien común de toda la sociedad, en una actitud de servicio.

No vamos a extendernos a todas las exigencias éticas de las «Relaciones Públicas», pero hemos querido dejar sentado, en el pórtico de este número monográfico de «ACCIÓN EMPRESARIAL», esta exigencia fundamental de rectitud y de transparencia moral de toda política de «Relaciones Públicas».

La empresa y los empresarios necesitan, en España, más que nunca, una política inteligente y abierta de «Relaciones Públicas», que no debe pretender una defensa a ultranza, de carácter reaccionario, de la libertad de iniciativa y económica en el ámbito empresarial, sino que debe partir de una reflexión serena y objetiva del reconocimiento de las propias deficiencias e injusticias, pero sin «complejos de culpabilidad» que desmoronan las propias convicciones e impiden la formación de las necesarias certidumbres morales sobre la justicia de la propia causa y sobre el servicio que la empresa puede y debe prestar a la sociedad española.

Queremos dejar constancia que el empresariado español, considerado en su conjunto, ha carecido hasta la fecha de una política global, elaborada con sentido psicológico y sociológico, de «Relaciones Públicas».

En muchos medios de opinión ha predominado cierta literatura de demagogia socializante que ha hecho objeto sistemático de su dialéctica social al empresario y directivo de empresa, sin las discriminaciones y las matizaciones precisas.

En estas circunstancias, las «Relaciones Públicas» de la empresa no sólo constituyen un derecho, sino una obligación ante la sociedad. El pueblo español necesita de un empresariado consciente de sus obligaciones y responsabilidades sociales, que sepa manifestarse y actuar eficazmente frente a los grandes problemas económicos y sociales de nuestra patria.

Una política de «Relaciones Públicas» constituye una de las exigencias y de los compromisos más serios que debe asumir el empresariado español.

IN MEMORIAM

En la muerte de Don Casimiro Morcillo, Arzobispo de Madrid y Presidente de la Conferencia Episcopal Española



La foto recoge un momento de la participación de don Casimiro en las Jornadas sobre la «Reforma de la Empresa» celebradas por ASE en marzo de 1970.

Si quisiéramos reducir, en unas frases, la vida y la personalidad de don Casimiro Morcillo, podríamos afirmar lo siguiente: Era un hombre honrado, un fiel cristiano, un sacerdote de Dios, un Obispo de la Iglesia católica.

La enfermedad y la muerte de nuestro Arzobispo nos han iluminado como una ráfaga de luz el misterio de su vida. Parece que la muerte nos da la talla de cada persona, nos deja el rastro de su vida, por eso la Iglesia habla, refiriéndose a los santos, de que murieron “en olor de santidad”.

Es muy difícil resumir la personalidad dinámica y polifacética de don Casimiro en unas líneas.

Su acción pastoral, en la Archidiócesis de Madrid, podría quedar expresada por dos números, que en el frío laconismo de sus cifras, dicen más que muchos discursos. Cuando tomó posesión de la Archidiócesis, en mayo de 1964, el número de Parroquias era de 100; cuando la ha abandonado, con su santa muerte, han sido de 370.

Pero don Casimiro tiene una especial vinculación con la acción social y, en concreto, con ACCION SOCIAL EMPRESARIAL

Uno de sus gestos más impresionantes fue la celebración, durante su Episcopado en Bilbao, de una postmisión social, después de la celebración de una misión, con motivo del Año Mariano de 1954. En aquellas circunstancias esta decisión constituyó un acto de enorme audacia apostólica y título suficiente para que pueda ser designado como uno de los grandes apóstoles sociales de España

Todos recordamos sus Pastorales sociales: "Teología de la empresa", "Deontología del empresario" y "Teología de la técnica".

Siempre prestó una especial atención pastoral a todo lo relacionado con el Movimiento empresarial cristiano. Llegó a decir en una ocasión, que ACCION SOCIAL EMPRESARIAL era uno de los movimientos apostólicos de mayor interés que se habían iniciado en España.

Unos meses antes de su muerte tuvimos ocasión de palpar de cerca su interés por todo lo que hacía referencia a los empresarios cristianos en España.

No podemos menos de recordar las reuniones celebradas, por iniciativa suya, con un grupo de empresarios y directivos de empresa españoles, no muy numeroso, pero muy decisivo por los puntos desahucados y por su personalidad cristiana, para tratar de toda la problemática del mundo empresarial y de la economía española.

Pero, sobre todo, queremos recordar su participación en las Jornadas celebradas, en marzo de 1970, sobre la "Reforma de la Empresa". Don Casimiro presidió el acto inaugural y nos dirigió un magnífico discurso, del cual entresacamos las frases siguientes:

«...yo creo que no debo añadir ninguna palabra más; si acaso, debo recordaros una vez más, que sois vosotros aquí los principales responsables, ante la sociedad y ante la Iglesia, ante este mundo cada día más numeroso de nuestros hermanos que han vinculado su vida a la de una empresa, los responsables de que la empresa nos dé aquellas soluciones plenamente satisfactorias que según la justicia y la caridad estamos todos obligados a buscar.

Si así lograrais hacerlo, os haréis beneméritos de la Iglesia, en primer lugar, que no quiere otra cosa sino que todos los hombres vivan con armonía, en paz, en una paz justa; y de la sociedad, de esta sociedad española en la que, si es verdad que encontramos todavía tantos baches, tantos vacíos que hay que llenar, encontramos, al mismo tiempo, tantas fuerzas, tanto dinamismo espiritual, muy capaces de llenar estos baches

y de cubrir con la justicia, si es necesario hasta con la caridad, lo que nos falta para alcanzar ese mínimo de reino de justicia, de paz y de bienestar al que todos los hombres aspiran y aspiran con justos títulos.»

La gran lección de su enfermedad y de su muerte fue el testimonio de su fe, de su fe de "cristiano viejo", en el más profundo sentido de la expresión: "yo tengo una seguridad tal en mi fe, creo con tanta fuerza, con tal firmeza, que no hay nadie que me pueda apejar a mí de esta convicción profunda de que si paso este puente que nos separa de la eternidad, yo paso en esa eternidad a celebrar la Pascua del Cordero ya para siempre...", manifestó con acentos conmovedores al despedirse de sus Párrocos.

Descanse en paz el Pastor bueno, que dio su vida por sus ovejas, gastándose en una vida incansable y agotadora de acción pastoral, rubricada con su testimonio de fe y de amor a Jesucristo. En estos años de confusionismo ideológico y de tantas claudicaciones y deserciones de la Iglesia, su muerte ha sido reconfortante y luminosa, dejando en el fondo del alma el eco de las palabras del Salmista: "bienaventurados los muertos que mueren en el Señor...".

TEXTIL LASAGABASTER, S. L.

Fábrica de Tejidos

Especialidad en azules y otros colores sólidos

Dirección telegráfica: LASAGABASTER

Teléfonos 76 14 00 y 76 14 01

Ortuibar, s/n.

VERGARA (Guipúzcoa)

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

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

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

BANCO HISPANO AMERICANO
TRADICION Y EFICACIA

El directivo de empresa ante las relaciones públicas

por José Manuel Rico-Zorrilla,

Que las relaciones públicas constituyan hoy día un auténtico escaparate de la actividad y posibilidades de una empresa, es cosa que cada vez va contando con un mayor número de convencidos. Hasta hace poco tiempo, muy poco si se tiene en cuenta que la frase "relaciones públicas", si bien surgió a finales del pasado siglo no ha llegado a ser de uso común hasta mediados del actual, esta labor experimentaba el inconveniente de albergar, al menos, aparentemente, en su definición, una gran variedad de cometidos.

"Las relaciones públicas —decía en 1947 el "Public Relations News"— son la función de la dirección que valora las actitudes públicas, identifica la política y procedimientos de un individuo u organización con el interés público y ejecuta un programa de acción para ganarse la comprensión y la aceptación del público". Las definiciones, desde entonces, han proliferado, y prácticamente no hay ningún experto en relaciones públicas que hoy no tenga la suya, aún dentro de una identificación general de criterios.

Sin embargo, para mí lo más importante no es, en absoluto, la definición

más o menos exacta, más o menos generalizadora, que pueda darse a las relaciones públicas. Creo que resulta preferible delimitar su campo de acción, su proyección exterior, desde la empresa en que se ejerce, y su proyección interior, hacia esa misma empresa.

La imagen pública de la empresa

El campo de batalla de las relaciones públicas es, sin duda, la opinión pública, la imagen pública que la empresa provoca o, mejor, sugiere. Los profesionales de las relaciones públicas aspiramos, en definitiva, a crear un clima de opinión favorable para la dirección en relación a todas las actividades e intereses de la empresa. El directivo de empresa debe saber esto, convencerse de su importancia, para no caer en la tentación de creer en la supuesta magia taumatúrgica de las relaciones públicas, para apreciarlas en lo que valen y en lo que representan.

La imagen de una entidad, la relación entre lo que una empresa hace realmente y lo que otros, los demás, el público o la competencia, piensan que hace, viene a

ser similar a la existente entre la realidad de un hecho histórico y la leyenda que el tiempo o los intereses adversos se han encargado de tejer a su alrededor. El profesional de las relaciones públicas se esfuerza, fundamentalmente, en disipar leyendas, en desbrozar caminos y facilitar una acción empresarial. En mostrar la realidad apartando todo cuanto pueda dañar su auténtica imagen. Pero no puede embellecerla, enmascarándola, cuando ésta es desagradable.

Por todo ello, las relaciones públicas dan los resultados más apetecibles cuando el directivo de la empresa se vale de ellas para presentar los hechos tal y como él los ve, que cuando indebidamente pretende utilizarlas para ocultar o desvirtuar los hechos.

Un sistema de comunicación más sensible

- Hemos de recordar que las relaciones públicas son tan viejas como la propia humanidad, aunque su auge *consciente*, y subrayo esta palabra, se haya producido en las últimas décadas. El mundo, al producirse la fabulosa revolución industrial, al entrar en lo que tantos han calificado, un tanto peyorativamente a mi modo de ver, de "sociedad de consumo", andaba necesitado de un sistema de comunicación más sensible, más amplio y de una mayor profundidad; de unos nuevos métodos de transmisión de ideas y conceptos, de informaciones de todo tipo. Y las relaciones públicas no son sino un eslabón, que nosotros, lógicamente, consideramos importante, en ese complejo sistema.

Para algunos las relaciones públicas no han hecho sino contribuir a la artificialidad de nuestro tiempo, a incrementar su loca carrera hacia una meta desconocida, hacia un mayor grado de consumis-

mo, hacia unos módulos vitales y sociales, falsos. Sin embargo, otros consideran que las relaciones públicas pueden colaborar eficazmente en el esclarecimiento de la misión y el papel de una empresa en la sociedad actual, que pueden, asimismo, ayudar a difundir una serie de conceptos fundamentales a través de la necesaria complejidad de los sistemas de comunicación de masas, contribuyendo al establecimiento de una sociedad dotada de un mayor índice de responsabilidad, en la cual los hombres puedan actuar conciliando los dos supremos intereses universales: el público y el suyo propio.

El hombre de relaciones públicas vigía del futuro en una sociedad cambiante

Quizá, como en casi toda actividad humana, en el término medio esté, si no la virtud, sí la verdad. El hombre de relaciones públicas es un vigía, un oteador permanente, que vigila las inclinaciones de las olas de ese mar peligroso y fascinante que es la sociedad, jugando, a la vez, a ser "hombre del tiempo", a prever, a adivinar, sin gorro estrellado y sin bola de cristal, el impacto de los actos de la empresa a los que sirve en la opinión pública, desarrollando los proyectos que su capacidad de conocimiento y previsión le dicten, con objeto de ganarse el apoyo del público.

Entramos ahora, obligadamente, en el campo de la práctica de las relaciones públicas. Un campo en el que sigue pesando, considerablemente, la experiencia individual. Pese al extraordinario auge de la bibliografía sobre relaciones públicas en los últimos años, no hay reglas fijas, no hay principios válidos, salvo a un nivel muy general e incluidos dentro del terreno de la ética profesional y humana. El común denominador que ha de alentar —y alienta— a los hombres de relaciones

públicas debe ser el de la dedicación plena, absoluta y vocacional a su tarea, si bien es cierto que hay una serie de facetas que pueden mejorar esa dedicación. Una labor desarrollada en una escuela, en un centro de formación, constituye un magnífico preámbulo del ejercicio de la actividad y esa actividad debe sentar después la doctrina de la actuación. Pero la experiencia, el reconocimiento de los propios errores, aprovechando sus enseñanzas, constituye el arma fundamental.

Como el hombre de relaciones públicas utiliza como primera providencia y de manera continua el sentido común; como sus acciones son razonables y, habitualmente, carentes de espectacularidad inmediata, en ocasiones, el directivo de empresa puede llegar a creer que sabe tanto del asunto como el mejor experto en relaciones públicas, lo cual, por otra parte, puede suceder, aunque, habitualmente, le falte esa dedicación exclusiva, esa experiencia de criterio que resulta fundamental. El directivo de empresa español, como el de cualquier otra nacionalidad, europeo o americano, piensa, por otra parte, en solucionar sus problemas, en resolver una situación específica. Así, puede llamar al experto en relaciones públicas cuando tiene un problema concreto, como remedio para una dolencia comercial, pensando en su función como en una panacea, considerando su poder mucho más allá de los límites reales. Y así puede cometer un error.

Conclusión:

La eficacia de las relaciones públicas

Para lograr una labor de relaciones públicas eficaz resulta más positivo que el

directivo de empresa piense en una mejora general de la misma, en que las r. p. deben formar parte de una dirección eficaz, contemplando la generalidad de la empresa, mediante un proyecto concreto de actuación, con unos objetivos y unos presupuestos perfectamente delimitados.

No cabe aquí exponer el esquema ideal de un departamento de Relaciones Públicas, ni las características de sus diferentes secciones —variables según la empresa—, ni la personalidad y condiciones, asimismo ideales, de los hombres —porque tampoco hay que olvidar que las relaciones públicas son una actividad que coordina un director, pero que se lleva a cabo en equipo— encargados de las mismas. Pero sí subrayar que el máximo directivo de la empresa que pretenda utilizar las relaciones públicas, debe saber valorar la importancia del experto de r. p. como un consejero o directivo, a un nivel similar al de sus consejeros o directivos económicos o administrativos; debe saber apreciar el valor del equipo de r. p. como herramienta eficaz de su empresa, y debe, por último, saber estimar el valor del reconocimiento público como factor importante en la posición competitiva de la misma. Porque sobre estas tres condiciones descansa, en suma, la eficacia de una gestión positiva de los hombres de relaciones públicas. Conseguirlas todas viene a ser conseguir la felicidad. Y esta, no lo olvidemos, no tiene nunca precio. Como no lo tiene tampoco la evitación del dolor, aunque las farmacias se hallen saturadas de analgésicos.

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

holman



holman iberica s.a.



COMPAIR

CENTRAL DE VENTAS: Cid, 4 y 6 — Telf. 226 49 00 • MADRID -

FABRICA: Carretera de Andalucía, km. 18 — Telf. 401 - PINTO (Madrid)

DELEGACIONES: BARCELONA-6: Párroco Ubach, 53 — Telf. 211 16 00 • BILBAO: Gran Vía, 17 — Telf 21 96 19 • VALENCIA: Luis Oliag, 70 — Telf. 33 33 22 • SAN SEBASTIAN: Tercio Montejurra, 4 — Telf. 233 55 • OVIEDO: Cervantes, 23 — Telf. 23 16 00 • SEVILLA: Virgen de Luján, 22 — Telf. 27 77 46 • ZARAGOZA: Dr. Horno Alcorta, 3 — Tel. 22 90 76



D. Carlos Mendoza Gimeno

del grupo fundador de

ACCION SOCIAL EMPRESARIAL

**«HOMBRE DE EMPRESA
DEL AÑO» (1970)**

Lluvia de congratulaciones por su labor humano-empresarial en:

- Compañía Metropolitana de Madrid.
- R. E. N. F. E.
- Compañía Sevillana de Electricidad.

Solidaridad:

«El nombramiento es para los equipos directivos más que para mí individualmente.»

Confesión:

«Creo en la necesidad de la delegación, aunque no la practique.»

Acierto:

«Hombre de empresa en vez de empresario o patrono.»

Don Carlos Mendoza Gimeno viene a vernos, entusiasta, como siempre, juvenil y amistoso, en plena brecha de creación empresarial.

Conjunto de sorpresa, de aliento, de gratitud y confusión por haber recaído en él la designación, por vez primera, de «Hombre de Empresa del Año».

—¿Qué opina usted de la oportunidad de la idea del «Hombre de Empresa del Año»?

—Desde luego, es una idea feliz porque sirve hoy para poner de relieve al hombre de empresa que tiene un papel tan importante que jugar para el desarrollo y el progreso del país, porque asume una responsabilidad cada vez mayor.

Ese gran desconocido.

—¿Usted cree que la opinión pública por medio de la prensa, en la calle, en la Universidad, etc., conoce el valor real del trabajo del hombre de empresa?

—No, no lo conoce. Todavía se tiene el concepto de «patrón o empresario» que impone la doctrina de Marx al proletariado y no se conoce lo que es una dirección de empresa. Creo que uno de los mayores aciertos de ustedes ha sido cambiar el nombre y no poner ninguno de esos dos. Es muy interesante hacer que la gente respete y conozca la función que el hombre de empresa está haciendo, de la que dependen en mucho los problemas de las clases trabajadoras.

—Hemos preparado varias obras en las que tratamos de explicar el verdadero valor del trabajo de estos señores. En «Así funciona la Empresa» se evita el nombre de empresario y se habla de promotores...

—Sí, exactamente, pueden ser varios los hombres de empresa en una misma firma, puesto que no lo es sólo el que dirige, sino también los equipos de dirección que deben tener unas atribuciones máximas.

«Su nombre es legión».

—Según usted, y adoptando una expresión evangélica, el hombre de empresa «es legión», no es un individuo.

—Exactamente. Yo creo que este nombramiento lo recibe también el equipo que comparte conmigo una responsabilidad delegada. Sin ellos no podría realizar una obra como la que hago. Cada vez son más necesarios.

—Usted se ha referido a la «delegación de autoridad y responsabilidad». ¿Cree usted que en España se lleva a cabo esta delegación de la que habla?

—No, la verdad. Se habla de ella, pero creo que no se lleva a cabo. Todavía no consideramos conveniente hacer una delegación con plena responsabilidad para tomar decisiones en los distintos campos o sectores. Nos gusta tener todo entre manos y estamos por lo mismo sobrecargados de trabajo, pero no lo hacemos. Personalmente, creo que es muy conveniente, pero, francamente, tampoco lo hago.

La culpa es de ambas partes.

—Este hecho, ¿lo atribuye usted a que el personal en que se delegaría no está preparado o a que los directivos opinan que no lo está?

—Hay de todo. En algunas empresas cuando quiere usted delegar son ellos

mismos los que se retraen y no quieren aceptar la responsabilidad de tener facultades plenas, o no las utilizan cuando las tienen y entonces vuelven al poder que se las dio. Pero también hay una falta de confianza para entregar estas atribuciones.

—**¿Qué óbices y dificultades encuentra el hombre de empresa o gerente dinámico para desarrollar su gestión, sean de índole legal, de la Administración Pública, etc.?**

—No se tienen en el país, ni en los medios inclusive políticos, el concepto que la empresa se merece. Todo el mundo tiene el concepto de «explotación», de «negocio». No se aprecia el sentido social que la empresa y el hombre de empresa desempeñan, lo que es un freno y una rémora que plantea a la empresa grandes dificultades cuando tiene necesidad de llegar a los poderes políticos y a la gente. Es necesario corregir esta mentalidad de forma rápida.

—**¿Cree usted que nuestros cuadros directivos, tanto de alta dirección como de dirección media, tienen la formación técnica y administrativa que pide el momento y la sociedad?**

—Creo que se puede distinguir. Hay un grupo que la tiene, pero hay otros que están en una escala inferior. Hay que empezar una formación adecuada.

Universidad y empresa.

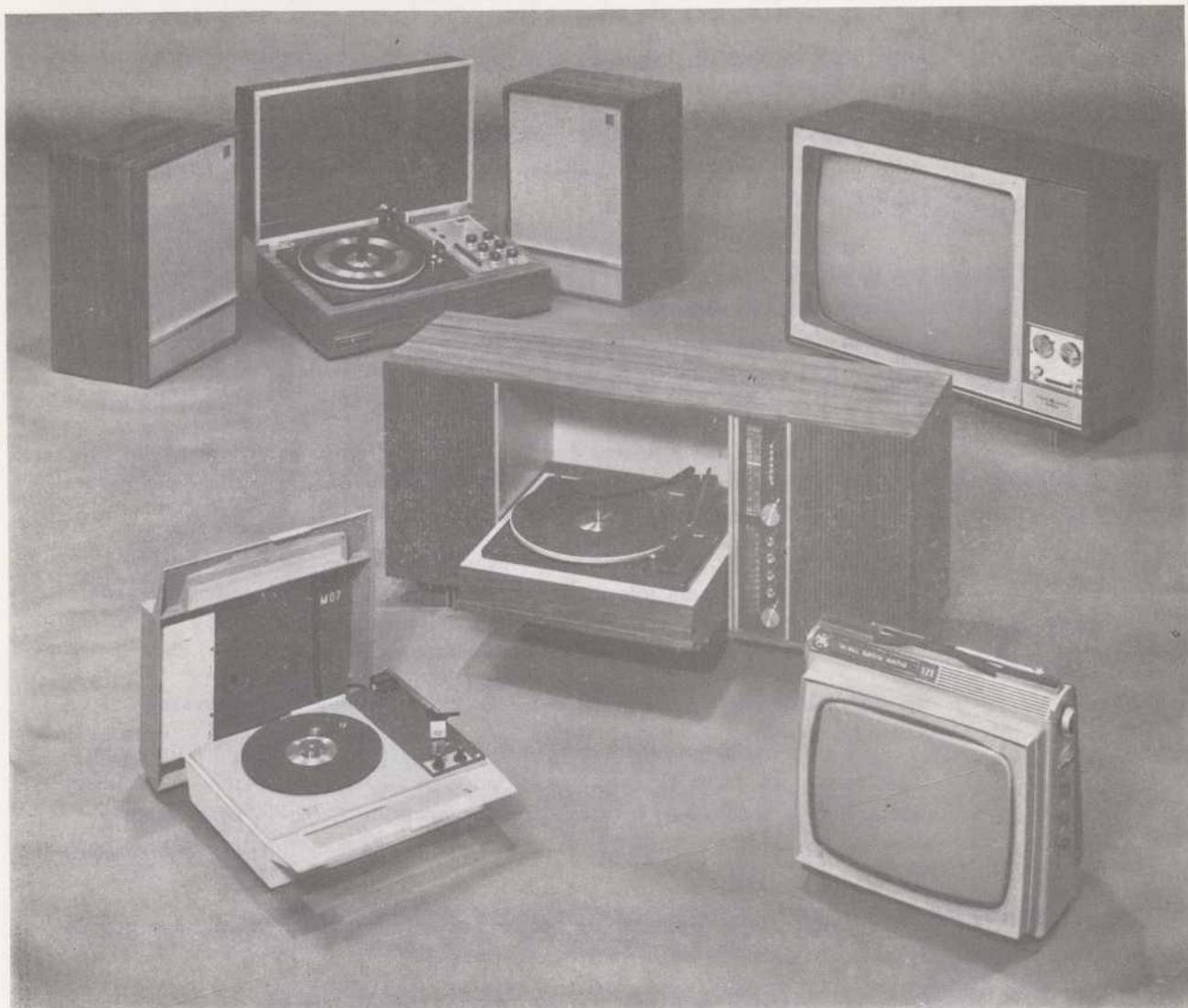
—**¿Ve usted una separación entre la Universidad y las empresas?**

—En una de las empresas que presido, para celebrar su LXXV Aniversario, organizamos un curso en las Universidades de Sevilla y Granada, y, posteriormente, hemos seguido en contacto con los profesores, dando becas, etc., y los alumnos nos lo han agradecido mucho. Creo que esos contactos son muy beneficiosos para todos.

—**Usted, como fundador de Acción Social Empresarial, ¿tiene algo que decir para los lectores de la revista en especial?**

—Sí, como no; que veo con satisfacción que la revista se lee y está tomando gran interés. Trae artículos muy interesantes. Creo que Acción Social Empresarial no es un organismo lo suficientemente grande, al menos no tanto como debiera, y creo también que hace una magnífica labor de preparación de los que la componen. Ahora bien, opino que sus esfuerzos no tienen la correspondencia debida por parte de la gente.

Entrevista **M. SANCHEZ GIL**



**GENERAL  ELECTRICA
ESPAÑOLA**

DELEGACIONES:

BARCELONA-8 Rambla de Cataluña, 43
 BILBAO-9 Plaza Federico Moyúa, 4
 GIJON Alvarez Garaya, 1
 MADRID-4 Génova, 26
 MALAGA Cuarteles, 47
 MURCIA Apóstoles, 17
 SEVILLA Castelar, 25

LA CORUÑA Gral. Sanjurjo, 53-55
 LAS PALMAS Gral. Primo de Rivera, 6
 MERIDA José Antonio, 24
 VALENCIA-11 Eduardo Boscá, 20
 VALLADOLID Plaza de Madrid, 3
 ZARAGOZA Paseo Independencia, 21

GENERAL ELECTRICA ESPAÑOLA ES SU MARCA

En torno a los índices de coste de vida de A. S. E. Presupuesto mínimo familiar y no salario mínimo interprofesional

Por **Fernando GUERRERO**

Nuestro Director don Fernando Guerrero ante las insistentes peticiones que se han hecho para que se aclare el punto de vista de A. S. E. sobre los índices del coste de vida y ante la polémica suscitada, ha redactado el siguiente artículo contestando a dichas objeciones y aclarando el criterio que preside la publicación de estos índices de coste de vida.

En esta última temporada, ha saltado a las páginas de los periódicos y también a otros medios de comunicación social, el tema de los índices de coste de vida que viene editando mensualmente ACCION SOCIAL EMPRESARIAL.

Una invitación cordial hecha por el diario «YA» a dar una explicación a los lectores sobre la confección de estos índices, nos ha forzado amablemente a escribir este artículo, para exponer el método de elaboración de los índices y, sobre todo, su alcance y significación.

Algo de historia

La publicación de estos índices se remonta al año 1953. El entonces Arzobispo de Valencia, hoy dimisionario, don Marcelino Olaechea, publicó una célebre Pastoral sobre el salario justo, fechada el 20 de febrero de ese mismo año, que constituyó un fuerte aldabonazo a la conciencia de los empresarios católicos españoles.

En dicha Pastoral, el señor Arzobispo de Valencia establecía que la entrega de un salario familiar de 50 pesetas por día natural, obligaba «sub gravi», en Valencia, ya por razón de caridad, ya por razón de justicia social, ya

muy probablemente, por razón de justicia conmutativa.

No se podría decir a propósito de esta Pastoral, lo que hace poco tiempo un célebre comentarista político decía en general de las Pastorales de la Iglesia, que son abstractas y vagas y poco precisas.

Precisamente por esa concreción y por esa afirmación categórica, la citada Pastoral suscitó un revuelo muy grande entre los empresarios católicos españoles. La Pastoral iba acompañada de una serie de anexos en los que se recogían presupuestos de gastos para familias sin hijos, elaborados por distintas entidades de carácter apostólico o profesional.

La Comisión Nacional de ACCION SOCIAL EMPRESARIAL, en una reunión celebrada en el otoño de ese mismo año en Barcelona, acordó empezar la publicación de un presupuesto familiar mínimo para poner al día, de acuerdo con la depreciación monetaria, las cifras señaladas por el señor Arzobispo.

Así, en cumplimiento de este acuerdo, el boletín mensual de A. S. E. empezó a publicar, a partir del mes de abril de 1954, unos índices de precios, al principio únicamente de ración alimenticia por persona en mercados obreros de diferentes capitales españolas: Burgos, Ma-

drid, Valencia; y, posteriormente, a partir de abril de 1959, se empezó a publicar el presupuesto familiar mínimo diario, para Madrid, de una familia con dos hijos. También se publicaban los presupuestos mínimos diarios de alimentación, para un matrimonio con dos hijos en diferentes capitales de España.

Ultimamente, a partir de 1965, con objeto de evitar equívocos, se empezó a publicar el presupuesto de gastos familiares mínimos, de un matrimonio con dos hijos, en cómputo anual, aunque con indicación de las oscilaciones mensuales de dicho presupuesto.

Los presupuestos iban acompañados, en todo caso, de los índices de variación del coste de vida, a partir del año 1963.

Alcance de la publicación de estos índices

Ante todo, hemos de hacer constar que no se trata de un salario mínimo interprofesional. En primer lugar, porque ACCION SOCIAL EMPRESARIAL no tiene ninguna autoridad ni jurídica ni moral para establecer esos salarios. En segundo lugar, porque tampoco se pretende que el cómputo calculado con carácter anual, al ser dividido por 365 días, constituya la base del salario mínimo, de base, ya que se trata de presupuestos, no de salarios.

Para cubrir esas necesidades, no entramos ahora en si están o no bien calculadas, habrá que atender no sólo al salario base sino también a otros conceptos y retribuciones efectivas que perciben los trabajadores, aunque no las perciban por días o por meses, sino en períodos más amplios, siempre que la entrega se efectúe dentro del año.

Por lo tanto, no pretende servir de nivel mínimo para establecer el salario base.

En el presupuesto no se incluyen aquellos capítulos de riesgos o de necesidades que, por lo menos teóricamente, pretende cubrir la Seguridad Social.

Método de elaboración del Presupuesto

Para la elaboración del Presupuesto se parte de una familia tipo, compuesta por matrimonio y dos hijos, comprendidos entre los seis y doce años. Se considera que el trabajo del padre no supone un esfuerzo físico intenso, sino que se parte de un trabajo de intensidad media.

Para la fijación de los coeficientes de consumo, en relación con los diferentes artículos, se considera, en unos casos, el consumo diario; en otros, el consumo semanal, y en los restantes el consumo mensual o anual (este cálculo último se hace sobre todo en los artículos comprendidos en la rúbrica de vestido y calzado).

Para los artículos comprendidos dentro del capítulo de «alimentación», se parte de unos informes científicos sobre dietética, y se seleccionan los artículos más corrientes en el consumo de las familias trabajadoras, procurando que reúnan las cantidades adecuadas en los elementos nutricionales indispensables: calorías, proteínas, grasas, calcio, hierro, tiamina, riboflavina, ácido nicotínico, ácido ascórbico, etc.

Para la fijación de los precios de los artículos se toman los precios en dos mercados obreros, como mínimo, de la localidad de que se trate, y después se obtiene un promedio.

El capítulo de «combustible» se calcula en relación con el consumo de gas butano, determinado, según encuesta realizada entre familias obreras.

El capítulo «Vivienda y gastos de casa» integrado en varios subcapítulos. Como es lógico, el peso más importante lo constituye el pago de la vivienda, bien se trate de la cantidad mensual destinada a alquiler o la cuota mensual del pago diferido para la adquisición del piso en propiedad, sobre la base de los datos obtenidos en barriadas obreras. Los gastos de alumbrado y agua se fijan en función de los consumos mínimos indispensables cada año, según las distintas épocas, obteniéndose el coeficiente teórico de consumo diario. El

subcapítulo «aseo de casa y ropa» parte del cálculo del gasto mensual mínimo para atender a dichas necesidades. Finalmente, «enseres de casa» considera el consumo anual de los mismos, para después calcular el consumo teórico diario.

El capítulo «Vestido y aseo personal» se compone de dos subcapítulos: «vestido y calzado» y «aseo personal». Vestido y calzado se calcula sobre la base de los artículos de consumo anual para los cuatro miembros del grupo familiar y se tiene en cuenta la duración normal de cada artículo, fijándose, en proporción, el coeficiente diario de consumo teórico. Para el «aseo personal» se considera el consumo mensual en artículos o servicios, determinándose posteriormente el coeficiente diario.

En el último capítulo de «Varios», se integran grupos de necesidades muy diferentes, no incluidas en los apartados anteriores. Así, la «educación de los hijos» (sobre la base de asistencia a Centros oficiales de enseñanza), necesidades mínimas culturales de la familia, diversiones, transportes urbanos (sobre la base de utilización de vehículos de servicio colectivo, etc.).

Respondiendo a algunas objeciones

La publicación de estos Índices suscita críticas y controversias. A unos les parecen unas cifras ridículas, presupuestos de hambre, indignos del trabajador español, casi injuriosos en su mera publicación. Los que así razonan son personas o familias cuyos ingresos superan este presupuesto mínimo.

Otros consideran que son cifras casi fantásticas, cuya cobertura no puede asegurar la economía española, y que su sola publicación constituye una fuente de reivindicaciones salariales y un estímulo a la elevación inflacionista de salarios.

A las personas que así opinan habría que preguntarles sencillamente si pueden cubrir sus presupuestos familiares con unos ingresos inferiores al mínimo señalado.

Otros arguyen contra los empresarios agrupados en ACCION SOCIAL EMPRESARIAL, en el sentido de que podrían empezar por pagar en sus propias empresas esos salarios que se desprenden de dichos presupuestos.

A estos objetantes habría que contestarles que la determinación de la cifra del salario no puede hacerse atendiendo a un criterio único, como enseñó Pío XI en la «Quadragesimo Anno», sino que es la resultante de una ponderación de factores complejos; capítulo de necesidades personales y familiares; situación de la empresa; bien común nacional e internacional.

La publicación de estos Índices no tiene otro sentido para los empresarios de ACCION SOCIAL EMPRESARIAL, como ya indicamos antes, que conocer las oscilaciones mensuales del presupuesto mínimo diario de necesidades familiares, para tenerlo en cuenta, como un elemento muy importante, en la determinación de los salarios, pero no único. Por otra parte, nunca se repetirá bastante que esas cifras deben ser cubiertas no solamente con el salario base, sino con todos los ingresos líquidos percibidos anualmente por el trabajador, sobre la base de una jornada ordinaria de trabajo, con un rendimiento normal. Por eso no constituiría una interpretación correcta partir de esos presupuestos para exigir un nivel salarial mínimo, correspondiente al trabajador de más baja cualificación laboral, en la negociación de un convenio colectivo, ya que hay que completar también, como dejamos dicho, con otros conceptos retributivos.

Por otra parte, la política salarial no puede aislarse de la política económica de un país, ya que existe una interdependencia recíproca entre las diversas magnitudes macroeconómicas: salarios, precios, tasas de interés, etc.

De ahí la necesidad de practicar una política global de rentas, con participación de representantes de las partes interesadas, con la intervención mediadora del poder público, para considerar todos los elementos y datos de esa

problemática compleja y para evitar la aplicación de medidas unilaterales que afecten únicamente a las clases más débiles; y además, para obtener la adhesión activa de toda la población a las medidas restrictivas que, en un momento, pueden ser adoptadas por exigencias del bien común. Pero nadie está dispuesto a aceptar sacrificios, cuyas razones no conoce y que se le presentan como medidas no siempre justificadas, que implican graves sacrificios cuya eficacia y sentido no se acaban de comprender.

Necesitamos cada vez más una transparencia y un diálogo permanente en la elaboración de las medidas de política social y económica. La responsabilidad de los empresarios en la determinación de los salarios es muy grave e importante, pero no es la única, ni siempre la más decisiva. Hace falta que todas las partes, incluido el propio Estado, acepten la respon-

sabilidad que les corresponde, con sentido de justicia y de servicio al bien común, sin demagogias fáciles y sin concesiones irresponsables, que constituyen un espejismo, pero que no afrontan en sus verdaderas causas los problemas sociales que agobian a nuestro pueblo.

Creemos que, de todas formas, constituye un gesto de nobleza por parte de los empresarios de ACCION SOCIAL EMPRESARIAL la publicación de estos Indices de coste de vida, tan criticados, por unos y por otros, pero que han constituido un instrumento de medida de las oscilaciones del coste de vida y una «señal de alerta», para la conciencia de los empresarios, como un eco ya lejano y repetido de aquel clamor de un celoso Pastor de la Iglesia española que impulsado por el ansia de la justicia social y por el amor de los trabajadores, lanzó en el invierno de 1953.

OASA SAVOISIENNE ESPAÑOLA, S. A.

FABRICACION DE TRANSFORMADORES



Direcciones:

Postal - **Apartado n.º 1313**

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

Telegráfica - **O R T A B E**

Telex - **36.228 CAMINE**

IRUBIDE - RECALDE

SAN SEBASTIAN

Las varias relaciones públicas

Adolfo Parra Abad.

Se ha dicho de las Relaciones Públicas que son **buenas** (moralmente), que son **eficaces** (desde un punto de vista pragmático), o, incluso, que son **técnicamente necesarias**. Pero parece más exacto afirmar simplemente que son **socialmente imprescindibles**, puesto que responden a una exigencia social ineludible (la de la transculturación o integración de la Empresa —o de cualquier persona supra-individual— dentro de la Sociedad) y buscan un objetivo social trascendental para el ente que trata de integrarse (el conseguir su supervivencia) (1).

Llega ahora el momento de matizar qué se entiende por Relaciones Públicas, no dando definiciones, sino aportando un apunte de teoría que trate de aclarar ideas.

De las Relaciones Públicas hay multitud de definiciones y no todas, al definir, están definiendo lo mismo. Digamos que unas veces se está definiendo el «efecto», otras veces la «causa». Con frecuencia se definen los «medios» o los «objetivos». Lo mismo ocurre cuando se habla cotidianamente de Relaciones Públicas y no ya entre profanos, sino también entre verdaderos profesionales. Se advierte que se están mezclando cosas, que se están hablando al mismo tiempo y, lo que es peor, sin advertirlo, de **distintas Relaciones Públicas**.

Pero, ¿cabén distintas Relaciones Públicas? Hay que responder que sí o, al menos, que se está hablando hasta ahora de varios conceptos o realidades distintas, englobándolas bajo la etiqueta común e indiscriminada de «RP». Probablemente entre todas estas cosas a las que de manera indiferenciada se da el nom-

bre de Relaciones Públicas, existe una fuerte trabazón que justifica su denominación común, pero no, desde luego, su mezcla y confusión.

Las Relaciones Públicas como fenómeno social

Piero Arnaldi dice: «Una Empresa no puede escoger entre tener Relaciones Públicas con la comunidad donde trabaja y no tenerlas, porque de hecho las tiene siempre, únicamente puede escoger entre tenerlas buenas o tenerlas malas» (2).

A mi entender en este pasaje Arnaldi está rozando el tema de lo que pudiéramos llamar «Relaciones Públicas causales» o, más exactamente, de la causa de las RP: la ineludibilidad de la relación y necesidad absoluta de que esa relación sea conforme a las normas sociales. ¿Por qué existe todo ese mundo de técnicas de Relaciones Públicas, de técnicos de Relaciones Públicas, de preocupación por las Relaciones Públicas y de presupuestos para las Relaciones Públicas?

Esta pregunta ya está contestada más arriba. Todo ello se debe a que un fenómeno social —el de la transculturación— exige a la Empresa que realmente se integre en el marco sociocultural en que vive (3).

Existen, pues, unas «Relaciones Públicas

(2) Cfr. «Manual de R. P.», de P. Arnaldi, Ed. Ibérico Europea de Ediciones. Madrid, 1968, pág. 193.

(3) Para G. de Rossi (Cfr. «L'évolution des Relations Publiques dans le monde», en *La Maison de Verre*, núm. 27, pág. 23), «Las R. P. forman parte de la estructura social del mundo moderno», y para R. Perol (Cfr. «Les R. P. et l'aménagement du Fiers monde», en la misma revista, núm. 34, pág. 12), «El problema esencial del momento es la reintegración de las actividades económicas dentro de la comunidad humana».

(1) Cfr. «Las Relaciones Públicas, técnica de supervivencia», de A. Parra, en revista *Relaciones Públicas*, núm. 46. Madrid, marzo-abril 1971.

causales», de causalidad remota: «el fenómeno (con su correspondiente exigencia) social de la transculturación de las personas supraindividuales».

Las Relaciones Públicas como Ciencia

Ahora bien, este fenómeno social merece ser estudiado. En realidad, hasta ahora no ha sido estudiado o, si acaso, sólo de forma tangencial y esporádica.

La rama de la Psicología Social que se dedique al estudio del fenómeno de la transculturación de las personas supraindividuales (Empresas, Organismos Públicos, Asociaciones, etc.) será una de las Relaciones Públicas. Actualmente esta rama no tiene entidad propia, aunque sí existen elementos dispersos de ella dentro de la Psicología Social. Esa rama (Psicología Social de las Relaciones Públicas, Psicología Sociorelacionista o como quiera que venga a llamarse) no sería simplemente «una de las Relaciones Públicas», sino, en cierto modo, y en un plano teórico, la más importante.

Las Relaciones Públicas como Política Empresarial

Hemos mencionado un fenómeno social, el de la transculturación de las personas supraindividuales, que se justifica, en parte, por la existencia de una exigencia social de integración. Dentro de la Empresa parece que debe haber una «conciencia» que advierta la existencia de este fenómeno y de esta exigencia (4).

Este advertimiento, esta conciencia del problema da lugar a su vez a una política Empresarial de Relaciones Públicas, lo que supone una actitud —en parte nueva— de las Empresas frente al marco sociocultural en que se desarrollan (5).

En ocasiones, al hablar de Relaciones Públicas, se está hablando concretamente de Conciencia, Actitud y Política de Relaciones Públicas de las Empresas (o, en general, de las Personas Supraindividuales).

(4) Cfr. «Origen sociocultural de las Relaciones Públicas», de A. Parra, en *Boletín de la A. E. R. P.* Barcelona, 1969.

(5) M. de Nicolás (Cfr. «La función de los Directivos en Estados Unidos», en revista *Acción Empresarial*, núm. 1, febrero 1971) dice: «La más moderna preocupación del directivo americano supone una superación de las tendencias anteriores, y las sitúa en un camino nuevo en cuanto a sus funciones en la Sociedad... la dirección industrial debe ser gobernada por ciertos principios inherentes a la motivación de servir a la comunidad...».

Este triángulo (Conciencia-Actitud-Política) que, para simplificar, llamaremos «Relaciones Públicas - Político Empresariales» (o Relaciones Públicas Gerenciales) es la «causa próxima» de la existencia de las Relaciones Públicas - Política Empresarial» tienen un posterior momento de realización que se encausa paralela y simultáneamente por medio de las «Relaciones Públicas Artesanía» y las «Relaciones Públicas Técnicas».

Las Relaciones Públicas-Artesanía

Una de las definiciones más concretas y conocidas de las Relaciones Públicas es la de «hacer bien las cosas y hacerlas saber». También se afirma con frecuencia —y la afirmación es exacta— que todos los empleados de una Empresa son empleados de Relaciones Públicas. Esto es cierto, pero, sin mayores aclaraciones, puede inducir a error.

Todos y cada uno de los empleados de una Empresa, desde el Director General al último pinche, **deben hacer las cosas cotidianamente bien**. Esto es indudable e innegable. Es cosa bien sabida que lo primero que exige la Sociedad —al exigir la integración— es un bien hacer, es un actuar de acuerdo con las normas de esa Sociedad. Y parece que lo que, sin ir más lejos, se pide a una Empresa es que funcione en unos determinados niveles de **eficacia** de los elementos con que cuente y de **servicio** respecto a la Sociedad y a sus miembros. Lo mismo se puede decir de los órganos de la Administración, de las Asociaciones y de cualquier otro ente que pudiéramos imaginar.

Es cosa conocida por los hombres de Relaciones Públicas en su quehacer diario, que no cabe comunicación alguna si no se apoya en una conducta mostrable.

Una comunicación parcial, engañosa, reticente o de tapujos es el suicidio de las Relaciones Públicas (entendidas como «respuesta a la exigencia social»).

Pero ese «hacer bien» es una función de Relaciones Públicas que naturalmente exige la contribución diaria de todos los empleados de la Empresa. Cada hombre en su trabajo diario debe tener presentes esos dos criterios de eficacia y de servicio a los que acabamos de aludir. Esta afirmación vale para todo tipo de trabajo: para el hombre que trabaja en un laboratorio secreto y para el que atiende al público en una ventanilla.

Relaciones Públicas no significa —en el aspecto al que nos referimos— cortesía y edu-

cación. Relaciones Públicas significa hacer las cosas bien en los trabajos tanto «de tienda» como «de mostrador». En estos últimos, el ser educado y cortés forma parte del «bien hacer».

Aquí, en esta faceta, no caben, por lo tanto, **técnicas**, sino **conductas**. No cabe aquí Ciencia, sino Artesanía. Lo que no quita para que, como veremos más adelante, una de las funciones del hombre de Relaciones Públicas —como técnico— sea la de asesorar respecto a esas conductas.

Ahora bien, esa definición de la que hemos partido tiene una segunda parte (...y hacerlo saber) que nos queda por analizar.

Partiendo de la base de que se hacen las cosas bien, de que las conductas son acordes con las exigencias sociales, es necesario todavía **comunicarlo**. No es nada extraño el que no baste con hacer y sea necesario también comunicar, puesto que toda Sociedad se basa en la comunicación entre sus miembros.

Pero a cualquiera se le alcanza que toda la masa de comunicaciones de una Empresa con la Sociedad en que vive no puede cargarse sobre las espaldas de un solo hombre —el hombre de Relaciones Públicas—, ni de un solo departamento, que ni siquiera puede filtrar o controlar la totalidad de esa masa. Ni debe hacerlo. De hecho vemos como en la práctica un 90 por 100 o más (cuantitativamente hablando) de esa masa transcurre por unos cauces que no son los del Departamento de Relaciones Públicas. Y cualitativamente el porcentaje puede ser también muy grande.

Esto es lógico. La Empresa está constituida por personas que tanto en su calidad privada como en su calidad de empleados tienen multitud de contactos diarios con los restantes miembros de la Sociedad y muchos de esos contactos están fuertemente relacionados con la vida y la actividad de la Empresa.

El Director General tendrá que hablar un día con el Presidente de un Banco y quizá otro día con un Ministro. Y el empleado de ventanilla y el ordenanza tendrán cientos de conversaciones diarias con clientes y otras personas. Todas estas comunicaciones permiten «hacer saber las cosas que hace bien la Empresa». Es una comunicación de tipo primario (de persona a persona) que podemos denominar «comunicación de artesanía» —para distinguirla de la comunicación técnica— y que no está sometida a técnicas científicas, sino a las simples normas sociales de uso corriente en el trato entre personas.

Las Relaciones Públicas Técnicas

Indudablemente la Empresa que toma conciencia del problema de la transculturación, que adopta una actitud encaminada a facilitar su integración plena dentro de su marco sociocultural, que marca la Política de Relaciones Públicas correspondiente, que persigue un «bien hacer» de todos y cada uno de los empleados y que propugna y facilita los artesianos canales de comunicación primaria, ha recorrido un buen trecho en su camino de Relaciones Públicas o transculturación. Pero no lo ha hecho todo. Queda todavía por cubrir un muy extenso y muy importante sector de las comunicaciones: comunicaciones masivas (prensa, radio, televisión, etc.), comunicaciones primarias, especialmente con líderes.

Todas estas comunicaciones exigen unos conocimientos científicos (de Psicología Social, principalmente) y unas técnicas muy concretas. No cabe aquí ya la improvisación, la intuición, ni el «arte». Este sector de comunicaciones debe ser, por lo tanto, estudiado y atendido por un técnico; el hombre de Relaciones Públicas, experto en comunicaciones sociales.

Nos encontramos de nuevo aquí con la Psicología Social Aplicada de las que tantas ramas fecundas han brotado (Psicología Industrial, Escolar, Publicitaria, etc.) y que encontrará, sin duda —y en un futuro no muy lejano—, en la Psicología Relacionista, un nuevo campo de aplicaciones prácticas y una nueva fuente de experiencias aplicables a la Ciencia y a la Teoría de la Psicología Social.

Por lo tanto, podemos sentar que la técnica de las Relaciones Públicas es fundamentalmente una técnica de Psicología Social Aplicada cuyo objetivo es facilitar el proceso de transculturación de las personas supraindividuales. El empleo simultáneo de otras técnicas o medios no desvirtúan esta afirmación. Un estudio detenido de cuales son esas otras técnicas y de cual es su empleo pondría bien de manifiesto que todas ellas son —o deben ser— utilizadas para los fines y en la forma que la técnica psicosocial de las Relaciones Públicas. «...La Psicología Social aparece como el centro que permite realizar la aproximación multitudinaria necesaria para el estudio científico de las comunicaciones... A la Psicología Social parece pertenecer la tarea de hacer colaborar ciencias humanas y técnicas comerciales», dice A. Katchourine.

Presupuesto mínimo diario de alimentación para un matrimonio con dos hijos

AÑO 1971	Barcelona	Gerona	Gijón	Granada	Jaén	Madrid	Oviedo	Sevilla	Valencia	Valladolid	Zaragoza
Junio... ..	170,11	—	—	158,73	—	164,36	160,49	163,83	162,11	168,05	159,13

Indice del coste de alimentación

Base: Marzo 1959 = 100

MES	Barcelona	Gerona	Gijón	Granada	Jaén	Madrid	Oviedo	Sevilla	Valencia	Valladolid	Zaragoza
1970											
Media mensual ...	248,9	—	—	226,7	28,9	220,2	244,5	247,1	216,3	239,1	216,3
Junio	246,7	—	—	231,1	25,2	216,5	245,7	252,1	211,4	239,4	213,2
Jul.-Agos. ...	242,3	—	—	228,5	—	224,6	252,3	249,8	212,5	246,4	212,6
Septbre. ...	247,6	—	—	232,7	—	225,5	247,6	252,7	222,2	243,0	215,9
Octubre ...	251,5	—	—	234,5	28,8	224,5	248,4	253,0	223,6	243,0	223,8
Noviembre ...	255,4	—	—	238,7	29,6	225,1	249,9	250,6	226,9	249,8	224,1
Diciembre ...	257,7	—	—	239,7	27,3	225,9	248,5	—	225,9	247,5	227,4
1971:											
Enero	258,4	—	—	238,6	21,2	228,4	251,0	251,7	228,0	247,0	227,1
Febrero ...	259,9	—	—	240,4	21,9	229,6	253,1	252,8	226,8	248,7	225,3
Marzo	262,6	—	—	243,1	—	235,8	256,1	259,4	234,9	252,2	228,9
Abril	262,8	—	—	246,9	—	239,0	259,8	265,2	238,0	257,6	231,4
Mayo	265,0	—	—	248,5	—	242,2	263,8	264,6	237,2	259,6	237,2
Junio	267,8	—	—	254,9	—	254,2	269,2	278,8	249,3	274,6	244,7

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
1970						
Media mensual ...	220,2	120,1	183,4	432,1	446,1	259,2
Junio	216,5	120,1	184,3	426,6	432,2	255,4
Jul.-Agos. ...	224,6	120,1	184,3	434,9	474,4	264,1
Septbre. ...	225,5	120,1	187,9	431,3	481,7	265,1
Octubre ...	224,5	120,1	180,6	447,5	488,3	266,5
Noviembre ...	225,1	120,1	183,0	461,9	488,3	269,7
Diciembre ...	225,9	120,1	184,7	459,7	497,7	270,6
1971:						
Enero	228,4	120,1	185,8	455,5	497,7	271,4
Febrero ...	229,6	120,1	187,8	446,8	505,9	271,6
Marzo	235,8	120,1	185,5	449,8	505,9	274,9
Abril	239,0	120,1	187,2	451,6	505,9	277,3
Mayo	242,2	120,1	187,4	457,1	505,9	279,9
Junio	254,2	120,1	189,3	457,2	505,9	286,7

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
Junio	334,1
Julio-agosto	347,9
Septiembre	349,3
Octubre	347,7
Noviembre	348,7
Diciembre	349,9
1971.—	
Enero	353,8
Febrero	355,7
Marzo	365,2
Abril	370,3
Mayo	375,1
junio	393,8

PRESUPUESTO DE GASTOS FAMILIARES MÍNIMOS ANUALES, EN MADRID, DE UN MATRIMONIO CON DOS HIJOS, CORRESPONDIENTE AL MES DE JUNIO DE 1971

	Pesetas
Alimentación	59.990
Combustibles	3.250
Vivienda y gastos casa	13.820
Vestido y aseo personal	33.890
Varios	15.350
Total	126.300

NUEVA MONTAÑA QUIJANO, S. A.

Fábricas en: Nueva Montaña y Los Corrales de Buelna

Subproductos destilados de la hulla; coque siderúrgico y para otros usos, lingote de hierro, fundición de hierro y acero, lingote de acero, palanquilla, alambón (fermachine), redondos para hormigón, alambres de acero suave, duro e inoxidable, cables de acero desde 0,45 mm. a 85 mm. de Ø, cables de acero inoxidable, eslingas y accesorios para cables, clavazón, telas y enrejados metálicos, varillas y electrodos para soldadura autógena y eléctrica, alambre para soldadura bajo CO₂, espino artificial, teleféricos, telesquíis y telesillas, granalla de acero; compresores.

SOLVAY & C^{IE}

SOCIEDAD ANONIMA

PRODUCTOS FABRICADOS EN TORRELAVEGA (Santander)

CARBONATO DE SOSA
SOSA CAUSTICA
BICARBONATO DE SOSA
SILICATO DE SOSA
CLORURO DE CALCIO
CLORO LIQUIDO
HIPOCLORITO DE SOSA
ACIDO CLORHIDRICO
AGUA OXIGENADA
PERBORATO DE SOSA
PERCLORETILENO
TETRACLORURO DE CARBONO
SAL



DIRECCION COMERCIAL: Mallorca, 269 BARCELONA-8 Teléfono 215 32 58

Eficacia y Relaciones Públicas

Por Rafael ANSON

Las Relaciones Públicas son una exigencia ineludible de nuestra época a la que caracteriza el proceso de cambio social acelerado. El signo característico de ese proceso de cambio social acelerado es el incremento de las comunicaciones sociales, de la publicidad, de la prensa, de la TV y de otros medios de información, así como de los movimientos asociativos. Ese incremento de los contactos y relaciones sociales, el incremento de la información exige establecer nuevos sistemas y nuevos cauces de comunicación, sin dejar por ello de mantener los tradicionales, porque instrumentar las vías que faciliten la información y que garanticen la participación de los individuos y de los grupos en las tareas colectivas, es el único camino para evitar una excesiva masificación. Junto a esa necesidad se observa la tendencia dialéctica, al menos en las aspiraciones de capas cada vez más amplias de la sociedad, a completar el paso de la sociedad clasista a la sociedad de masas, con el paso a la sociedad pluralista e institucionalizada. Caracterizada no por la oposición irreductible entre sectores, sino por el juego legítimo y lógico de intereses entre los distintos grupos que forman parte de la sociedad.

Y aquí aparece la necesidad de las Relaciones Públicas: ellas son el sistema de comunicación y participación social que reúne los requisitos mínimos exigibles para hacer posible ese juego legítimo y lógico de intereses entre los grupos (ser auténtico, ser recíproco, establecer relación en plano de igualdad entre dos sujetos activos que sean a la vez emisores y receptores, pasar del monólogo al diálogo).

Pero si el presente trabajo está elaborado ciertamente por un técnico, lo está para «managers» empresariales, que son quienes lo van a leer. Y los «managers» pertenecen a una casta especial de hombres. Son ciertamente sensibles a las exigencias de la época. Pero su criterio fundamental, su regla básica para medir la conveniencia de algo, se confunde (curiosamente es verdad) con una regla evangélica: los resultados («por los frutos los conoceréis»). Para un «manager» no es argumento que algo venga exigido por la época o por el «viento de la Historia». Para un «manager» el argumento supremo es que ese algo **umente la eficacia**.

Creemos que comunicar a los «managers» que las Relaciones Públicas son una exigencia ineludible de nuestra época puede inclinarles a aplicarlas. Lo mismo que pueden decidirse a emplear los ordenadores electrónicos porque son también una exigencia ineludible de la época. Pero ciertamente nos consta que **sólo** han empleado los ordenadores electrónicos cuando se han convencido de que empleándolos aumentan la eficacia de sus empresas.

Por eso creemos necesario que nuestro trabajo sea una exposición

breve de por qué y cómo las Relaciones Públicas son condición «sine qua non» de la eficacia.

Sostenemos que hoy, 1971, sin Relaciones Públicas **no se puede ser eficaz**. Y pretendemos demostrarlo.

El teorema de Thomas como clave de las acciones.

El último objetivo instrumental de una Empresa mercantil son las acciones, los comportamientos de los individuos. Para una Empresa que fabrica automóviles el objetivo último instrumental son los comportamientos, las acciones de los individuos: conseguir que entre esos comportamientos figure el de usar automóviles lo más asiduamente posible.

Siendo ello así, lo que reviste la máxima importancia para una Empresa mercantil es el mecanismo que actúa sobre los comportamientos, sobre las acciones.

Las Relaciones Públicas son condición «sine qua non» de la eficacia porque actúan sobre el mecanismo que dispara los comportamientos, las acciones.

El Teorema de Thomas, sociólogo norteamericano, explica la clave de las acciones y de los comportamientos. El es la razón última de la eficacia de las Relaciones Públicas.

Los comportamientos están condicionados por los esquemas de comportamiento, éstos por las actitudes y éstas por las jerarquizaciones de valores.

Los comportamientos de los individuos, en una inmensa mayoría de casos, responden a esquemas de comportamiento. Cuando un individuo sale del útero materno no está aún terminado como ser humano. Entra entonces en el útero social que, así como el útero materno configuró —esculpió— sus características físicas, configura su personalidad como miembro de una comunidad. El útero social que actúa a través de los canales de integración normativa —básicamente: familia, escuela, Iglesia—, realiza sobre el individuo unas modificaciones (no por menos inmediatamente sensibles que las que realiza el útero materno, menos reales) que se pueden designar con el nombre de aprendizaje social. El individuo se integra en el juego de normas urgentes en su comunidad. Aprende qué es lo que tiene derecho a esperar que los demás le hagan y lo que tiene derecho a esperar que no le hagan. Aprende qué es lo que tienen derecho los demás a esperar que él haga y lo que tienen derecho a esperar que no haga.

Se integra así en un juego de normas. Asume una serie de esquemas de comportamiento. Cómo comer, cómo divertirse, cómo trabajar, cómo jugar, cómo hacer el amor, etc.

Esos esquemas de comportamiento están condicionados por una serie de actitudes. Entendidas como disposiciones de los individuos que les predisponen a actuar de una determinada manera.

Pero las actitudes, a su vez, están condicionadas por los valores. Entendidos como «una concepción explícita o implícita, distintiva de un individuo o característica de un grupo de lo que es deseable, que influye en la selección de los modos, medios y fines de que dispone la conducta humana» (Kluckhohn). «Los valores expresan el «deber ser» para los individuos que los sustentan y aparecen, por ello, en una cierta jerarquía: unos son más deseables que otros».

Esquemas de comportamiento, actitudes y jerarquizaciones de valores están condicionados por la herencia, el medio, la cultura y el grupo.

El comportamiento es siempre la respuesta a un estímulo. El estímulo es la representación de una persona, de un objeto, de una idea, de una acción, de un grupo que se aparece como satisfaciendo una necesidad del sujeto.

La representación de la persona, objeto, etc., como satisfactoria de una necesidad (o como insatisfactoria de una necesidad) es la imagen en el sujeto que actuará.

La imagen depende de la realidad de la persona, objeto, entidad, etcétera, que refleja. Pero también del cauce

Esquemas de comportamiento, actitudes y jerarquizaciones de valores condicionan los comportamientos. Pero están a su vez condicionados por los factores sociales de la conducta, del comportamiento. Son éstos, básicamente, cuatro: la herencia, el medio, la cultura, el grupo.

Los comportamientos están condicionados, hemos dicho, a los esquemas de comportamiento, a las actitudes, a las jerarquizaciones de valores. Y todos ellos están condicionados por los factores sociales de la conducta: herencia, medio, cultura, grupo.

Condicionados, sí; pero no determinados. En último término un comportamiento es siempre la respuesta a un estímulo.

En el proceso que conduce a la decisión se puede siempre distinguir un **nivel de situación**. La situación es el modo en que el sujeto se inserta en la estructura social. La situación engloba el conjunto de relaciones sociales, como totalidad. La situación engendra las necesidades. Ante la situación el individuo formula exigencias explícitas (son diferentes, por ejemplo, las exigencias formuladas por un individuo cuya situación es la de bracero del campo que las de un lord inglés).

Las personas, cosas, entidades del medio en que se desenvuelve el individuo se le aparecen como estímulos para comportarse de una u otra forma. Se le aparecen como portando, o no, expectativas de satisfacción de necesidades.

La imagen de una persona, cosa o entidad es una representación de sus posibilidades de satisfacción de necesidades. La imagen se **da** en el sujeto que ha de actuar. Es en él donde se produce la representación de la persona, cosa o entidad como satisfactoria o insatisfactoria de necesidad. Y es esa representación, esa imagen, el estímulo que dispara, que desencadena el comportamiento.

El individuo, enfrentado con una persona, con una cosa, con una entidad no se comporta con ellos o respecto de ellos **en función de cómo son**. Sino en función de su imagen. Es decir, en función de la representación que el individuo se hace de esa persona, cosa o entidad como capaz o no de satisfacer sus necesidades.

Por supuesto, la imagen depende de la realidad de la persona, cosa, entidad, etc., que refleja. Pero depende también, y mucho, del cauce por el que se proyecta y del modo en que se proyecta.

Pondremos un ejemplo físico. La imagen es como el efecto que produce una piedra arrojada a una acumulación de agua. Ese efecto depende de muchos factores:

— De las características de la piedra (forma, peso, tamaño, etc).

COMPAÑIA ESPAÑOLA DE PETROLEOS

Refinería y estación de suministro a buques
en SANTA CRUZ DE TENERIFE.

Refinería "GIBRALTAR", en la Bahía de Algeciras.

Estaciones de almacenaje y suministro a buques
en LAS PALMAS y CEUTA.

Factoría de envasado de lubricantes en BARCELONA.

Yacimientos petrolíferos en concesión en VENEZUELA.

CAPACIDAD TOTAL DE PRODUCCION:
12.000.000 TM. AÑO

S.A.

gases combustibles ● propano ● butano ● azufre líquido y terrón ● naftas
gasolinas ● disolventes ● benceno ● tolueno ● orto-xileno ● xilenos mezcla
● aromáticos pesados ● kerosenos ● carburantes para reactores ● aceites
blancos ● gas-oil ● diesel-oil ● fuel-oil ● lubricantes para automóviles
● lubricantes marinos ● lubricantes industriales ● parafinas ● asfaltos ●
cut-backs ● emulsiones asfálticas ● materias primas para negro de humo

FILIALES PETROQUIMICAS:

CARBON BLACK ESPAÑOLA, S. A. (CARBESA)
INDUSTRIAS QUIMICAS DE LUCHANA, S. A. (INDUQUIMICA)
PETROQUIMICA ESPAÑOLA, S. A. (PETRESA)

delegaciones y representaciones en

SANTA CRUZ DE TENERIFE ● SAN ROQUE (CADIZ) ● LAS PALMAS CEUTA ● BARCELONA ● CARACAS ● NUEVA YORK ● LONDRES ● LISBOA ● MILAN



Refinería GIBRALTAR (Vista parcial)



Refinería TENERIFE (Vista parcial)



Avenida de América, 32 - Madrid
Teléfono 256 53 00 (24 líneas)

CEPSA

Telegramas, SPANOIL - Madrid
Telex CEPSA E. (núms. 27-678 y 27-722).

por el que se proyecta y del modo en que se proyecta.

La eficacia de la imagen depende del modo en que es percibida por el sujeto que ha de actuar en respuesta al estímulo que representa. Situaciones relativamente estructuradas condicionadas por herencia, medio, cultura y grupo, filtran las imágenes, impidiéndoles el paso o deformándolas.

Lo decisivo es que los individuos actúan respondiendo no a las realidades sino a las imágenes que les llegan.

El estímulo no es la realidad, sino la imagen de la realidad que los individuos filtran.

- De las características del lanzamiento (si se lanza a plomo, si se lanza horizontalmente, si se lanza desde lejos, si se lanza desde lo alto, etc.).
- De las características del mecanismo propulsor (la fuerza de propulsión, el ángulo de salida y de caída sobre el agua, etc.).
- De las características del agua (por ejemplo, sobre agua helada la piedra rebotará).

Si hemos definido la imagen como el estímulo para el comportamiento. Si hemos dicho que el individuo actúa respondiendo al estímulo que supone la representación (imagen) que se hace de las personas, cosas, entidades, como capaces de satisfacer sus necesidades, debemos admitir que la eficacia de la imagen, la eficacia del estímulo (y por ende, el comportamiento **respondiente, resultante**) depende del modo en que es percibida por el sujeto.

Sucede que la imagen es eso, una imagen. Una representación que se hace el sujeto de la persona, cosa, entidad, etc. Y la imagen es **filtrada** por el sujeto.

Situaciones relativamente estructuradas filtran las imágenes, impidiéndoles el paso o deformándolas. Situaciones estructuradas como un entramado de esquemas de comportamiento, actitudes y jerarquizaciones de valores, condicionados por la herencia, el medio, la cultura y el grupo. Una realidad cualquiera, no llega al sujeto tal como **es**, sino filtrada a través de los esquemas de comportamiento, las actitudes y las jerarquizaciones de valores.

Decíamos al principio que lo que a las Empresas mercantiles les interesa es, básicamente, el mecanismo que «dispara» los comportamientos para lograr que éstos coincidan con sus intereses.

Hemos establecido ya que los comportamientos son respuestas a estímulos. Hemos visto que ese estímulo no lo constituyen **directamente** las personas, las cosas o las entidades. Ni siquiera tampoco la representación de esas personas, cosas o entidades como satisfaciendo o no las necesidades de los individuos. Sino esa representación, esa imagen, **tal** como se **filtra** por los individuos.

Los individuos no actúan, no se comportan frente a personas, cosas, entidades. Ni porque esas personas, cosas, entidades, pueden satisfacer o no sus necesidades. SINO POR LA REPRESENTACION (LA IMAGEN) QUE SE HACEN DE ESAS PERSONAS, COSAS O ENTIDADES COMO CAPACES O NO DE SATISFACER SUS NECESIDADES. Representación, imagen, **filtrada** por las situaciones estructuradas en que se encuentran.

El efecto de «filtro de la realidad» descrito por Sherif es mucho más que un hallazgo teórico. Tiene incalculables aplicaciones prácticas. Sherif sostiene que «los factores sociales suministran una armazón para percepciones y juicios selectivos en situaciones relativamente estructuradas, por-

De ahí la importancia del Teorema de Thomas: «Si los individuos definen las situaciones como reales las consecuencias son reales».

que la localización social determina las perspectivas que entran en la percepción, las creencias y las ideas».

Este planteamiento obliga a abandonar muchos simplismos y muchas ingenuidades. En efecto, el mecanismo que produce las percepciones, las creencias y las ideas NO ACTUA respecto de la realidad **como un espejo, SINO COMO UN FILTRO**.

Y qué sea lo que el filtro filtre depende de la situación del sujeto, de la localización social.

El «efecto de filtro» explica muchas desilusiones de bienintencionados reformadores sociales, por ejemplo. Los reformadores sociales suelen tener una mágica confianza en «la verdad», en la exposición de la realidad. Suelen creer que basta con exponer correctamente una realidad, la necesidad de una reforma, **para convencer**. Y cuando ello no sucede lo achacan a hipocresía, a cinismo, a bastarda defensa de intereses. Sin entender que lo más probable es que la exposición de **su** verdad, que a ellos les parece tan diáfana y tan evidente, no ha llegado a sus interlocutores tal como ellos la perciben sino como éstos **la han filtrado**. A nuestros efectos, lo importante es tener conciencia de que mensaje cualquiera (la idoneidad de unos precios, la pulcritud de una fabricación, el prestigio merecido de una Empresa) viene ciertamente afectado y modificado por el modo y cauce por el que lo transmitimos. **Pero sobre todo es filtrado por el sujeto receptor**.

Volvemos al punto de partida. Lo que queremos es influir en los comportamientos. Queremos ser eficaces. La eficacia en una empresa mercantil se mide por el mayor volumen de ventas al mejor precio posible. Para conseguirlo tenemos que influir en los comportamientos consiguiendo incrementar el comportamiento «compra de nuestros productos». El comportamiento es siempre respuesta a un estímulo. Pero ¡ATENCIÓN! **respuesta al estímulo tal como es filtrado por el sujeto estimulado**.

Aquí es donde cobra fundamental importancia el Teorema de Thomas: «Si los individuos definen las situaciones como reales, las consecuencias son reales». En efecto, los individuos no actúan respecto de las situaciones en función de **como son** las situaciones SINO EN FUNCION DE COMO LAS DEFINEN ELLOS.

El fenómeno es bien conocido intuitivamente por todos en el campo de la Bolsa, por ejemplo. No importa que la situación de una Empresa sea **realmente** próspera, satisfactoria, prometedora. Si los individuos definen la situación de esa empresa como inestable, peligrosa, al borde de la quiebra, las consecuencias serán reales, serán como si efectivamente estuviera al borde de la quiebra. Los individuos actuarán en función de la realidad. En el ejemplo citado venderán a toda prisa las acciones y obligaciones que posean, hundiendo los precios y provocando nuevas ventas a cada vez más bajos precios, socavando la confianza y el crédito de la Empresa, forzando su tesorería y haciéndola **realmente** tambalearse.

En consecuencia si queremos influir en los comportamientos no basta que los estímulos para ellos sean reales. No basta con que, realmente,

nuestros productos tengan calidad y buenos precios. No basta con que tengamos solidez financiera, capacidad técnica, eficacia organizativa. Ni siquiera basta que **digamos** eso. **Es preciso que los individuos lo definan así.** Es preciso que los individuos definan esa situación como real, para que las consecuencias sean reales.

LAS RELACIONES PUBLICAS Y LA IMAGEN

Ahora es cuando podemos cabalmente entender por qué las Relaciones Públicas son la condición «sine qua non» de la eficacia.

Para ser eficaces hay que influir en los comportamientos. Los comportamientos dependen de la definición que de la realidad hace el sujeto. Dependen de la imagen de la realidad **en** el sujeto.

Las Relaciones Públicas son, sencillamente, el instrumento técnico de creación, control y modificación de la imagen.

Las relaciones públicas determinan cuál es la imagen que llega a los individuos.

Las Relaciones Públicas son un trabajo interdisciplinario que maneja un conjunto de técnicas y ciencias. Un grupo de esas técnicas (investigación social, investigación psicológica, investigación motivacional) son las que se emplean para conocer con un margen de error matemáticamente previsto **cuál es la imagen de una Empresa, de una persona, de un producto o de una idea** que llega a los individuos.

Las relaciones públicas determinan por qué y cómo actúa el individuo en función de la imagen que le llega.

Pero no basta con saber cuál es la imagen que llega al individuo. Necesitamos saber por qué y cómo se comporta el individuo en función de la imagen que les llega.

Son también las técnicas de investigación social, psicológica y motivacional las que averiguan cuáles y cómo son los comportamientos del individuo y por qué y cómo esos comportamientos son influenciados por la imagen que le ha llegado.

Las relaciones públicas determinan cómo la imagen es deformada por el cauce.

Sabemos que puede haber y de hecho hay diferencia entre la imagen que de sí o de sus actividades **pretende** proyectar una Empresa o una persona y la imagen que **efectivamente** llega a los individuos.

Esa deformación de la imagen es atribuible fundamentalmente a dos causas: las deformaciones en el camino y las deformaciones en el destino.

Las Relaciones Públicas estudian y determinan las dos. Establecen, para la primera, cuál es la imagen que ha pretendido proyectar la Empresa o persona.

Y analizan después los canales por los que se ha proyectado para detectar las modificaciones y deformaciones que se han producido en el camino.

Ello supone un análisis de todos los instrumentos empleados para proyectar la imagen. Estudio de las campañas publicitarias, de las publi-

**Las relaciones
públicas
determinan
cómo la imagen
es filtrada por
los individuos.**

caciones de la Empresa (folletos, catálogos, revistas, memorias, etc.), del funcionamiento de los servicios de comunicación (telefonistas, servicio de recepción, servicios de reclamaciones) de las conductas de los miembros de la Empresa en contacto con el público, de los símbolos empleados (marca, logotipo, etc.).

Un estudio, en fin, de todas las actividades y de los productos de las mismas, que intervienen en la proyección de la imagen de la Empresa.

Conocidas ya las modificaciones introducidas en la imagen por los instrumentos de proyección de la misma empleados, se puede medir las deformaciones o modificaciones que produce el filtro de la imagen por los individuos.

Son otra vez aquí las técnicas de investigación social y psicológica las empleadas para conocer el «efecto filtro».

Voy a detenerme aquí para no hacer demasiado extenso este artículo. Creo que lo dicho es suficiente para demostrar que las Relaciones Públicas son una razón «sine qua non» de la eficacia de las organizaciones, son una técnica de apoyo a la dirección que facilita la consecución de los objetivos básicos de cualquier empresa; son una estrategia psicológica cuya «utilidad» es evidente.

CENIT, S. A.

Calefacción - Refrigeración

Almagro, 1
Teléfono 419 0500
MADRID - 4

Bailén, 123
Teléfono 25729 04
BARCELONA-9

La experiencia agraria yugoslava

por Marcelino Gavilán

En Yugoslavia se han dado fórmulas de empresas agrarias que difieren de las capitalistas y de las tenidas por clásicas en los países comunistas. Se ha pretendido encontrar una línea media entre el colectivismo y la explotación individual. Es una interpretación original dentro del mundo comunista, aunque no faltan otros ejemplos como muy especialmente el de Polonia.

PUNTO DE PARTIDA

En la postguerra de 1914-18, se dictó en Yugoslavia una ley de reforma agraria de 25-2-1919, completada en 1921, que corresponde a las tendencias del momento y que forma parte de aquella gran oleada de reformas de la Europa continental (se retrasa en España —1932— y no se decretan en Francia, Bélgica, Holanda, Suiza y los Países Escandinavos porque responden a otras estructuras territoriales). Se trataba de completar la obra de la revolución del XIX y de crear propiedades campesinas:

- 1.º Es abolida la servidumbre —¡literal!—.
- 2.º Se expropián las grandes propiedades (en parte por razones nacionalistas).
- 3.º Se reparten, las 755.333 Ha. expropiadas, entre 210.912 campesinos (en realidad tienen acceso a la tierra un total de 500.00

familias, utilizando otras medidas). La reforma termina por detenerse y se financia mal; la demografía sobre el campo es muy acentuada 76,3 por 100 y el equipo de las empresas deficiente (38 % sin arado).

En el año 1945 se dicta una reforma agraria radical que transfiere al Estado todas las «grandes propiedades» (a muchas ni siquiera se les puede dar este calificativo), y las «capitalistas» (arrendadas o que emplean asalariados). Se consideran grandes propiedades las de extensión superior a 45 Ha. en todo caso y las laborables de 25 a 35 Ha.

Así subsisten o se crean las siguientes explotaciones:

- 1.º Las constituidas sobre propiedades no afectadas por la reforma.
- 2.º Las constituidas sobre propiedades afectadas que se reparten en «propiedad privada» a las familias.
- 3.º Las constituidas sobre tierras afectadas que se colectivizan de dos formas:
 - a) granjas estatales;
 - b) cooperativas de trabajo.

La tendencia hasta 1950 es la de formar a los titulares de las explotaciones basadas en la propiedad del empresario a que ingresen en las cooperativas de trabajo.

LAS NUEVAS TENDENCIAS

Entre los años 1949-50, entran en crisis las concepciones dominantes que seguían la línea marcada por Rusia y surge una posición mucho más elástica, que es lo que ha motivado la atención particularizada del «fenómeno yugoslavo» por los estudiosos del campo social.

La reacción consiste en el intento de superar las fórmulas del capitalismo individual y estatal por el «socialismo del pueblo». Este es el motivo por el que los que se ocupan de la reforma de la empresa examinan con detenimiento esta evolución. La concreción del fenómeno se manifiesta:

1.º Desde el punto de vista estrictamente político: el autogobierno y la descentralización. En el ámbito local destaca la comuna.

2.º Desde el punto de vista de la estructura de la empresa: la autogestión de los productores.

3.º Desde el punto de vista económico: la planificación coordinada general, territorial y de las unidades productivas, y la libertad de mercado controlada. Esto último tiene una gran importancia, las empresas venden y compran en el mercado, entre las entidades socializadas existe un auténtico mercado.

4.º La colectivización en el campo es «indicativa» no forzosa. En el año 1952 se disuelven la 4/5 partes de las cooperativas de trabajo.

LA INCIDENCIA DE LAS NUEVAS TENDENCIAS EN EL CAMPO

Independientemente del problema de financiación, que se corrige, ya que en la primera época la inversión se dirige a la industria descapitalizándose el campo, hasta tal punto que sólo en el año 1957 se alcanzan los niveles de superficie cultivada y producción de la anteguerra; las líneas que se apuntan son claras, una ley de 1953 reduce la extensión máxima de propiedad privada a 10 Ha. pudiéndose, en ciertos casos, elevar a 15. De esta forma se va a compeler a los empresarios individuales a que se relacionen con las cooperativas, ya que la capacidad de

maniobra de una unidad pequeña no es muy grande.

La Constitución de la República Socialista Federativa de Yugoslavia, de 7 de abril de 1963, viene a plasmar a ese supremo rango lo que había venido proclamándose en disposiciones particulares:

1.º La tierra es un bien de interés común.

2.º Los fundos deben ser explotados conforme a las condiciones previstas en la ley.

3.º La comunidad social asegura las condiciones para la formación y desarrollo de las organizaciones agrícolas sobre una base de propiedad social de la tierra y de trabajo social.

4.º La comunidad social asegura las condiciones para una cooperación de los agricultores con las cooperativas y con las otras organizaciones de trabajo.

5.º A los agricultores se les garantiza el derecho de propiedad sobre sus fundos agrícolas cultivables en una superficie máxima de 10 Ha.

6.º El principio de espontaneidad de inscripción como miembro de las cooperativas y el principio de espontaneidad en todas las relaciones económicas de los productores agrícolas individuales con las organizaciones de trabajo.

Como consecuencia de la espontaneidad en las relaciones económicas de las empresas individuales con las organizaciones y del juego del mercado, aparece otro carácter implícito en la Constitución y explícito en muchas leyes.

7.º El contrato como medio para la planificación y la socialización de la agricultura.

Entendemos, como consecuencia de lo expuesto, que la socialización «indicativa» —no negamos que esta expresión que empleamos tiene un cierto eufemismo— se desarrolla sobre los siguientes pilares:

a) Reducida extensión de la superficie agrícola de la empresa privada.

b) Exigencia de explotación eficiente.

c) Control del crédito que está en manos estatales.

d) Precisión de la colaboración de las

cooperativas con las empresas individuales a través de formas contractuales amplias.

Evidentemente si a una explotación reducida con el crédito controlado se le exige eficiencia, se le obliga indirectamente a utilizar los servicios de la cooperativa, cuanto más extensos sean éstos y más eficientes, se irá introduciendo un cambio de mentalidad más propicio para llegar a la cooperativa de trabajo.

FORMULAS EMPRESARIALES

Existen tres dirigidas a la producción:

- a) Cooperativa de producción o trabajo.
- b) Granja estatal.
- c) Empresa privada familiar.

Además, y con especiales características, la cooperativa general sin tierra que proporciona a los agricultores individuales: suministros, ciertos servicios particulares en la producción o interviene íntegramente en la misma, crédito y la comercialización de los productos. Lo más característico de esta cooperativa es su intervención en los trabajos de la producción, desde luego previo contrato con el empresario individual.

EMPRESA PRIVADA FAMILIAR

La propiedad individual sobre la tierra labrable se extiende a un 89 por 100 de la superficie cultivable; el 11 por 100 restante es de propiedad social.

A) Extensión y disposición de los bienes.

Las propiedades adquiridas con motivo de la reforma no pueden enajenarse ni gravarse con hipoteca, durante quince años. Las propiedades subsistentes y las otorgadas por la reforma, transcurrido el plazo, pueden superar las 10 Ha. antes señaladas, si fuese una persona privada. La cooperativa local tiene derecho de preferencia para la compra. Las adquisiciones por sucesión no pueden superar el máximo indicado. El exceso pasará a la propiedad social, indemnizando al heredero.

B) La empresa agraria individual y su explotación.

La empresa agraria yugoslava se funda en la propiedad que es garantizada por la

Constitución hasta el límite señalado. El propietario debe efectivamente ser empresario de la tierra que le pertenece, no sólo tiene un derecho a explotarla, sino una verdadera obligación de llevar a cabo una explotación económica conforme a los usos, las necesidades y las posibilidades locales, empleando un mínimo de medidas agrotécnicas y mejoras que serán señaladas por el órgano competente del Estado.

El incumplimiento de estas obligaciones lleva consigo la pérdida de la posesión de uno o cinco años, ocupándose de la explotación o una organización agrícola o un productor agrícola individual, sin ninguna compensación para el propietario.

C) La empresa agraria individual y las cooperativas.

a) El empresario que no puede explotar debidamente la tierra de su propiedad puede:

1. Dar en arrendamiento la explotación a una cooperativa.
2. Utilizar los medios que le proporciona la cooperativa mediante precio, maquinaria, semillas, etc.
3. Celebrar un contrato de cooperación de reparto de beneficios con la organización agrícola.

b) Este último es un contrato por el cual las dos partes contratantes se obligan a participar en la producción agrícola común con medios precisamente determinados y a ejecutar los trabajos que se establecen, repartiendo después las rentas obtenidas con un criterio previamente fijado.

Generalmente se prevé que los trabajos y servicios que debe desarrollar la organización agrícola como cooperativa son, las labores profundas, la preparación del terreno para la siembra y la realización de la siembra con maquinaria, la prestación de buenas semillas y abonos químicos, a asegurar las cosechas y proporcionar transporte. El empresario individual se obliga a preparar la parcela y a participar con su trabajo y, a veces, con su ganado en su cultivo, realizando otros trabajos en la producción común, proporcionando eventualmente semillas, estiércol, etc.

Hombres que progresan en su trabajo



Hombres responsables.
Por eso a la hora de utilizar
los servicios de un Banco,
pensaron en el
Banco de Vizcaya.
Donde han encontrado
la seguridad
de un servicio completo
moderno y progresivo.

BANCO DE VIZCAYA
Para personas como usted

Autorizado por el Banco de España con el n.º 7801

A cada operación se la señala un precio, así como a los medios empleados, teniéndose en consideración también la renta de la tierra como una aportación, fijándose así las respectivas aportaciones y dividiéndose los beneficios. Los modos de reparto varían mucho, dando lugar a múltiples formas de contratos.

También se han previsto relaciones contractuales especiales en relación a la cooperación en los cultivos de frutales y viñas y en las explotaciones ganaderas.

Esta riqueza, de formas contractuales, ha llevado a decir que el contrato es el medio jurídico fundamental para la reglamentación, no sólo del tráfico de los productos agrarios, sino para la producción en el campo yugoslavo. El contrato viene a dar elasticidad a las posibilidades de elección del campesino yugoslavo.

D) La empresa agraria y su producción.

Los productos agrarios debían entregarse por los productores a precio tasado, hasta un montante determinado y el resto podía ser vendido libremente. Este sistema se ha sustituido por el contractual en el que enlazan, cuando se trata de plantas industriales, con las industrias directamente, señalando precios, cantidades y otras prestaciones accesorias, o cuando se trata de otros productos, con las organizaciones económicas que se encargan del comercio.

No obstante, el papel de vendedor se está absorbiendo cada día más por las cooperativas. Este sistema se combina con el señalamiento de precios mínimos y de garantía, que se señala por el poder público y los máximos por los organismos económicos, aunque estrictamente no obligan a los productores individuales, sino solamente a las organizaciones socialistas.

E) Los créditos para inversiones se pueden otorgar indistintamente a las empresas socialistas y a las empresas individuales, y dependerá de los criterios gubernamentales que controlan el crédito. Los adelantos para la producción de semillas, abonos, etc., pueden hacerlo las cooperativas.

F) La evolución de las empresas individuales en Yugoslavia, como expresamente se

reconoce en los últimos planes, parece dirigirse hacia una intervención más acusada de la cooperativa en la producción y en la negociación de los productos agrarios, si bien a través de medios flexibles de contratación.

No se dirige el sistema a una estatización de la economía, sino a una libre actuación de las entidades socializadas; dentro de éstas el grado de autonomía individual sólo podrá expresarse en la participación de las decisiones comunes, en la medida en que puedan manifestarse en la dirección de las organizaciones económicas y cooperativas.

G) Cooperativa general sin tierra.

Tiene su origen en las antiguas cooperativas de consumo. A partir de 1945 va aumentando sus funciones —comercialización— y al llegar al nuevo enfoque que se inicia en 1950, se convierte en el centro que puede proporcionar toda clase de servicios a los agricultores y vehículo de impulsión y ayuda de los mismos, sirve de ejemplo de eficacia y de demostración de los beneficios de la socialización.

La gestión de la cooperativa se lleva a cabo por tres órganos.

a) Asamblea general que se reúne, por lo menos, una vez al año. Pueden asistir todos los campesinos, pero sólo tienen voto los cooperadores. Los asalariados de la cooperativa tienen los mismos derechos que los socios.

c) Comité de dirección: Es elegido por un año por el Consejo y nombra su propio presidente.

Por la cooperativa se comercializa la mayor parte de la producción —los 2/3 en 1958— y aumenta cada vez más su intervención en los trabajos de producción —los propietarios de tierras dedicadas a la producción de trigo que han celebrado contrato de cooperación, son titulares del 42 por 100 de la superficie dedicada a este cereal (1962).

COOPERATIVA DE PRODUCCION O TRABAJO

Surge, en 1945, siguiendo el modelo del koljós. Se tiende, como ya hemos dicho, a que se integren en ella todos los campesi-

nos. Al producirse el cambio de dirección económica, desciende su número vertiginosamente: de 7.000, pronto se reducen a 688 y entra su gestión en las directrices nuevas.

La gestión se encomienda como en las empresas industriales:

a) La Asamblea general de productores que nombra el Consejo.

b) El Consejo obrero, vigila y supervisa a los órganos ejecutivos y elabora planes. Si el número de productores no es grande, sus funciones las ejerce directamente la Asamblea.

c) Comité de dirección es nombrado por el Consejo obrero, se reúne frecuentemente, elabora los reglamentos interiores, salarios, plan económico, firma de productividad, etc.

d) El director es nombrado por la comuna, pero con intervención del Consejo de productores de la misma y por representantes de la propia empresa; representa y encarna a la misma. Los órganos de autogestión de la empresa pueden pedir su revocación.

Se paga a los cooperadores en proporción a su trabajo y a la cosecha obtenida; también se les reserva una parcela que la cultivan individualmente.

Los trabajadores se dividen en grupos y se controla su rendimiento, siguiendo planes.

La cooperativa suele estar bien provista de equipo y empieza a obtener buenos resultados económicos.

Los campesinos más modestos se han unido con mayor facilidad a la cooperativa y obtienen con frecuencia mayores beneficios que las empresas individuales.

La superficie media de las tierras de cada cooperativa es de 380 Ha.

GRANJA ESTATAL

Surge en 1945 a imitación del sovjós.

La gestión, después de aplicadas las normas de la autogestión, es análoga a la de las cooperativas. Con sólo este hecho vemos la enorme importancia del camino emprendido en la socialización de la propiedad.

El equipo y la organización técnica suelen ser superiores a los de las cooperativas. Es

lógico, porque la unidad productiva no ha sufrido las convulsiones que la retirada, a partir de 1950, de los cooperativistas forzados. Cabe incluso la división del conjunto en subunidades cuando lo aconseja la racionalización.

Los salarios son elevados y proporcionan ingresos, muchas veces superiores a los de los empresarios individuales. Existen primas de productividad y se proporciona a los obreros un huerto familiar.

La superficie media es de 670 Ha.

ORGANIZACIONES AGRICOLAS

El conjunto de la organización agrícola se completa con otros órganos. En primer lugar, la comuna tiene funciones muy importantes: crea cooperativas, nombra director, ordena roturaciones, realiza concentraciones..., etc. Así existen una serie de organismos de comuna y de distrito.

a) Comisiones económicas del consejo comunal y de distrito. Examinan en su conjunto las cuestiones de desarrollo económico agrario como industrial.

b) Consejo de la agricultura y de los bosques: Estudia y transmite al comité popular las sugerencias y reclamaciones de los campesinos y sus organizaciones. Estudia, incluso por comisiones las cuestiones que le somete el comité.

c) Organismos y cursos de formación agrícola. Se desarrolla a escala comunal enseñanza de agricultura.

d) Unión de las cooperativas de distritos: asesora técnicamente a las cooperativas y controla sus actividades por medio de servicios jurídicos, análisis económicos, de gestión, control financiero, formación de cuadros. Los gestores son elegidos por las cooperativas y sus recursos económicos proceden de ellas.

e) La Unión de negocios de las cooperativas de distritos. Lleva a cabo funciones de comercialización de los productos de las cooperativas, de aprovisionamiento general y de compra y entretenimiento de maquinaria. El Consejo de gestión se nombra por la Asamblea general compuesta por representantes de las cooperativas.

La coyuntura monetaria internacional

por Pedro Valdés

LA INFLACION NORTEAMERICANA

Estados Unidos, desde hace cuatro años, está en una continua inflación. La motivación principal de la inflación es debida a la incauta y excesiva expansión de los préstamos al consumo, hipotecarios y personales en general.

	<i>% de aumento 1964-1970</i>
Préstamo al consumo y personales	40
Préstamos a las empresas ...	24
Préstamos generales	13

En el período considerado los créditos al consumo y los personales, han pasado de 380.1000 millones de dólares a 534.000 millone sde dólares, por lo que el exceso de demanda global no se logra satisfacer con la capacidad productiva del sistema,

lo cual determina un déficit en la balanza comercial y de pagos, que siempre había sido positiva.

La inflación norteamericana está caracterizada en la actualidad por los siguientes hechos:

- Salidas de capitales a corto, medio y largo plazo (lo que produce una falta de monetización interior que, ante el creciente consumo exige de una financiación exterior y de un aumento de la oferta monetaria).
- Aumento de los salarios, aumento del precio de las materias primas, y por consecuencia, aumento de los costes de producción.
- Una tasa muy alta del índice general de precios. Así, en 1970, el índice de precios de consumo descendió del 6,3 por 100, en el primer trimestre, al 5,8 por 100 en el segundo y al 4,2 por 100 en los dos primeros meses del último trimestre. El porcentaje medio de aumento en 1969 fue

del 4,70 por 100 y en 1970 del 5,25 por 100.

- El crédito al consumo ha aumentado en más de un 40 por 100 desde 1964 y el concedido a las empresas en más de un 24 por 100.
- Los gastos de la guerra del Vietnam son un componente extraordinario de la inflación.

La inflación que viene soportando Estados Unidos desde 1966, aproximadamente, adquirió características especiales en 1970, al coexistir con baja producción y creciente desempleo. La economía norteamericana está, en estos momentos, simultaneando el estancamiento y la inflación. En abril de 1971, el índice de desempleo era del 6,1 por 100; a finales de junio se encontraban en paro cinco millones y medio de norteamericanos, un millón más que en mayo. A este proceso de estancamiento e inflación se le conoce con el nombre de "Stagflación".

Ante estos hechos, la Administración Nixon tenía dos opciones:

a) Intentar mantener el equilibrio interno.

b) Solucionar el problema del paro.

Quizá la solución lógica fuera la a), pero, por razones de las próximas elecciones, se eligió la solución b). Para solucionar el problema, tratando de solucionar la situación de paro, habría que tomar medidas para una reactivación de la economía (con la reactivación aumenta capacidad de producción y capacidad de empleo). Una de las medidas tomadas más importantes fue la disminución del tipo de interés, motivo principal de la última crisis monetaria internacional. La crisis monetaria internacional ha estado gestándose desde hace tiempo, como consecuencia de la salida de dólares de Norteamérica hacia Europa (oferta de dólares) y de una demanda muy fuerte, por revalorización de determinadas monedas europeas.

LA HUIDA DEL DOLAR AMERICANO A EUROPA

La huida de los dólares no fue consecuencia únicamente de la baja del tipo de interés, sino de varios hechos acaecidos en los últimos diez años. Pasemos a analizarlos.

a) El oro monetario crece el 2 por 100 anual, y el comercio internacional en un 6-8 por 100. Queda un gap que se cubre con dólares. La única forma de tener dólares es comerciando con los Estados Unidos; por ello, la inflación existente en Norteamérica es trasladada a todos los países del mundo en la proporción en que estos comercian con Estados Unidos.

b) Déficit de la Balanza de Pagos Norteamericana, consecuencia de un incremento de las importaciones, debido al tan extraordinariamente alto nivel de consumo de los Estados Unidos y a la exportación de capitales norteamericanos a corto, medio y largo plazo, a Europa. En 1969 el déficit de la balanza de pagos U.S.A. fue de 7.208 millones de dólares y, hasta septiembre de 1970, de 4.300 millones de dólares.

c) Los tipos de interés de la Reserva Federal oscilaron alrededor del 6 por 100 desde marzo de 1969 hasta noviembre de 1970. De noviembre de 1970 a febrero de 1971 baja el 5,5 por 100 y de febrero de 1971 a abril baja al 4,75 por 100. El tipo de interés aplicado por los bancos a las operaciones de préstamos de sus mejores clientes, que en diciembre de 1968 se hallaba al nivel del 6,5 por 100, alcanzó, tras de cuatro elevaciones sucesivas, el 8,5 por 100 en junio de 1969, nivel que se mantuvo hasta marzo de 1970.

Los motivos a) y b) han sido los que tradicionalmente han influido en la salida de dólares norteamericanos a Europa, pero el motivo c) fue el agua que colmó el vaso, ya de por sí muy lleno de dólares.

¿A dónde van a parar los dólares norteamericanos? A engrosar las reservas

de los países que comercian con U. S. A. y al mercado de eurodólares. En el mercado de eurodólares se realizan préstamos a entidades a plazos de dos días a dos años. El mercado de eurodólares se nutre con dólares procedentes de:

- movimientos especulativos de dólares;
- déficit de la balanza de pagos de Estados Unidos;
- exportación de capitales norteamericanos a Europa;
- depósitos en dólares de los bancos comerciales norteamericanos en los bancos europeos.

Durante 1969, el mercado de eurodólares paso de 30.000 millones a 45.000 millones de dólares. En 1971, tiene en su poder del orden de los 70.000 millones de dólares. La absorción de dólares del mercado de eurodólar es debida a que el tipo de interés es superior al tipo al que prestan los bancos comerciales norteamericanos y oscilan entre el 8 y el 13 por 100.

En esta situación cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿Cuáles fueron los motivos que impulsaron al deseo de cambiar dólares por marcos; es decir, los motivos de la última crisis monetaria?

- 1) Los tipos de interés, en abril de 1970, son en Alemania del 6 por 100 en Estados Unidos del 4,75 por 100. Esto equivale a decir que el mercado alemán es, a efectos de la especulación, más atractivo que el mercado norteamericano.
- 2) El marco es una moneda muy codiciada. Con la tercera parte de población que Estados Unidos, Alemania tiene unas reservas iguales a las americanas. Estados Unidos tiene unas reservas (oro, derechos especiales de giro, reservas en el F. M. I. y divisas) de 14.699 millones de dólares y Alemania de 14.012 millones de dólares.
- 3) La composición de las reservas, en enero de 1971, es como se indica:

NACIONES	ORO (mills. de dólares)	DIVISAS (mills. de dólares)	DERECHOS ESPECIALES DE GIRO, F. M. I. (mills. de dólares)	TOTAL (mills. de dólares)
Estados Unidos	11.040	491	3.168	14.699
Alemania	3.979	8.651	1.382	14.012

Las reservas en divisas alemanas son en diecisiete veces superiores a las norteamericanas, lo que, a efectos de comercio internacional, significa una mayor liquidez y un mayor crédito.

- 4) El total de marcos en posesión del mundo es infinitamente menor que el de dólares. Existe una oferta de dólares muy alta en el mercado internacional (mercado de eurodólares y divisas de las diferentes naciones) y una demanda muy fuerte de marcos.
- 5) Scheller declara, asesorado por tres empresas de consulta, que es recomendable el marco flotante. El

marco flotante supone, en las actuales circunstancias, una revaluación.

- 6) Los Ministros de Asuntos Exteriores, en el Consejo de Ministros del Mercado Común, hicieron unas declaraciones sobre la enfermedad del dólar.

Todos estos fueron los hechos que motivaron la crisis y la afluencia de dólares a Alemania para cambiarlos por marcos.

LA CRISIS

Los fenómenos que definieron la crisis fueron:

a) Alemania había recibido más de 6.000 millones de dólares en los últimos meses y así las reservas alemanas superaron a las de los Estados Unidos, en mayo de 1971.

b) En una hora, en los mercados alemanes, se cambian 1.000 millones de dólares por marcos.

c) En las veinticuatro horas de crisis se hacen operaciones a plazo con dólares y marcos (las operaciones a plazo son a cuarenta y ocho horas) pensando que el marco se iba a revaluar (se cambian dólares por marcos).

La operación consiste en comprar marcos y, una vez revaluado el marco, volverlo a cambiar por dólares, para obtener las ganancias de la revaluación.

d) Como el marco no se revaluó, se encontraron los especuladores con un exceso de marcos, aumentó la demanda de dólares y se incrementó el tipo de interés del mercado de eurodólares, por lo que perdieron los especuladores.

La solución parcial de esta crisis se adoptó en la noche del 9 al 10 de mayo, al implantarse el cambio flotante del marco y del florín, y la subsiguiente revaluación del chelín austriaco y del franco suizo.

A esta medida, de mantener el marco flotante, tomada por las autoridades monetarias alemanas, se opusieron, desde el principio, Francia e Italia, que eran decididas partidarias de mantener fijas las paridades de las monedas. La posición de Alemania, en el momento de la crisis, era de inflación. Tengamos en cuenta que los precios al "detall" han aumentado en un año el 4,5 por 100 y que los salarios han aumentado en tres meses el 3,1 por 100 y en un año el 17,5 por 100, pero, además, todo ello va acompañado por el grave problema del paro. El diagnóstico es semejante al de Estados Unidos. Las medidas que podía tomar la política económica alemana para solucionar el problema:

- Intentar mantener el equilibrio interno.
- Solucionar el problema del paro.

Optó por la segunda solución. La economía alemana sirve más a la inflación que al paro. El paro es un problema antisocial que no puede promover un gobierno socialista; hay que evitar el paro, para ello hay que aumentar la actividad productiva a través del aumento del empleo y de la capacidad de producción, por lo que aumentan los salarios. Tiene que aumentar la demanda para colocar la producción, por lo que aumentan los precios.

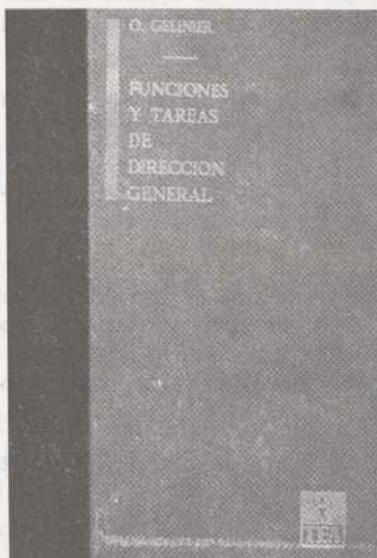
La entrada de esos 6.000 millones de dólares en los últimos meses (420.000 millones de pesetas) y de los 1.000 millones de dólares en una hora, incrementaba la liquidez del sistema bancario alemán hasta extremos de aumentar mucho más la inflación, pues el tener más medios líquidos, la inversión era mayor con el consiguiente aumento de empleo, salarios y precios. Ante este hecho, las autoridades monetarias alemanas cerraron la cotización y entonces subió mucho el valor del marco y bajo el del dólar. En el lapsus de flotación del marco, Alemania espera:

- poder luchar contra la inflación;
- pérdidas de reservas para drenar liquidez y que el marco vuelva a su cotización antigua.

Parece ser que Alemania no va a poder mantener la cotización antigua del marco y, por tanto, el marco va a salir de esta crisis revaluado.

A través de esta exposición hemos observado como la propuesta francesa de mantener fijas las paridades y controlar los cambios, no era tan fácil para Alemania. En Francia no se ha producido la crisis porque ningún poseedor de dólares esperaba que el franco francés fuera revaluado.

De todo lo dicho deducimos que la crisis del dólar puede amenazar seriamente la estabilidad del sistema de desarrollo de todo el mundo occidental. La previsión es temible; pero no puede ignorarse si queremos realmente evitarla o hacerla frente con tiempo, con ideas claras y con medios adecuados,



"FUNCIONES Y TAREAS DE DIRECCION GENERAL", por OCTAVE GELINIER, Ediciones TEA, S. A. Madrid, 1965.

Hace más de trece años, la Asociación para el Progreso de la Dirección, daba a conocer, por primera vez en España, el llamado sistema de "dirección por objetivos". Por aquellos días andábamos emboyalados por el éxito de las empresas USA y achacándolo a las máquinas y al dinero, no penetrábamos en lo que era su verdadera causa, es decir, la fuerza impelente del equipo organizado con capacidad de innovación y sin miedo al riesgo.

Según Galbraith "hombres corrientes pueden, mediante una organización adecuada, una especialización, determinación y una información concentrada, combinar sus conocimientos con los de otros hombres no menos especializados, informados y corrientes".

Entre los pocos hombres europeos que descifrarón la clave del éxito figuraba Octave GELINIER.

GELINIER posee una formación de ingeniero completada por estudios de derecho, economía y biología.

Comenzó a ejercer su profesión en una oficina de estudios económicos y en 1947 ingresa en CEGOS consagrándose a las técnicas de organi-

zación y gestión de empresas. Estudia los diversos problemas en las empresas grandes o pequeñas: control de gestión, desarrollo comercial, estructura y organización general, formación y participación de los mandos en la prosperidad de la empresa, etc.

Simultáneamente desarrolla seminarios de perfeccionamiento destinados a directivos y mandos, y especialmente seminarios de dirección general de empresa.

Resume sus experiencias en la obra que presentamos a nuestros lectores, "Fonctions et tâches de Direction générale", publicada en 1963 y traducida al español por gentileza de TEA, S. A.

La obra en cuestión no representa una originalidad en su contenido, ya que gran parte de su aportación está tomada de Drücker y Sullivan. Sin embargo, tiene el doble mérito, excepcionalmente francés, de decirlo todo con claridad y capacidad de síntesis, así como el haber sabido adaptar el pensamiento anglosajón a la mentalidad latina. Gelinier ha atinado, con toda precisión, a europeizar el pensamiento empresarial norteamericano.

Aunque la obra puede decir poco a los profanos y a los neófitos en dirección de empresa, por lo apretado de su síntesis, constituye, sin embargo, una obra vademécum para los expertos y responsables de dirección y gestión: hasta tal punto se les hace insustituible y única en su género en la actual bibliografía española.

El carácter sumarial de la obra, por su afán de decir todo cuanto se ha escrito y discutido sobre dirección de empresa, la hace de muy difícil coordinación para los incipientes en el tema.

Al constatar el autor que la buena gestión no depende solamente de las técnicas, sino que también es resultado de fundamentos culturales profundos, ofrece un nuevo libro en 1965: "Morale de l'entreprise et destin de la nation" (1) que produjo mucho impacto en los medios empresariales franceses. Gelinier había anticipado el contradeseo europeo con-

(1) Traducido por Ediciones CID, S. A. Madrid.

sistente en la impronta de un humanismo nuevo capaz de crear razones de vivir y de existir.

El año 1966 publica "Le secret des structures competitives" donde el autor defiende que en el mundo de mañana, las naciones autónomas serán aquellas cuyas empresas puedan ser competitivas a escala internacional. Problema preocupante para el país vecino y tanto más para el nuestro comprometido en balbuceos de desarrollo económico (y social).

En 1968 publica "Dirección participativa por objetivos" presentada por la Asociación para el progreso de la dirección. Ahí trata de demostrar, poniendo fin a tal situación, que nuestra lentitud en comprender el éxito empresarial americano, así como el conocido desfase que la industria europea mantiene con respecto a la de EE.UU. no se debe sino a un exceso de cultura con comportamientos a nivel empresarial que no se ajustan a las exigencias y necesidades que la moderna tecnología impone. Han pasado muchos años, en los cuales Europa se

ha sentido apoltronada en sus cuadros de valores individualistas, autoritarios, nacionalistas... y estáticos sobre la empresa. Gelinier presenta el sistema "participativo" no como una panacea, sino como un hecho eficaz para que, al reconocer la individualidad de cada hombre, se le dé la posibilidad de ejercer su influencia y su capacidad dentro del grupo del cual forma parte.

GELINIER se nos presenta, por tanto, no sólo como hombre de reflexión y de pensamiento, sino también como hombre de acción. Su obra no es la de un solitario: enraiza sus escritos en las experiencias con grupos de trabajo.

Esperamos que esta obra pueda ofrecer a sus lectores la oportunidad de asimilar, potenciar en nuestra propia casa y de divisar nuevas perspectivas en el horizonte turbulento de la empresa.

P. A. CARREÑO

EL BANCO DE VALENCIA

La Organización Bancaria más extensa del Litoral Mediterráneo

Más de medio siglo de experiencia a su servicio

Casa central: VALENCIA

95 SUCURSALES Y AGENCIAS

Aprobado por el Banco de España con el n.º 7.599/2-

Nitratos de Castilla S. A.

CAPITAL SOCIAL 333.333.000 PESETAS

FABRICA - VALLADOLID
CORREOS APARTADO 126
TELEFONO 2 4 4 1 4
DELEGACION MADRID
S E R R A N O 2 7
TELEFONO 2 2 5 9 2 7 3
APARTADO NÚM. 14.112



DOMICILIO SOCIAL - BILBAO
IBAÑEZ DE BILBAO, N.º 2
CORREOS APARTADO 355
TELEFONOS 21 79 70-21 79 79
TELEGRAMAS - N I C A S

La Sociología Industrial

«SOCIOLOGIA INDUSTRIAL»: D. C. Miller y W. H. Form. Edic. Rialp, S. A. Madrid, 1969. Título original: «Industrial Sociology. The Sociology of Work Organizations». 1951. Versión española de Ricardo Moragas.

Esquema de la Recensión:

- 1) Los autores.
- 2) El tema y estructura de la obra.
- 3) Destinatarios.
- 4) Recomendación.

—oOo—

Este libro es el producto de casi veinte años de redacción y pruebas en clase. Los autores iniciaron la redacción original en 1945, cuando eran miembros del claustro de la Universidad del Estado de Kent.

Miller trabajó sucesivamente en las Universidades de Washington, Pennsylvania e Indiana, mientras Form trabajó en la Universidad del Estado de Michigan, en Sociología, y en la Escuela de Trabajo y Relaciones industriales.

Durante los últimos años los autores han participado ampliamente en la formación de directivos y trabajadores. Este volumen es un sumario de sus experiencias.

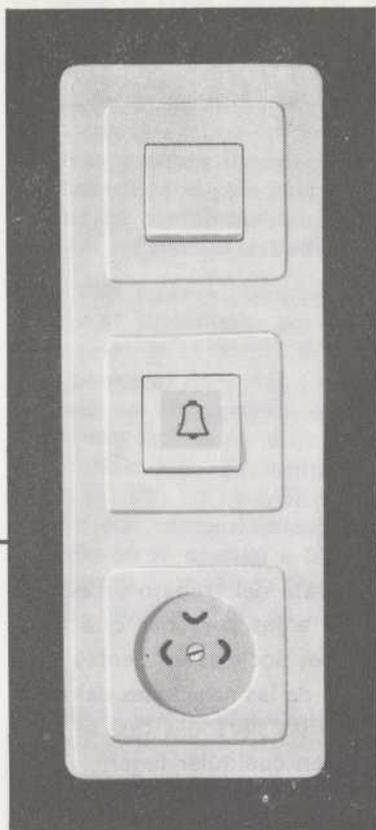
La presente obra trata del trabajo y dedica una atención especial a las personas que trabajan y a las relaciones sociales existentes entre ellas. La sociología de las relaciones del trabajo es el estudio de las personas que se encuentran trabajando en cualquier lugar...

Tanto la satisfacción personal como la producción eficiente son interdependientes en la actividad del trabajo.

La sociología de las relaciones del trabajo se convierte en el estudio de las interrelaciones entre el trabajo y el medio social en el que el trabajador se mueve. Un axioma básico de la Sociología industrial, nos dicen los autores, es que la fábrica, la comunidad y la sociedad, como organizaciones sociales, no pueden ser comprendidas sin referencias entre sí, ya que los cambios en unas facilitan los cambios en la otra: la industria configura a la comunidad.

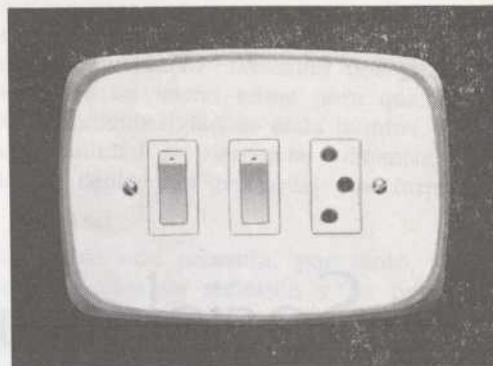
En muchos aspectos es lamentable que la mayoría de las investigaciones en Sociología Industrial se hayan realizado en las fábricas produciendo una confusión semántica... Los autores prefieren utilizar la palabra «industrial» en su significado más amplio: referido a todo tipo de actividad económica, abarcando, en general, empresas financieras, comerciales, productivas y profesionales.

Lo que el trabajador encuentra en el medio social de su trabajo posee significado para él, no solamente en el trabajo, sino también en su



serie

6000



serie 400

NIESSEN

LOS MATERIALES MAS MODERNOS
PARA INSTALACIONES
ELECTRICAS

**SOBRE LA ECONOMIA CHECOSLOVACA:
UN NUEVO MODELO DE SOCIALISMO**
por Ota Sik

En este libro, que constituye una crítica implacable de las deficiencias de la gestión económica en los países socialistas europeos desde el comienzo de la guerra fría, Ota Sik sienta las bases de un nuevo modelo de

socialismo que, respetando las conquistas del colectivismo, evite el burocratismo y el autoritarismo y sepa conciliar la eficacia con la libertad.

EDICIONES ARIEL

Esplugues de Llobregat
BARCELONA

«Participación activa del personal en la empresa»

Esta interesante obra ha sido publicada como fruto del estudio y análisis que sobre el tema se realizó en la XI Asamblea Nacional de Acción Social Empresarial.

Temario: Puntos de vista básicos. Condiciones y límites de la participación. Medios de participación activa en las empresas españolas. Necesidad de reformar y completar los órganos de participación. Estudio comparado con las legislaciones alemana y francesa sobre la materia, etc.

96 páginas 15 × 21 cm., 75 pesetas

Pedidos: **Acción Social Empresarial**, Alfonso XI, 4-3.º Madrid-14.

participación dentro de la comunidad local: el trabajar no puede divorciarse del vivir. Hoy se sabe que la producción, los beneficios y la paz industrial dependen, en gran medida, del reconocer que la industria es un complejo de grupos e individuos en interacción. El mero progreso tecnológico no resuelve los principales problemas de nuestro mundo laboral.

Los autores, Miller y Form, deslizan teoría y experiencia en armonioso maridaje a través de sus bien curtidas páginas, en cinco partes: la **primera**, describe la industrialización como un proceso mundial que está arrastrando a todas las sociedades a rápidos cambios en las organizaciones. En la **segunda** parte, desglosan la tesis según la cual, dondequiera que los hombres buscan ganarse la vida o conseguir fines específicos surgen organizaciones de trabajo con un objetivo: por eso trata de la estructura y funciones de las organizaciones de trabajo.

En **tercer lugar** tratan de las relaciones del individuo con su mundo de trabajo: desarrolla los esquemas de la movilidad de carrera y profesional, que caracterizan a las personas que se mueven a través de la fuerza laboral.

Exponen nuestros autores en la **cuarta parte** del libro, los principales problemas de sociología aplicada, industrial y de la organización: evolución de las filosofías directivas y, finalmente, **quinta parte**, las relaciones de la industria con la comunidad y la sociedad, conflictos que pueden surgir y prospectiva de la sociedad industrial.

Esta obra que ha visto la luz en lengua española por gentileza de ediciones RIALP, S. A., puede constituir como un vademécum imprescindible a profesores y alumnos, a directivos y subordinados, a empresarios y propietarios sin dejar de recomendarla como muy cabal a los responsables de cualquier comunidad y a los padres de familia. Todos ellos, a través de una lectura amena, tal vez repetitiva en ocasiones, encontrarán el balance de nuestra sociedad y el futuro sobre el cual han de tejer su quehacer de cada día.

P. A. CARREÑO

BIBLIOGRAFIA SOBRE LAS RELACIONES PUBLICAS

Se incluye a continuación una lista bibliográfica que, sin pretender ser exhaustiva, contiene una serie de títulos suficientes para iniciarse en el estudio de las Relaciones Públicas y que, por otra parte, son en general fáciles de localizar en las librerías.

LIBROS

"Hacerlo bien y hacerlo saber", de F. REVILLA, Oikos-Tau, Barcelona, 1970.

"Las Relaciones Públicas", de H. VERDIER, Editorial Casanova, Barcelona, 1959.

"Las Relaciones Públicas", de J. CHAUMELY y don HUISMAN, Eudeba, Buenos Aires, 1962.

"Le Temps des Relations Publiques", de E. PROST, Celse Editeur, Paris, 1967.

"Les Relations Publiques dans la Societé Moderne", varios autores, AFAP, Paris.

"Manual de Relaciones Públicas", de P. ARNALDI, Ed. Ibérica-Europea de Ediciones, Madrid, 1968.

"Manual de Relaciones Públicas", de P. LESLY, Ed. Martínez Roca, Barcelona, 1969.

"Notas urgentes sobre relaciones públicas", de M. DURÁN, Palma de Mallorca, 1971.

"Relaciones Públicas", de NIELANDER y MILLER.

"Relaciones Públicas", de CUTLIP y CENTER, Editorial Riap, Madrid, 1963.

"Relaciones Públicas y Producción hotelera", de R. de CHAVARRÍA, Palma de Mallorca, 1965.

También es muy interesante el estudio de libros sobre comunicaciones sociales y Psicología Social.

REVISTAS

"Boletín de la Agrupación Española de Relaciones Públicas". Paseo de Gracia, 69, Barcelona.

"La Maison de Verre", 11, Avenue de l'Opéra, Paris-1.

"Relaciones Públicas", Ortega y Gasset, 50, Madrid.

Tiene especial interés el número 10 de la Revista del Instituto de Ciencias Sociales (Diputación Provincial de Barcelona), dedicada en buena parte a las Relaciones Públicas.

*a la
seguridad
por la
calidad*

aparata eléctrica
para: baja, media y
alta tensión



**ISODEL -
SPRECHER, S.A.**

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



La economía española en cifras, 1970

Agradecemos al Servicio de Estudios del Banco Atlántico la autorización para reproducir los siguientes datos estadísticos que reflejan la situación de la economía española en el Ejercicio 1970.

I. SUPERFICIE	504.750 km ²		
II. POBLACION	1968	1969	1970
Total (miles)	32.788	33.111	33.609
Tasa natalidad por 1.000 habitantes.	20,2	20,0	20,0
Tasa mortalidad por 1.000 habitantes.	8,5	9,0	9,0
III. POBLACION ACTIVA			
Total (miles) (1)	12.520	12.581	12.735
— Agricultura (%)	31,2	30,2	29,4
— Industria (%)	36,3	36,9	37,3
— Servicios (%)	32,5	32,9	33,3
N.º de parados (miles) (2)	246	195	177
Convenios colectivos (3)	165	1.578	1.673
Conflictos colectivos (4)	351	459	964
IV. PRODUCTO NACIONAL			
Producto nacional bruto (miles de M. pts. corrientes)	1.661	1.862	2.090
Tasa de crecimiento real (%)	5,8	7,4	6,4
Renta per capita (\$)	667	738	818
Distribución P. I. B. (%)			
— Agricultura	16,3	15,2	14,3
— Industria	34,1	34,9	35,4
— Servicios	49,6	49,9	50,3
V. AGRICULTURA			
Trigo (miles Qm.)	53.124	46.908	40.600
Vino (miles Hl.)	23.133	25.831	25.006
Naranja (miles Qm.)	18.209	18.149	19.500
Aceite (miles Qm.)	4.800	3.700	4.068

I.—Instituto Geográfico y Catastral.

II.—Instituto Nacional de Estadística (I. N. E.).

III.—(1) I. N. E.

(2) Ministerio de Trabajo (media mensual de paro estimado).

(3) Organización Sindical. Oficina de Convenios colectivos sindicales.

(4) Secretaría General Técnica del Ministerio de Trabajo. Estimación propia para 1970.

IV.—Contabilidad Nacional. M = Millones.

V.—Ministerio de Agricultura, «La agricultura española en 1970».

	1968	1969	1970
Carne			
Bovino (Miles Tm.)	241	254	308
Ovino (miles Tm.)	118	116	129
Porcino (miles Tm.)	419	437	491
Aves (miles Tm.)	257	297	288
Leche (millones litros)	3.682	3.968	3.991
Huevos (millones docenas)	554	592	606

VI. INDUSTRIA (1)

Indice general producción			
industrial (1962 = 100) (2)	187,8	213,6	230,4
Acero (miles Tm.)	5.083	5.975	7.350
Energía eléctrica (millones Kwh.) ...	45.851	52.124	56.458
Cemento (miles Tm.)	14.908	16.003	16.500
Acido sulfúrico (miles Tm.)	2.067	2.100	2.078
Automóviles (miles de unidades)	312	371	451

VII. VIVIENDA

N.º viviendas terminadas (protegidas y libres)	248.089	270.254	310.273
---	---------	---------	---------

VIII. SERVICIOS

EDUCACION (1)

	Alumnos matriculados	
	1967-68	1968-69
Enseñanza primaria	4.178.686	4.390.000
Enseñanza media	1.543.991	1.609.541
Bachillerato	1.164.988	1.241.877
Técnicas de grado medio	66.681	66.124
Magisterio	61.927	54.249
Formación profesional	141.829	151.487
Otras enseñanzas	108.566	95.804
Enseñanza superior	157.059	175.135
Facultades universitarias	115.590	131.082
Técnicas de grado superior	36.695	40.933
Artísticas	2.774	3.120

TRANSPORTES (2)

Distribución carburantes (1965 = 100)	159	184	208
Matriculación vehículos:			
— Tractores agrícolas	44	60	78
— Turismos	25.823	30.647	33.265
— Camiones	6.652	6.446	6.288
— Autobuses	212	195	210

VI.—(1) Ministerio de Industria.

(2) I. N. E., «Indicadores de coyuntura» (media mensual).

VII.—Ministerio de la Vivienda.

VIII.—(1) I. N. E., «Anuario estadístico».

(2) I. N. E., «Boletín mensual de estadística» (media mensual).

Tráfico Renfe (3)	1968	1969	1970
— Viajeros transportados (miles) ...	12.334	13.237	13.700
— Viajeros/Kilómetro (miles) ...	986.310	1.053.923	1.108.250
— Toneladas/Kilómetro (miles). ...	687.071	657.526	761.454

Transporte urbano. Viajeros transportados (4)

— Autobuses (miles) ...	130.055	137.826	141.325
— Trolebuses (miles) ...	11.065	9.036	9.145
— Tranvías (miles) ...	19.337	14.557	10.555
— Metro (miles) ...	62.474	64.488	63.620

COMUNICACIONES (5)

Teléfonos en servicio ...	3.702.244	4.093.494	4.569.408
Conferencias celebradas (miles) (6)			
— Interurbanas ...	14.927	16.945	18.039
— Internacionales (salidas) ...	180	221	273

TURISMO

Número de turistas (miles) (7) ...	19.184	21.682	24.105
Divisas entradas por turismo (M.\$) (8)	1.158	1.311	1.681

IX. SECTOR PUBLICO (Ingresos en M. pts.)

Presupuesto del Estado ...	239.237	270.542	304.027
Impuestos directos ...	60.663	72.313	82.046
Impuestos indirectos ...	128.140	154.881	174.068
Otros ingresos ...	50.434	43.347	50.144
Organismos autónomos administrativos	24.258	27.244	29.329
Corporaciones locales ...	38.514	44.639	56.528
Seguridad Social ...	135.213	143.500	168.249

X. SECTOR EXTERIOR (M. \$) (1)

Importaciones ...	3.242	3.865	4.337
Exportaciones ...	1.667	1.994	2.457
Saldo Balanza comercial ...	— 1.575	— 1.871	— 1.880
Saldo Balanza pagos ...	71	— 230	813
Reservas Exteriores (total) (2) ...	1.151,2	886,5	1.791,9
— Oro ...	784,8	784,3	498,1
— Divisas convertibles ...	335,5	469,9	1.158,8

(3) Media mensual.

(4) Media mensual.

(5) I. N. E., «Boletín mensual de estadística».

(6) Media mensual.

(7) Ministerio de Información y Turismo.

(8) I. E. M. E.

IX.—Ministerio de Hacienda, «Cuentas de las Administraciones Públicas».

X.—(1) Ministerio de Comercio, «I. C. E.».

(2) Banco de España, «Boletín estadístico».

XI. PRECIOS	1968	1969	1970
Indice general de precios al por mayor (1955 = 100)	196,6	201,7	205,2
Indice anual del coste de la vida (1968 = 100)	100,0	104,8	111,9
— Alimentación (49,39 %)	100,0	103,4	115,9
— Vestido (13,94 %)	100,0	108,3	117,7
— Vivienda (7,95 %)	100,0	102,2	110,6
— Gastos de casa (9,89 %)	100,0	102,2	110,6
— Gastos diversos (18,83 %)	100,0	106,6	118,9

XII. SISTEMA MONETARIO Y FINANCIERO (1) (en miles de M. de pts.)

Circulación fiduciaria	238	265	287
Oferta monetaria	609	699	740
Disponibilidades líquidas	1.427	1.696	1.951

BANCA

Depósitos (total)	859	1.029	1.190
— A la vista	395	459	492
— De ahorro y a plazo	465	570	698
Efectos y créditos (total)	704	842	963
— Efectos	481	579	653
— Créditos	223	263	310

CAJAS DE AHORRO

Depósitos	408	502	602
Créditos (sector privado)	163	212	262

CREDITO OFICIAL (sector privado)...

	193	220	232
--	-----	-----	-----

BOLSA

Emisión Valores (netas)

— Públicos	46	45	12 (2)
— Privados	104	116	135
Cantidades negociadas (3)	4,7	7,0	6,3

XI.—I. N. E. (media mensual).

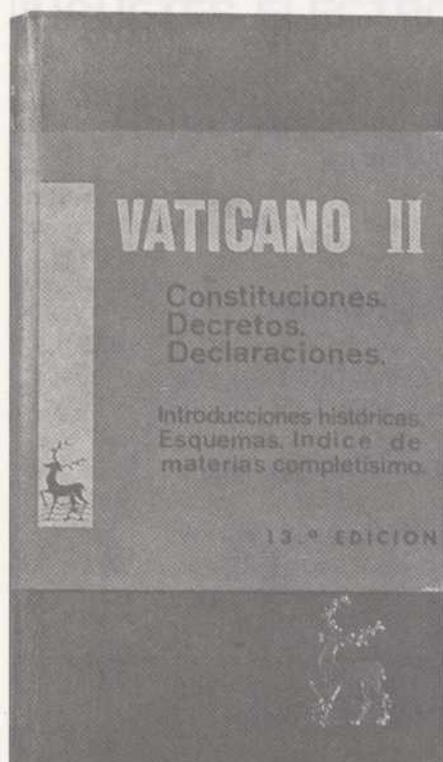
XII.—(1) Banco de España, «Boletín estadístico».

(2) Sólo existen datos de Administración Central.

(3) Media mensual.

BIBLIOTECA DE AUTORES CRISTIANOS

Colección «MINOR»



- El texto castellano de cada documento va precedido de una breve introducción histórica y un esquema o sumario del contenido.
- En las introducciones se resume la trayectoria descrita por las distintas redacciones que fue teniendo cada documento hasta su fijación definitiva.
- En los esquemas se ofrece, en visión panorámica, el desarrollo ideológico y la estructura de cada documento.
- Las traducciones castellanas han sido objeto de detenido repaso de fondo y de forma. Han intervenido en ellas 26 especialistas.
- El abundante y completo índice de materias —el más extenso de cuantos hasta ahora se han publicado— ofrece al lector la confrontación rápida de textos y su estudio.
- Las 12 ediciones de este volumen, con casi doscientos mil ejemplares en total, son prueba elocuente del acierto que ha precedido su elaboración.

XII + 723 páginas. En con-rit., 120 ptas.

- Texto íntegro de la carta apostólica *Octogesima adveniens*, de Su Santidad Pablo VI. Traducción castellana nítida, compulsada detenidamente con el texto original.
- Contiene este volumen, además, el texto castellano completo de la constitución conciliar *Gaudium et spes* y de las grandes encíclicas del magisterio pontificio moderno *Rerum novarum*, *Quadragesimo anno*, *Mater et magistra*, *Pacem in terris*, *Ecclesiam suam* y *Populorum progressio*.
- El índice de materias —puesto al día— permite la consulta rápida de los pasajes paralelos de estos ocho grandes documentos.
- Introducciones históricas y sumarios del contenido de cada texto.

LA GRAN RESPUESTA DE LA IGLESIA A LOS PROBLEMAS POLÍTICOS Y SOCIALES DE HOY

560 páginas. En con-rit., 120 ptas.



EN LIBRERIAS O EN

LA EDITORIAL CATOLICA, S. A. - Mateo Inurria, 15 - MADRID-16

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS

VOL. XXV

Diciembre, 1970

Núm. 81

ESTRATEGIA Y DECISION EN LA EMPRESA

SUMARIO

	<u>Págs.</u>
I. PRINCIPIOS Y METODOS DE UNA DIRECCION EMPRESARIAL DEMOCRATICA, por Hans Günther Meissner	631
II. LA ESTRATEGIA Y LA ECONOMIA DE LA INFORMACION EN LOS SISTEMAS DE DECISION DE LA EMPRESA, por José Luis Urquijo de la Fuente	647
III. NUEVO ENFASIS DE LA AUTORIDAD EN LA EMPRESA, por Mariano Sánchez Gil	663
IV. LA PROBLEMÁTICA DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES, por W. Dinkelbach	691
V. LA FUNCION DE LA PLANIFICACION EMPRESARIAL DENTRO DEL SISTEMA DE OBJETIVOS Y DE DECISION DE LA EMPRESA, por Santiago García Echevarría	709
VI. CONTRIBUCION AL ESTUDIO DE LA LOCALIZACION DE PLANTAS INDUSTRIALES Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES, por Andrés Santiago Suárez Suárez	739
VII. LA DIRECCION DE EMPRESAS EN EL JAPON, por Yujiro Shinoda.	745
VIII. PROBLEMAS DE DIRECCION DE EMPRESAS EN UNA SOCIEDAD PLURISTA, por Arnt Spandau	759
IX. INVERSIONES DE CAPITAL, INCERTIDUMBRE Y UTILIDAD, por Valentín P. de Heredia	789
X. BIBLIOGRAFIA	803

UNIVERSIDAD COMERCIAL DE DEUSTO

Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas. POR LA UNIVERSIDAD COMERCIAL DE DEUSTO

Apartado 153. ☆ BILBAO (España).

PRECIOS DE SUSCRIPCION ANUAL:

España	300	Ptas.
Portugal, Hispanoamérica y Filipinas.	360	»
Otros países	6,50	\$
Número suelto: España	150	»
Otros países	175	»

Tarifa especial para estudiantes. 20 % descuento

Número 80, extraordinario, ESPAÑA-MERCADO COMUN 200 Ptas.

BIANCHI

JUGUETES ELECTRONICOS

EL MARAVILLOSO MUNDO DE LOS JUGUETES ELECTRONICOS

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

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

La electrónica aplicada al juguete.

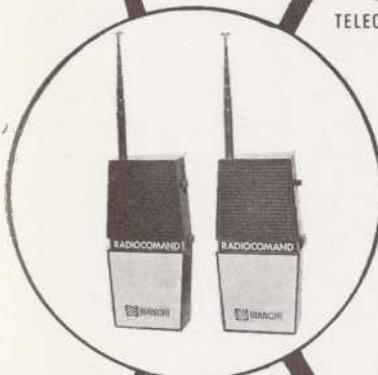
NUEVA LINEA



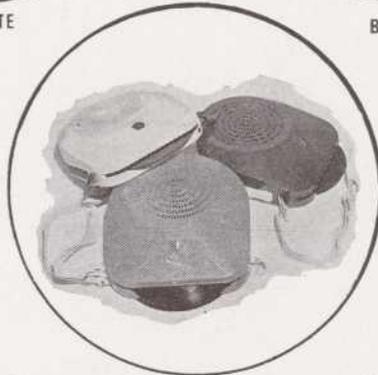
TELECOMBATE



BARCOS



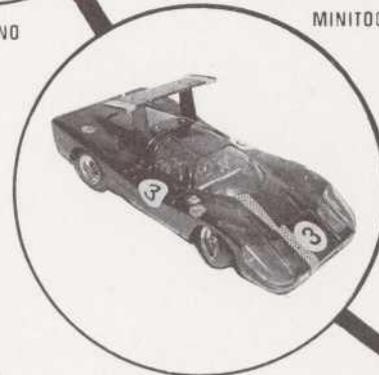
RADIOTELEFONO



MINITOC (Tocadiscos)



ELECTROMICROSCOPIO



COCHES PANTHER

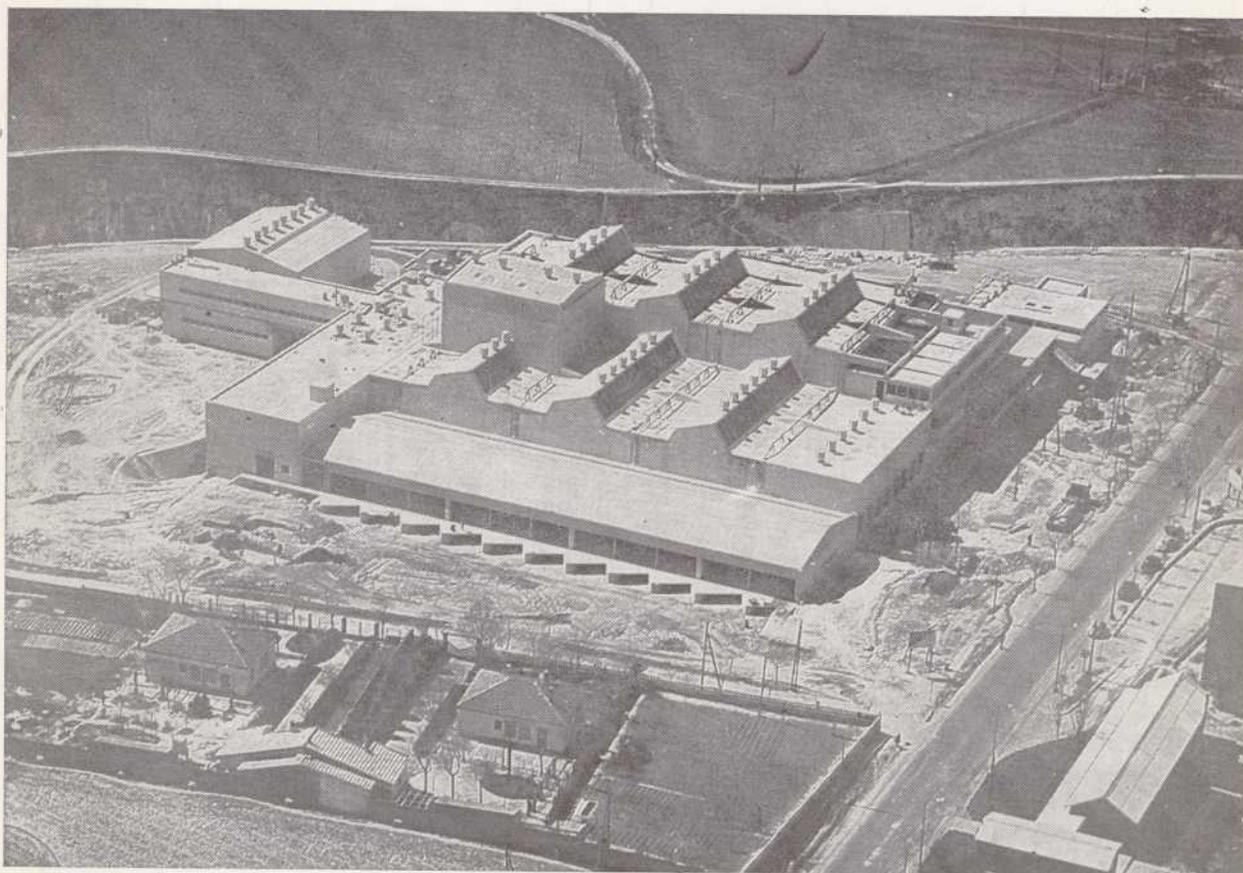


MICROAMPLIFICADOR



HELMA

PRIM,5 MADRID(4)



HELMA empresa constructora