

acción
empresarial

NUM. 16

AÑO II

M A Y O

1 9 7 2

REVISTA MENSUAL

autoridad

poder

*Visión cristiana o marxista del trabajo
Los modelos en la dirección
de empresas*



PR
relata

Pegase

el fiel
y leal



camión español,
su camión

SUSCRIPCION-OBSEQUIO A «ACCION EMPRESARIAL»

«Acción Empresarial»

C/ Alfonso XI, 4, 3.º

Madrid-14

Fecha

Muy Srs. míos:

Les ruego envíen durante un año las revistas «ACCION EMPRESARIAL» y «UNIAPAC INTERNACIONAL» a

Nombre

Dirección

Su importe de 350 ptas. lo abonaré mediante:

- Giro postal
- Reembolso a mi nombre
- Cheque adjunto

Atentamente,

MI DIRECCION: Nombre

Dirección

NOTA: El primer envío de esta suscripción irá acompañado de una carta de la redacción, en la que conste ser obsequio debido a la atención de Vd.

COMUNIQUENOS POSIBLES SUSCRIPTORES

Entiendo que la revista «ACCION EMPRESARIAL» puede interesar a las siguientes personas:

Nombre

Dirección

Confiando envíen algún número gratis a estas direcciones para que puedan suscribirse a su citada revista «ACCION EMPRESARIAL», les saluda atte.,

Firma:

Fecha

LA REVISTA DEL DIRECTIVO

Edita:

Acción Social Empresarial.

Comisión Nacional:

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

Director:

Fernando Guerrero Martínez.

Redactor-jefe

Benedicto Poza Lozano.

Imprime:

«Pablo Lopez».

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

	Págs.		Págs.
EDITORIAL		— Coste de vida y presupuesto familiar	24
— Visión cristiana o visión marxista del trabajo	3	— Variaciones de los precios medios de algunos artículos	26
— Los jóvenes directivos	5	— El presupuesto familiar de Acción Social Empresarial	27
— Congreso de la UNIAPAC en Buenos Aires	6	— Perspectivas de la nueva ley de Educación, por Antonio Saenz de Miera	34
— Autoridad y poder en la empresa moderna, por Pedro Cuadra Echaide ...	7	— Poder y libertad en la Sociedad industrial. Alocución de Pablo VI ...	41
— Dos definiciones de Management, por Andrés Fernández Romero ...	16	— Notas de actualidad	44
— Los modelos globales de economía de la empresa, por Ignacio Olcoz ...	17	— Biblioteca del directivo	46

TARIFAS DE SUSCRIPCION ANUAL

Para España, 350 pesetas.—Extranjero: Portugal, Hispanoamérica y Marruecos, 6 dólares.—Resto del mundo, 7 dólares. **Número suelto**, 30 pesetas.

La suscripción anual da derecho a recibir, juntamente con la revista ACCION EMPRESARIAL, la revista trimestral UNIAPAC INTERNACIONAL.

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

FUTURO PRESENTE

Revista de Cibernética y Futurología

Director: **VINTILA HORIA**

Número 6

ABRIL 1972

AÑO II

GASTON BOUTHOU: Mutaciones sociológicas y conciencia moral.

GEORG PICT: Protección del medio ambiente y política.

JULIO GARCIA DE DURANGO: La flecha del tiempo.

REMY PRUD'HOMME: Los modelos de simulación urbana.

TEMAS DEL AÑO:

Sobre la reforma de la educación en España.

Entrevista con J. L. VILLAR PALASI.

ANGELES GALINO: Programa para una «sociedad de promoción».

DIALOGOS CON LOS FUTURIBLES:

La medicina de mañana.

M. SANTA-URSULA PUERTA: Pasado, presente y futuro de la Medicina nuclear.

VITTORIO SOMENZI: Cerebro actual y cerebro futuro.

LIBROS Y FUTURIBLES.

PALABRA VIVA:

CARL-FRIEDRICH FREIHERR V. WEIZSACKER: El arte de la prospectiva.

Suscripción: 450 ptas o 1.000 ptas. como **suscriptor de honor** (10 números)

Extranjero: 10 dólares.

Dirección y redacción: Avda. del Generalísimo, 29. MADRID-16

Teléfono: 270 58 00 Ext. 251.

¿Visión cristiana o visión marxista del trabajo?

El día 1 de mayo del año 1955, el Papa Pío XII, con un gesto de audacia y de visión profética, instituyó la Fiesta Litúrgica de San José Obrero para que se celebrase en ese día que había sido escogido por el mundo del trabajo como una fiesta propia, dándole un sentido de consagración cristiana y depurándolo de toda la ganga materialista y revolucionaria que hubiese podido significar.

Esa actitud del Papa Pío XII era una anticipación de la actitud del Concilio Vaticano II frente a todas las realidades humanas.

EDITORIALES

I

El hecho de que, por pasividad o por ausencia de los cristianos ante las realidades del mundo moderno, hayan podido alzarse ideologías ajenas o contrarias al cristianismo con la bandera de la defensa de derechos humanos o de la reivindicación de la dignidad del trabajo, no ha impedido a la Iglesia el reconocimiento de todo lo que había de positivo en esas actitudes, porque todo lo bueno y verdadero es cristiano, y de presentarse frente a la sociedad como la abogada de los pobres, de los oprimidos, de los humillados por los poderosos de este mundo.

No es cierto, sin embargo, que la Iglesia dejase de reconocer las situaciones de injusticia que padecían los trabajadores; pero la falta de perspectiva que, en el siglo XIX, se tenía sobre las capacidades de una economía dinámica, con enormes posibilidades de expansión hizo que no se viera viable un camino eficaz de reforma social que afectase decisivamente a las estructuras económicas y sociales.

De ahí el acento de la Doctrina Social de la Iglesia sobre la conformidad por parte de los trabajadores y desposeídos, y de la caridad y de la justicia por parte de los ricos.

Esto no quiere decir que la Iglesia, en el siglo XIX, no iniciara el camino de la reforma social, a través del cambio de estructuras, al defender el derecho de asociación de los trabajadores y al preconizar la intervención del Estado para la implantación de la justicia social; pero su posición no era muy audaz a este respecto, porque se desconocía ese poder prodigioso de multiplicación de los bienes de consumo que ha caracterizado a la economía de los países industrializados.

El marxismo, hemos de reconocerlo, tuvo una visión más certera en el sentido de que comprendió que la solución de los problemas sociales tenía que acometer decididamente la transformación de las estructuras. Pero le faltó el sentido de la gradualidad evolutiva y desconoció también las posibilidades de capacidad productiva que

encerraba el industrialismo naciente. No se preocupó tanto de la producción como de una distribución igualitaria de los bienes producidos y de la supresión de la propiedad privada de bienes de producción. Frente al lema de la «libertad» que acentuó la revolución burguesa, insistió en el lema de la «igualdad» efectiva en el disfrute de los bienes económicos.

Frente a la exaltación del capital, el socialismo creó el mito del trabajo y supo despertar una esperanza mesiánica en enormes masas empobrecidas y explotadas de trabajadores asalariados.

El liberalismo capitalista había influido en las mentalidades de muchos católicos que ocupaban puestos de responsabilidad en las empresas y en la vida económica y política, que consideraron que las férreas leyes de la economía no dejaban otro camino para la solución del problema social que una caridad limosnera y compasiva.

El marxismo frente a la indiferencia y explotación del capitalismo levantó la bandera de la lucha y del odio de clases.

Hemos de reconocer también que, en los momentos actuales, se da entre los católicos una influencia marxista que debilita el sentido crítico y les hace olvidar la relación que existe entre los diversos elementos del análisis marxista con su ideología materialista y atea.

Urge superar, reconociendo la parte de verdad de ambos sistemas, su planteamiento ideológico, sobre la base de un reconocimiento pleno de la dignidad y de los derechos de la persona humana, de la significación cristiana del trabajo, del derecho de asociación obrera, del respeto de la propiedad privada de los bienes de producción y de su difusión entre todas las clases del pueblo, y del principio de igualdad de oportunidades, a partir de los niveles educativos.

Como ya hemos indicado, en diversas ocasiones, en España, por un conjunto de circunstancias, **se está produciendo una**

radicalización de las relaciones laborales y de la dialéctica social.

El mundo del trabajo presenta, en su gran mayoría, actitudes de colaboración sincera y pacífica, sin merma de la defensa de sus derechos y de sus legítimas aspiraciones a elevar su nivel de vida; pero también hemos de afirmar que una minoría extremista atiza los inevitables descontentos y trata de subvertir todo el orden social y aun el político.

Las negociaciones de los Convenios Colectivos no desembocan, en bastantes casos, en un acuerdo razonable y equitativo que dé satisfacción a las posiciones de ambas partes, sino que tiene que intervenir la Administración dictando Normas de obligado cumplimiento que, al generalizarse, suponen un retroceso evidente en el camino de la armonía y de la paz laboral.

Es un hecho que tenemos que constatar que la actual Organización Sindical no siempre ofrece el margen necesario de confianza a los trabajadores —sin entrar en el análisis de las causas de esa situación— como cauce normal de negociación y diálogo en el interior de la empresa.

El número de conflictos colectivos que desembocan en el fenómeno de la huelga, a pesar de su ilegalidad ante el Derecho español, es cada vez más numeroso. Esta situación suscita serias preocupaciones en todas las personas responsables, y más si se tiene en cuenta que, en este año de 1972, vencen unos 1.800 convenios que afectan a 4.500.000 trabajadores. El número de conflictos colectivos durante el año 1971, según fuente oficial, ha sido de 569.

Urge encauzar por las vías del diálogo y de la discusión razonable las negociaciones de los convenios.

Las representaciones empresariales y las direcciones de las empresas deben hallar cauces eficaces de información y de consulta a los trabajadores de la base, tratando de evitar que los representantes

del trabajo en la mesa de las negociaciones se encuentren aislados del resto de sus compañeros, sino que sean efectivamente «interlocutores válidos» que recojan con fidelidad las aspiraciones del mundo del trabajo y que sepan transmitirles, al mismo tiempo, los problemas y los condicionamientos de la propia empresa y de la economía nacional.

El camino de la subversión y de la violencia no puede ser la solución

de nuestros problemas. Pero tampoco podemos quedarnos en una actitud inmovilista y distante que pretenda ignorar las aspiraciones y las actitudes de ese mundo del trabajo.

En esta situación, únicamente la aceptación limpia y consecuente de los principios de la Doctrina Social de la Iglesia, por ambas partes, puede constituir la base común para avanzar todos juntos hacia la justicia y la paz social.

II

LOS JOVENES DIRECTIVOS

Como ya conocen nuestros lectores, acaba de celebrarse en San Sebastián el I Encuentro Nacional de Jóvenes Directivos, organizado por «ACCION SOCIAL EMPRESARIAL».

Es muy frecuente generalizar los problemas y las actitudes de la juventud, sin caer en la cuenta que la juventud es un concepto demasiado vago y difuso, y que muy fácilmente se pueden extrapolar actitudes parciales y minoritarias, atribuyéndolas a todo el colectivo.

Se han reunido más de medio centenar de jóvenes directivos de empresa de las ciudades más representativas, con algunas excepciones, de la vida industrial de nuestra Patria.

Si quisiéramos expresar con dos palabras el ambiente general del Encuentro, estas palabras serían «responsabilidad» y «operatividad».

Ni una expresión demagógica, pero tampoco ninguna actitud reaccionaria, ni aún inmovilista.

Apertura hacia el futuro, pero con sentido de viabilidad de las medidas y de los objetivos intermedios. Nada de saltos en el vacío, sino gradualidad progresiva de las reformas; sentido profundo de la dignidad del hombre; sensibilidad exquisita frente a las aspiraciones de las nuevas generaciones; sentido realista de la empresa y de la economía.

Nada de apriorismos ideológicos de una retórica fácil y populachera; sino comprensión objetiva de las exigencias ineludibles de la operatividad empresarial.

El encuentro, aunque parezca redundancia, ha sido un verdadero encuentro; es decir, un diálogo sincero y sereno entre personas que se encuentran con los mismos problemas y en idéntica situación en la vida, y que hasta ahora no habían tenido ocasión de conocerse y de entablar relaciones de compañerismo y de amistad.

El Encuentro no ha tenido punto final. Ha sido una puerta que se abre, un camino que se empieza a andar conjuntamente. La continuidad es una exigencia del diálogo. La asociación es una necesidad para resolver los problemas comunes.

En España, están surgiendo generaciones de jóvenes directivos, de gran competencia profesional, de profundo sentido humano y social, de visión europea y mundial de la economía que constituyen uno de los fundamentos más visibles para mirar con optimismo el porvenir de nuestra Patria.

La verdadera riqueza de un pueblo con los hombres; y el coeficiente que multiplica esa riqueza son los dirigentes responsables y dinámicos. Por eso no podemos menos de manifestar nuestra alegría y satisfacción por el éxito de este I Encuentro Nacional de Jóvenes Directivos.

CONGRESO DE LA UNIAPAC EN BUENOS AIRES

Fechas del Congreso: 1 al 4 de noviembre de 1972.

Programa del viaje:

Duración: 14 días.

Precio: Unas 55.000 pesetas por persona (36.000 francos belgas).

Incluye: — Billete de ida y vuelta Madrid-Buenos Aires-Madrid, con escala en Río de Janeiro y Sao Paulo.

— El alojamiento en hoteles (categoría 1.ª) habitación doble (13 noches).

— Los desayunos esos mismos días.

Estancia en Buenos Aires: Además de los cuatro días del Congreso, quedan otros cuatro días después de terminado, en que se puede participar en las excursiones y visitas programadas por la Comisión Organizadora del Congreso.

O realizar visitas o excursiones que puedan interesar más.

Las señoras en el Congreso: Se han organizado unas sesiones de estudio para ellas, aparte del Congreso. Participarán en las sesiones generales del mismo. Se les ofrecen visitas especiales en Buenos Aires.

Fecha de inscripción: Se ha señalado el día 15 de junio como fecha en que deben haberse formalizado las inscripciones en lo referente al viaje y alojamiento.

La inscripción en el Congreso puede hacerse al llegar a Buenos Aires.

Autoridad y poder en la empresa moderna

Por PEDRO CUADRA ECHAIDE

I

La «praxis» de la realidad empresarial considerada, en la mayor parte de los casos, la autoridad de la empresa vinculada a la titularidad del capital.

Aun cuando la existencia misma de un principio de autoridad en la empresa ha sido puesta en tela de juicio por la denominada «Teoría de la aceptación de la autoridad», de Chester Barnard (según la cual la autoridad es una pura ficción de conveniencia que resuelve el problema de la inhibición de responsabilidades y que, para ser viable, ha de someterse a la limitación de cursar exclusivamente órdenes aceptables o hechas aceptables mediante la persuasión y los incentivos) (1), lo cierto es que la «praxis» más generalizada respecto de la autoridad en la empresa es aquella que vincula el origen de dicha autoridad en la titularidad del capital, que considera a tal autoridad como única estable y en consecuencia libre de toda vacilación o traba, sin otras limitaciones que las que imponen al ejercicio del mando la ética, la ley y los usos y costumbres sociales; autoridad en fin ejercida con prudencia y tacto por alguien que logra reunir en sí, no sólo los atributos formales del poder, sino asimismo las cualidades envidiables del líder.

Lo que prevalece es, por tanto, una concepción capitalista de la empresa, la cual quedaría definida como una asociación de propietarios o capitalistas que adquieren o contratan los restantes factores de producción (trabajo incluido), organizan al proceso de transformación y distribución y promueven y venden los productos en el mercado. Los accionistas son, dicho de otra forma, la empresa; y la Junta General de tales accionistas es el órgano supremo de autoridad. En la práctica, no obstante, la Junta de Accionistas delega sus facultades más activas en un comité de representantes de los accionistas —el Consejo de Administración— que se convierte en el auténtico órgano de toma de decisiones, de gestión y de vigilancia. Finalmente, y a fin de garantizar la puesta en práctica de sus acuerdos, el Consejo delega las oportunas facultades en uno o varios Consejeros-Delegados, a quienes de esta forma se encomienda la dirección cotidiana del negocio.

Semejante tal sistema, con su fórmula de comité como vértice del mismo, permite no sólo asegurar —en teoría al menos— a todos los intereses en juego la adecuada fiscalización de la evolución y desenvolvimiento de la empresa; sino que hace posible aunar la pluralidad de puntos de vista con la unicidad del mando, asegurando a un mismo tiempo con su sistema de renovación rotativa una continuidad notable en las personas

(1) Véase C. I. Barnard: «The Functions of the Executive», especialmente capítulo XII, págs. 161 y ss. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, treceava reimpresión, 1958.

y una estabilidad en las directrices que no pueden por menos de contribuir al fortalecimiento de la autoridad. Es por ello por lo que, de complementarse tales mecanismos con una adecuada elección de personas para las posiciones más individualizadas de la gerencia (Consejero-Delegado y/o Director General), las estructuras vigentes permiten confiar en la existencia de un mando firme, capaz de satisfacer las fuertes contrapartidas de responsabilidad, capacidad de motivación e integridad ética que Henry Fayol consideraba fundamentales para el correcto desempeño de la autoridad en la empresa (2).

Asimismo se considera que la función básica de esa autoridad es la «administrativa».

Esta autoridad única, estable y fuerte se concibe además como una autoridad fundamentalmente ocupada en las actividades o funciones administrativas de prever y planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Naturalmente la actividad de gobierno o dirección global del negocio incluye además de las administrativas, actividades técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y contables. De otra parte la función administrativa no se considera privativa de la alta dirección sino que tiene lugar en el desempeño de todo jefe, cualquiera que sea su rango. Pero con todo, y en opinión del propio Fayol, a medida que nos elevamos en el nivel jerárquico, la importancia relativa de la actividad administrativa aumenta considerablemente; de forma que dicho autor estima que en una gran entidad metalúrgica las capacidades administrativas debieran representar un 60 por 100 del total de cualidades poseídas por el Consejo de Administración y un 40 por 100 de las capacidades del Gerente (3).

Vistas de este modo las cosas, el tipo de autoridad que la Teoría del Management ha preconizado como perfecta para la empresa, es una autoridad sólida y sosegada, pendiente siempre de mantener unas correctas relaciones humanas con su gente, previsora y organizadora, clara, sincera y firme, espejo —en una palabra— de toda humana virtud.

Cabe plantearse, sin embargo, si esta concepción de autoridad empresarial que nos ha proporcionado la doctrina clásica del Management no peca de idealista y teórica por olvidar un tanto ingenuamente la simple condición humana de consejeros y gerentes; y por ignorar algunos de los condicionantes prácticos de la acción directiva los cuales imponen a la misma frecuentemente facetas más agrias, exigentes y agresivas que son propias de tareas en que se aunan la creatividad y el riesgo. Al mismo tiempo resulta obligado plantearse en qué medida algunos de los conceptos en que se basa la teoría clásica de la autoridad, antes expuesta, han sido ya ampliamente rebasadas por los hechos. En tales circunstancias, por lo tanto, puede ser útil llevar a cabo una revisión aunque sea rápida de la forma en que se plantea en la empresa actual el principio de autoridad y de los modos y procedimientos con arreglo a los cuales se lleva a cabo el desempeño de la misma.

II

Sucede sin embargo que la autoridad en la empresa se ha profesionalizado.

Un primer hecho a considerar en esta revisión y puesta al día de conceptos es que la autoridad en la empresa se ha profesionalizado y ello desde el doble punto de vista de la exigencia de dedicación y de la exigencia de oficio. Naturalmente, las instituciones del poder continúan estando fundamentadas en la idea de la propiedad y el mecanismo de la compra de participaciones —o «paquetes»— sigue asegurando, más que nunca si

(2) Fayol. Principios Cap. IV 2, págs. 21 y 22 de la edición inglesa de la obra (5.ª reimpresión, 1959). Londres, Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd.

(3) Fayol, *op. cit.* Cap. II, Tabla V, pág. 21 de la edición citada.

cabe, las situaciones de dominio. Pero la respuesta a la necesidad de adoptar cada vez con mayor rapidez y frecuencia decisiones crecientemente complicadas y trascendentes ha sido inevitablemente la profesionalización de la función directiva.

Tal profesionalización ha consistido en primer lugar en que un cierto número de propietarios han aceptado la necesidad de prepararse sólidamente a unas tareas de dirección a las que estaban llamados en virtud de un mecanismo hereditario; para lo cual han recurrido no pocas veces a buscar una formación teórica de rango universitario y a consolidar su preparación práctica mediante un recorrido no precipitado por los diversos escalones jerárquicos de la propia organización.

La profesionalización exige dedicación y da paso al poder de los ejecutivos encuadrados en un «grupo gerencial».

Pero más especialmente, tal vez, la profesionalización de la autoridad de la empresa se hace patente en el hecho de que un número creciente de profesionales como consecuencia de su esfuerzo y de su capacidad directiva han accedido a los consejos de administración a pesar de que su posición como accionistas fuese prácticamente nula o, todo lo más, insignificante; fenómeno éste que se acentúa especialmente en el caso de las empresas filiales, los puestos de cuyos consejos se hayan prácticamente reservados a los consejeros y a los empleados más destacados de las empresas matrices, las cuales ven en semejante mecanismo no sólo un medio de asegurar la eficacia de la entidad subsidiaria sino asimismo una fórmula de recompensa y de vinculación de sus hombres más valiosos.

La profesionalización significa en consecuencia la aparición de nuevos caminos de acceso a los puestos de responsabilidad, de forma que el parentesco o la relación de amistad o interés con un alto empleado pueden constituir igual o mejor base de partida para una brillante carrera que un buen paquete de acciones, debiéndose aceptar que el profesional preparado y hábil tendrá siempre oportunidades de progreso aun cuando parta de cero tanto en acciones como en relaciones. Pero además de ello la profesionalización significa dedicación o, lo que es lo mismo, proximidad a los hechos y permanencia en la tarea; por cuanto que la compleja y arriesgada empresa de nuestros días sólo puede ser gobernada al pie del cañón y día a día.

Esto hace que en la práctica la autoridad de la empresa sea ejercida por un grupo reducido de personas que, o bien son consejeros-natos (propietarios, promotores) que se han hecho ellos mismos empleados por su preparación y dedicación; o bien son empleados que han sido elevados al rango de consejeros por su perspicacia y esfuerzo. Estas personas por tanto disfrutan de una posición bivalente, ya que son a la vez miembros del Consejo de Administración y empleados a las órdenes del mismo en su calidad de directivos, puestos al frente de algún concreto departamento de la empresa. En cuanto individuos, estos funcionarios de máximo poder suelen ser comúnmente denominados «ejecutivos». En cuanto grupo, estos ejecutivos constituyen el núcleo de gobierno de la empresa, su equipo gerencial (4).

La fórmula en cuestión ofrece evidentemente serios peligros en cuanto a posible falta de control y exceso de concentración de autoridad, ya que conforme expresó ingeniosamente un conocido autor americano, los Consejos de Administración corren el riesgo de convertirse en amenas reuniones en las que los consejeros se dedican a aprobar todo lo que

(4) Los colaboradores más inmediatos de estos hombres en la organización, aun no siendo miembros del Consejo, revisten en muchas ocasiones auténtico carácter de ejecutivos —o al menos de cuasi ejecutivos— y pueden ser considerados, con algunas restricciones, verdaderos miembros del grupo gerencial.



La tarjeta de crédito con crédito de verdad

Usted puede pagar con Eurocard en cualquier lugar de España. Miles de establecimientos de todo tipo le abrirán sus puertas. Y cerca de un millón, en todo el mundo. En una comida de negocios, con Eurocard no hay que preocuparse por la nota.

Existe un amplio límite para cualquier compra que efectúe. Y para los pequeños gastos, usted puede obtener dinero efectivo en cualquiera de las oficinas del Banco de Vizcaya.

Hay tarjetas que se tienen. Eurocard se usa. Merece la pena explotar a fondo las posibilidades de la Tarjeta de Crédito Eurocard.

con
EUROCARD
basta firmar.

Promovida por el Banco de Vizcaya

ellos mismos hicieron durante el último mes pasado (5). Pero no es nuestro propósito el entrar ahora en este tipo de consideraciones, sino más bien el preguntarnos —aceptando la fórmula como un hecho generalizado— qué hacen estos grupos gerenciales y cuál es su forma interna de funcionar.

Planteamiento éste de verdadera importancia por cuanto que si lo que este grupo gerencial hace es fundamentalmente administrar, y esto lo realiza de acuerdo con mecanismos estables y claramente jerarquizados, en nada ha variado, en lo fundamental, el ejercicio de la autoridad en la empresa respecto de los planteamientos clásicos del Management antes mencionados, habiéndose dado únicamente una profesionalización de los cuadros directivos muy de acuerdo con las exigencias de la época; por el contrario, si han variado tanto el contenido como los procedimientos, lo que se ha planteado es un cambio trascendental en la naturaleza misma de la autoridad de la empresa.

III

La acción de gobierno, actualmente supone más cometidos de gestión y relación que cometidos administrativos.

Por lo que respecta al cometido, las tareas del grupo gerencial consisten fundamentalmente en relacionarse y obtener informaciones externas;

Por lo que respecta al cometido, las tareas del grupo gerencial consisten fundamentalmente en relacionarse y obtener informaciones externas; en reunir información interna suficientemente significativa; en analizar ponderadamente toda esta información, captando con ello las oportunidades y dificultades del negocio; en decidir la acción y rumbo que ha de seguir la empresa en relación con tales oportunidades y escollos; en negociar acuerdos de todo tipo con terceros, y en cursar órdenes a la organización vigilando además su exacto cumplimiento.

Es, en suma, una acción de gobierno que incluye muy escasa labor de administración, ya que en esencia lo que se desempeña no es tanto el «hacer hacer» del Management clásico como «el decidir qué hay que hacer» de la ciencia política de todos los tiempos. Consiguientemente ese alto porcentaje de capacidades administrativas que Fayol asignaba al Consejo y a la Gerencia de su empresa-tipo minero-metalúrgica no es en absoluto necesario al grupo gerencial de la empresa superdimensionada de nuestros días, cuya labor se lleva a cabo mucho más «de puertas a fuera» que «de puertas a dentro» de la empresa.

En efecto toda esta acción febril e incesante de informarse, decidir, acordar con otros y cursar órdenes —más en tono de legislador que de jefe— a la propia organización exige un contacto prácticamente permanente con otros ejecutivos del sector privado y del sector público, así con banqueros, con políticos y con gentes del mundo de la información o simplemente del «gran mundo»; contactos que es preciso llevar a cabo con oportunidad y, al mismo tiempo, con rigor técnico absoluto y de los que muy frecuentemente se precipita la necesidad imperiosa de decidir con rapidez, de gestionar en el acto o de investigar a fondo planteamientos técnicos concretos o situaciones financieras de máxima complejidad.

La función básica del grupo gerencial no es, por consiguiente, la función administrativa que, tal y como la definió Fayol, es aquella faceta de la acción directiva cuyo objeto es el personal de la propia organización. Tampoco es meramente una función de simples relaciones públicas, aun-

(5) Peter Druker: «The Practice of Management». Capítulo XIV, pág. 151, 5.ª reimpresión, Heineman, 1959.

que estas últimas revistan indudable importancia. El cometido básico del grupo gerencial es un cometido fundamentalmente político que exige un tipo de trayectoria de comportamiento («performance») diferente al preconizado comúnmente para los directivos por la teoría clásica del Management.

IV

Asimismo los procedimientos varían también profundamente respecto de los módulos tradicionales de la teoría de la administración, ya que la estructura de dicho grupo gerencial da lugar a un mecanismo de funcionamiento preferentemente conflictivo.

El mecanismo de funcionamiento del grupo gerencial no es tampoco un mecanismo administrativo sino más bien un mecanismo político y conflictivo.

En efecto, los ejecutivos, esto es, los individuos que integran este grupo gerencial, son relacionables entre sí formalmente a través de las líneas jerárquicas y funcionales que enlazan sus respectivas posiciones en el organigrama general de la empresa. Ahora bien, en cuanto miembros del grupo gerencial su ligazón es otra que escasamente es encuadrable dentro del esquema rígido de un organigrama estructural: en torno a un núcleo o a varios, en más de un caso constituido o constituidos por él o los «individuos-clave» de mayor rango, status y fuerza, giran los restantes ejecutivos en órbitas «elípticas», esto es, con régimen forzoso de mayores o menores altibajos de acercamiento a los focos de poder y de influencia.

Adicionalmente los individuos no permanecen siempre en una misma órbita, existiendo, siempre o casi siempre de manera informal, promociones y degradaciones de acuerdo con los vaivenes de la política interior del grupo. De esta forma los ejecutivos, que disfrutan de un estado de excepcional *status* y prestigio respecto de los individuos externos al grupo gerencial, luchan de continuo por no quedar arrinconados o no ser expelidos de dicha área de mando y privilegio. El problema de afirmar la propia autoridad, en suma, para un ejecutivo no se plantea (tal y como sucede en mandos de inferior nivel) respecto de sus inferiores, sino respecto de sus colegas, con quienes compite permanentemente en la lucha por el ascenso y el acercamiento a las posiciones de máximo poder e influencia.

El mecanismo último de funcionamiento de semejante sistema es necesariamente un mecanismo de conflicto (6). El objetivo común en todo individuo que forma parte del sistema es aproximar sucesivamente su propia órbita al núcleo de poder, alejando a otros hacia órbitas más externas; alcanzar seguidamente este mismo núcleo o foco de poder; y finalmente conservarlo el mayor tiempo posible respecto de las apetencias de otros partícipes del juego. Y tan real y verdaderamente es este el proceso interno de los grupos de gestión, que muy recientemente un autor americano comparaba la vida azarosa del moderno «manager» con aquel juego infantil que los anglosajones conocen con la denominación de «the king of the hill» (el rey de la colina), y que consiste en conquistar la cumbre de algún montón de tierra desbancando al compañero de juego que la ocupaba y mantenerse después en dicha cima, defendiéndose de las intenciones y ataques simultáneos de todos los restantes participantes en la común diversión (7).

(6) Véase «Power and Politics in organizational life», por Abraham Zalzenik, en *Harvard Business Review* (mayo-junio 1970, pág. 47 y ss.).

(7) Harry Levinson: «On being a Middle-Aged Manager», en *Harvard Business Review* (julio-agosto 1969, págs. 53 y ss.).

El conflicto en el grupo directivo es ciertamente más reducido en los casos en que no existe sino un único núcleo final de poder supremo; ya que cuando son varios los hombres con gran fuerza y se da un conflicto o simplemente un acoplamiento imperfecto entre varios de estos «super-ejecutivos», el nivel de colisión crece en proporción geométrica. Pero, aun contando con un último poder estable y fuerte, las pugnas por el delinado, los roces a consecuencia de las diferencias de criterio, intereses y educación, y las simples divergencias derivadas de la diferente posición funcional de cada individuo dan lugar a un grado de conflicto más que notable. Ahora bien, añadamos a esto que la política del «divide y vencerás», es un recurso frecuentemente utilizado por los elementos de mayor rango en orden a mantener sus posiciones, y comprenderemos finalmente que el módulo normal de comportamiento dentro del grupo gerencial es el politiquero, el enfrentamiento solapado y el roce abierto entre individuos. La presión vital en los niveles altos de la pirámide directiva es, en otras palabras, sumamente elevada.

V

La autoridad se ejerce más con prudencia política que con liderazgo.

Ante semejante situación de pugna permanente de intereses y criterios en el seno del grupo de gerencia, cabe aceptar como hecho muy normal y probable que la autoridad de quien detenta la posición jerárquica suprema dentro de dicho grupo no esté en todo momento plenamente consolidada, sino que por fuerza atraviesa periódicamente por momentos en los que sus directrices sean más o menos puestas en tela de juicio y por situaciones en las que surjan posiciones de disconformidad desde las que, con mayor o menor descaro, no se acepten plenamente e incluso se desobedezcan las órdenes e instrucciones emanadas de esa jerarquía superior.

En tales condiciones no debe resultar extraño en absoluto que la autoridad en la empresa se muestra sinuosa, cauta y aun en ocasiones vacilante. Incluso los superiores más firmemente situados se ven obligados a sortear más de una vez las posiciones antagónicas de ejecutivos a sus órdenes, enfrentados o recelosos mutuamente entre sí, pero necesarios en sus respectivas posiciones y dentro del grupo gerencial en razón de sus conocimientos o relaciones, de su inteligencia o simplemente de su función. Pero si a estas dificultades de orden interno añadimos las, tal vez más graves aún, originadas por los factores externos a la organización—el mercado, la competencia, el sector público— y sumamos la forzosa necesidad de discreción y de sigilo, fácilmente se comprende que la acción de la autoridad en la empresa moderna tiene que ser forzosamente una acción muchas veces oportunista, presentando frecuentemente apariencias de contradicción a corto plazo y siendo únicamente valorable en función de sus resultados a la larga. Las fuerzas en juego no pueden ser ni ignoradas ni despreciadas, sino aprovechadas con gran pragmatismo por la gerencia; la cual, con un total sentido de la realidad, nunca podrá pretender dominar los vientos reinantes, sino que deberá contentarse con saber sacar buen partido de ellos en el gobierno de su nave.

No es, sin embargo, que con lo expuesto quiera decirse que la autoridad deba de ser improvisadora y de vivir puramente al día: muy al contrario, lo que probablemente se necesita reunir en ella es esa síntesis entre el sentido de la planificación y el sentido de la oportunidad que constituye la medula misma del arte de mandar.

Ahora bien, esta autoridad pragmática y aprovechadora de toda oportunidad es lógicamente una autoridad fría, poco capaz de perder el tiem-

pō en demasiadas contemplaciones. Dicho de otra manera, la «proximidad de la empresa» que caracteriza a la moderna autoridad empresarial es una proximidad a los hechos, no a las personas; a las cuales no se sirve con alguna especie de liderazgo heroico, sino que se manipula calculadamente con prudencia e incluso con honestidad; pero sin concesiones empáticas a la amistad o al afecto.

Es, en resumen, una autoridad conflictiva, zigzagueante, despersonalizada, estructurada para una eficacia que deriva paradójicamente del conflicto y del aparente derroche de fuerzas que deriva del mismo. Por cuanto que la relativa subordinación de la autoridad a las tensiones internas y exteriores y su caminar pragmático mediante pequeños pasos plurivalentes (pensados siempre para abrir caminos y oportunidades pero sin cerrar ninguna puerta a viejas posibilidades), no conducen sin duda de forma rápida o inmediata a ninguna especie de triunfo o éxito rotundo; pero evitan muchas borracheras perfeccionistas y llevan a la empresa poco a poco, con tenacidad y continuidad de acción, hacia niveles de racionalidad más que aceptables de los que se derivan beneficios saneados, una clientela creciente, unos poderes públicos satisfechos, objetivos todos ellos altamente valorados por la Sociedad del Bienestar.

VI

Esta autoridad ejercida con sentido político plantea problemas éticos, de tensiones psicológicas y de politización de la organización.

Como toda energía, la energía conflictiva de creación y equilibrio que es propia de la autoridad de la empresa de nuestros días, puede llegar a ser una energía destructiva en el caso de que la misma no sea utilizada debidamente. En relación con ello el primer problema que se plantea es el de la formulación de unas ciertas «normas de juego» éticas para el conflicto, ya que de admitirse la idea de que el fin justifica toda clase de medios, aparte de los problemas morales que de ello se derivan, se corre evidentemente el riesgo de que se eliminen las posibilidades de toda cooperación y del trabajo en equipo, produciéndose al mismo tiempo la evasión hacia otras entidades de los hombres más valiosos de la propia organización.

Naturalmente, la ética de la autoridad de la empresa en nuestros días no puede ser ya ni la ética activista protestante del capitalismo primitivo ni aquella suerte de paternalismo enternecedor que se quiso hacer derivar del llamado movimiento de las Relaciones Humanas. Quiérase o no, el conflicto del grupo gerencial es un conflicto áspero y el camino individual hacia el poder no puede por menos de ser duro y difícil. Pero lo que importa es que en esta lucha más o menos sorda entre ejecutivos para alcanzar órbitas de influencia más próximas al núcleo se eliminen armas moralmente inaceptables y se exija la más absoluta corrección de forma entre competidores, sancionándose el empleo de estos procedimientos inadmisibles en la expulsión inapelable no ya del grupo gerencial sino de la misma organización. El mantenimiento estricto de esta tónica de «fair play» es sin duda uno de los cometidos más importantes del hombre u hombres-fuertes; los cuales precisan de una elevada moral y de una fuerte autodisciplina para predicar ellos mismos con el ejemplo esta tónica de proceder recto y de señorío en el actuar.

Un segundo problema es el de la fatiga psicológica que es propia de las actuales formas de gobernar la empresa. La cautela, el zigzagueo y la despersonalización de la autoridad tan necesarios para su correcto desempeño son en efecto fuente de elevadas tensiones, frustraciones y angustias en los ejecutivos y en los subordinados. Unos y otros ven su propio futuro con inseguridad e incertidumbre ante lo insondable de las decisiones

que se adoptan en la cumbre respecto de los cauces futuros de la organización y del negocio, y lo desconocido de la valoración de que cada individuo es objeto por parte de quienes detentan el mando. A ello hay que añadir además los vaivenes e incidentes del conflicto interno, la posibilidad de que la balanza se incline a favor de quienes toman partido por nuestros competidores o de que el pequeño hueco que constituía el objetivo secretamente acariciado de nuestras aspiraciones desaparezca en áreas de alguna nueva combinación política o a resultas de la necesidad de emprender nuevos caminos.

Finalmente existe el problema de la limitación espacial del conflicto motor del grupo gerencial al ámbito exclusivo del mismo. Este objetivo no obstante es un objetivo difícil por cuanto que los ejecutivos, miembros de gerencia buscan en las filas de los mandos profesionales de la organización sus puntos de apoyo formales e informales; mientras que, de otra parte, los aspirantes a ejecutivos de las filas profesionales gustan de procurarse padrinos en el grupo de gerencia. Ahora bien, todo esto se traduce en la formación de banderías y, en general, en una atención desmedida hacia los problemas del poder; y representa el empleo de muchas energías y la creación de antagonismos, todo lo cual repercute desfavorablemente en la eficacia de la organización y contribuye, como antes se indicaba, a la extensión del ambiente de incertidumbre, de tensión psíquica y de angustia. En consecuencia, el factor conflictivo, que reducido a los límites estrictos del grupo gerencial, es evidentemente un elemento motor del mismo, extendido a otros ámbitos inferiores del grupo directivo es contraproducente, ya que politiza con exceso la organización toda. De esta forma, la adecuada vigilancia de las tensiones de tipo político en la empresa para que las mismas alcancen un nivel óptimo y no rebasen un cierto ámbito constituye un importante cometido para quienes ocupan las posiciones de máxima jerarquía dentro de las estructuras de autoridad de la empresa.

EL BANCO DE VALENCIA

Más de medio siglo de existencia a su servicio

Casa central: VALENCIA

98 SUCURSALES Y AGENCIAS

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

Dos definiciones de «MANAGEMENT»

por Andrés Fernández Romero

Hay conceptos que son utilizados demasiadas veces sin un conocimiento preciso de su verdadero contenido. Así ocurre con la palabra «management», a la que todavía no hemos encontrado siquiera una traducción española.

¿Qué es el «management»?

En un folleto descriptivo de sus actividades y propósitos; la «American Management Association» lo define así:

«Coordinación del esfuerzo humano y de los recursos materiales para crear e incrementar valores sociales.»

Pero hemos encontrado otra definición sorprendentemente parecida a ésta en otro lugar muy distinto. El Papa Pablo VI, en la alocución a la UCIDT (União Católica dos Industriais e Dirigentes do Trabalho) portuguesa, en noviembre de 1966, da una definición de «management»:

«Organización racional del personal y los recursos disponibles para servir al bien común, con un máximo de eficacia.»

Vamos a comparar ambas definiciones. Como puede apreciarse, hay una gran analogía. Pero hay también unas diferencias de matiz que conviene analizar, y reflexionar sobre ellas; incluso en el supuesto de que la definición segunda estuviese apoyada en la primera, lo que es probable.

■ El Papa habla de «coordinación racional». La AMA, de «coordinación». Nunca se ha sabido muy bien qué quiere decir «coordinación», desde los primeros esfuerzos de los pioneros de la organización científica del

trabajo. Evidentemente, parece más preciso el término de «organización racional», porque el «management» no puede servir de cualquier tipo de coordinación. El «management», en efecto, se apoya en una organización basada en criterios de razón.

■ Frente al «esfuerzo humano», el Papa opone «el personal». El concepto es más amplio: no sólo se incluye el esfuerzo realizado, sino las potencialidades de los hombres. El «management» ha de conocerlas y tratar de explicitarlas, transformarlas en esfuerzos.

■ Los «recursos materiales» es un término más restringido que los «recursos disponibles». Porque recursos disponibles son, de una parte, los recursos materiales y, de otra, las técnicas, el «Know-how», etc. Ciertamente que estos conocimientos son «esfuerzos humanos acumulados anteriores», «capital intelectual»; pero ¿no está más clara la definición del Papa?

■ «Para crear o incrementar» se opone a «para servir». Aquí no hay diferencia «técnica», sino «ética». Los «valores sociales» del AMA son, en general, lo que el Papa, lo que la filosofía católica o al menos la «filosofía perenne» ha llamado «bien común».

«Con un **máximo de eficacia**». Esto añade el Papa. Y esto es lo que, a mi juicio, hace **más perfecta**, desde un punto de vista **rigurosamente técnico**, la definición de Pablo VI.

Porque precisamente este punto es el más importante del «management» moderno. La «mentalidad de sistema», la «optimización del conjunto». No basta con «crear o incrementar valores sociales», no basta con «servir al bien común». Hay que hacerlo «con un **máximo de eficacia**».

DOS DEFINICIONES DE «MANAGEMENT»

American Management Association
(AMA)

- Coordinación
- del esfuerzo humano
- y de los recursos materiales
- para crear e incrementar valores sociales

PABLO VI

- Organización racional
- del personal
- y de los recursos disponibles
- para servir al bien común
- con un máximo de eficacia

LOS MODELOS EN LA DIRECCION DE EMPRESAS

por Ignacio OLCOZ URCELAY



El empleo de modelos en la dirección de empresas es uno de los temas de la Ciencia de la Administración en que mayor es la confusión y más contrapuesta son las opiniones. Para algunos, la **modelización** es una herramienta de gestión de valor excepcional; para otros, sólo constituye una fuente costosa de permanentes frustraciones. Y lo más notable es que unos y otros pueden aducir experiencias en favor de su punto de vista.

En efecto, una encuesta realizada el año 1969 sobre el uso de modelos en la empresa norteamericana, puso de manifiesto que

- en todas las ramas de la industria, el comercio y los servicios, las empresas que habían modelizado su gestión mostraban tasas de expansión de la cifra de negocios y de los beneficios (especialmente de los beneficios) notoriamente superiores a las de aquellas que no lo habían hecho; pero también que,
- eran relativamente numerosas las empresas que habían abandonado el empleo de los modelos por haber resultado fallido el primer intento de utilizarlos.

En esta situación parece altamente recomendable comenzar por definir el papel de los modelos en la gestión.

En apretado resumen, la opinión más generalizada a este respecto parece ser que

- la inclusión de los modelos en el bagaje de las técnicas de dirección constituye una decisión acertada y rentable que,
- exige dosis de experiencia, paciencia y prudencia superior a las que requiere la adopción de otras técnicas modernas de dirección.

La probada utilidad de los modelos radica en que permiten a la dirección,

- conocer la empresa en la red de interrelaciones fundamentales que la definen;

- coordinar mejor las actividades de las diversas secciones, divisiones, etc., que la componen;
- determinar los objetivos de la empresa y controlar la consecución de los mismos;
- reducir el tiempo necesario para reaccionar ante los cambios internos y externos;
- evaluar cursos alternativos de acción con un conocimiento y evaluación más amplio y objetivo de los factores pertinentes, y
- proyectar más lejos en el futuro, lo cual facilita la preparación de planes formales a largo plazo;

es decir, la utilidad de los modelos estriba en que agilizan y racionalizan la toma de decisiones y en que amplían los elementos de juicio que los fundamentan.

Por otra parte, la experiencia ha probado también que la aplicación de los modelos ha de sujetarse a ciertas normas para que no se traduzca en un rotundo fracaso. De acuerdo con las confesiones de diversas empresas que lo han experimentado, las razones fundamentales del fracaso han sido:

- el intento de aplicar inmediata y mecánicamente las enseñanzas de la teoría a la realidad de la empresa y,
- la falta de una clara conciencia de las dificultades y limitaciones de la modelización y de las verdaderas posibilidades que la misma ofrece.

La teoría de los modelos se ha desarrollado hasta extremos de alta sofisticación y ha sido ampliamente difundida en los medios académicos (al menos, en los más prestigiosos), pero el conocimiento teórico no es

suficiente para que tenga éxito la aplicación de esta herramienta, de indudable valor, a la gestión de un organismo como la empresa, que, por vivo, tiene una determinada realidad administrativa, informática y económica y está, además, en constante mutación. El éxito en la aplicación de los modelos exige **además:**

- un profundo conocimiento de la empresa, del sector al que pertenece y del entorno macroeconómico en que se desenvuelve su actividad (porque sólo es útil el modelo hecho «a medida»);
- una dosis de experiencia en la aplicación de los modelos a la toma de decisiones dentro de la empresa, que permita dar el paso de la teoría a la práctica sin que se esterilice la utilidad del modelo por exceso de simplificación, o por prurito de perfeccionismo académico;
- una elevada participación, en la preparación del modelo, de los que han de ser sus usuarios potenciales, único procedimiento de que adquieran conciencia de la utilidad, alcance y limitaciones del modelo en sus diversos estadios de desarrollo;
- la existencia de un «staff» permanente dedicado a mejorar el modelo, enriquecer y pulir la información básica y adecuar el modelo a la cambiante realidad, y
- un auténtico y eficaz deseo de servirse del modelo en la toma de decisiones, por parte de los responsables de esta función.

Cuando se dan estas condiciones, la modelización constituye una indudable e importante ventaja sobre la competencia; en caso contrario, los modelos no pasan de ser un interesante ejercicio académico.

CARACTERÍSTICAS RECOMENDADAS DE UN MODELO

Una de las etapas más fundamentales en la elaboración de un modelo de gestión y de las que más tiempo consumen, es la etapa preliminar de la definición de los objetivos que se persiguen con el modelo y de las características que éste ha de reunir.

Sin un conocimiento claro, preciso y realista (aunque sea preliminar, previsional y

mudable), de los objetivos que se persiguen, no es posible desarrollar el modelo adecuado; definir el «para qué» del modelo es condición «sine qua non» para su existencia y eficacia.

No menos fundamental es la delimitación precisa prudente y realista de las características que debe satisfacer la primera versión del modelo. Sin esta delimitación prudente, el proceso de elaboración del modelo corre el riesgo de, o bien esterilizarse por exceso de complejidad inicial, o bien de transformarse en un fin en sí mismo que nunca alcance la condición de utilizable.

Las características que delimitan un modelo desde la óptica de la metodología empleada son muy numerosas y se plantean usualmente en forma de opciones alternativas dicotómicas. Este será también el método empleado en la presente discusión; discusión que se extiende a todas las facetas relevantes para definir un modelo con aceptable precisión.

Modelo global o modelos parciales.—La elección entre uno u otro tipo de modelo depende del contenido que se atribuya al término «global». Si por «global» se entiende un modelo **único** que represente **todas** las operaciones de la empresa, la alternativa a elegir debe ser la de los modelos parciales: **primero**, porque es improbable que ningún problema de economía aplicada pueda ser esquematizado en un solo modelo y conservar algún viso de realismo, y **segundo**, porque la construcción de un modelo que represente adecuadamente todas las operaciones de una empresa (aún concebido como integración de submodelos) «es una tarea de tal complejidad que no puede abordarse con eficacia si no se procede gradualmente».

Ahora bien, si por «global» se entiende un modelo que represente un proceso o función con la extensión necesaria para tomar una decisión al respecto (versión europea moderna de «global»), o incluso si se define como un modelo que refleje la situación económico-financiera de la empresa (versión americana típica), la elección debe recaer en la alternativa del «modelo global».

Lo que en definitiva es importante resaltar en este punto es:

- lo poco recomendable de **iniciar** la construcción de un modelo de gestión que pretenda cubrir todas las operaciones de la empresa, así como,
- la insuficiencia de los modelos que no re-

presentan la totalidad de un proceso o función.

Modelo estocástico o modelo determinístico.—El uso de modelos estocásticos o probabilísticos es común en la teoría, pero muy raro en la práctica de su aplicación a las empresas. Tal rareza es aún mayor en las primeras versiones de los modelos.

Ello obedece a dos razones principales:

- una, que el «probabilizar» un modelo no mejora sustancialmente su calidad instrumental, su eficacia operativa;
- otra, que la inclusión de probabilidades complica mucho la construcción del modelo, su programación en ordenador y lo que es más grave, la interpretación de los resultados. Un «modelo de la empresa» sólo se justifica en la medida en que facilita la labor de la dirección y esto no es probable que se consiga con la adopción brusca de métodos sofisticados de difícil interpretación.

Modelos de optimización o modelos de simulación.—De acuerdo con los resultados de la encuesta antes mencionada, al 95 por 100 de los modelos empleados por las empresas norteamericanas a fines de 1969 eran modelos de simulación. Similar preferencia por dicho tipo de modelos se observa entre los expertos en la aplicación de modelos a la gestión empresarial.

Las razones aducidas para ello son múltiples y no es ésta ocasión de una enumeración erudita de todas ellas, pero tal vez convenga destacar entre todas las que, en última instancia, se resuelven en la dificultad que entraña el definir una única y exclusiva meta para la acción empresarial. Es obvio que la toma de decisiones en la empresa sería una tarea infinitamente más sencilla de lo que es si las decisiones hubieran de basarse en la optimización de un solo criterio (hacer máximo el beneficio, por ejemplo). No es este el caso, y la pluralidad de criterios que han de ponderarse para tomar una decisión se refleja con mayor realismo en los modelos de simulación que en los modelos de optimización.

Ello no excluye, sin embargo, que puedan emplearse submodelos o subrutinas de optimización como parte de un modelo más global de simulación.

Modelo reiterativo o modelo interdependiente.—La mayoría de los «modelos de

empresas», actualmente en uso, calculan los resultados de períodos superiores a un año (o superiores a un mes o un trimestre, según sea la unidad temporal utilizada) por estimación repetida de los resultados anuales, sin tener en cuenta, al calcular cada uno de ellos, el valor de los posteriores; es decir, sin considerar la interdependencia temporal de las decisiones.

Esta característica se juzga, en general, una deficiencia de los modelos en uso que debe corregirse con el tiempo, pero se trata de una deficiencia consentida porque, si bien es verdad que los modelos no consideraran la interdependencia temporal, el usuario de los modelos sí la puede tener en cuenta al adoptar una decisión. El desconocimiento de la interdependencia temporal sería grave en un modelo de optimización, pero no lo es en un modelo de simulación. Por ello y por la mayor sencillez de los modelos reiterativos es aconsejable su empleo en los primeros ensayos de modelización.

Modelo descriptivo o modelo normativo. Los modelos de gestión se conciben como una estructura de relaciones funcionales de variada naturaleza, que por sí representa adecuadamente la interdependencia de los factores tomados en consideración y es capaz de reproducir y/o predecir las características de comportamiento del sistema. Es decir, los modelos de gestión son descriptivos casi por definición. De este tipo son, en efecto, el grueso de los modelos que actualmente están en operación.

Sin embargo, los modelos deben ser suficientemente flexibles para que, además de mostrar **cómo es un sistema** dado, permitan establecer **cómo debería** ser el sistema en cuestión. En otras palabras, los modelos han de ser descriptivos, pero contruidos de tal suerte que puedan ser utilizados para fines normativos.

Modelo heurístico o modelo matemático. Bajo esta rúbrica se han discutido alternativas de distinta naturaleza y es por ello necesario definir que se contraponen en esta oportunidad. Por modelo matemático se entiende aquel cuyas relaciones se limitan a variables estrictamente mensurables y cuyos parámetros se calculan por algún procedimiento estadístico; por modelo heurístico se entiende aquel que incluye también variables no susceptibles de medición cardinal directa y/o parámetros que no son estimados por métodos estadísticos estrictos.

Los modelos de gestión son, en general, heurísticos por dos buenas razones:

- primera, porque pocas veces se dispone de suficiente información básica para calcular todos los parámetros con absoluto rigor estadístico, y
- segunda, porque las operaciones de una empresa siempre están fuertemente condicionadas por variables no mensurables y, por tanto, el empleo exclusivo de variables cuantitativas representa una simplificación inadmisibles.

En resumen, el modelo de gestión más recomendable sería un modelo global, determinístico, de simulación, reiterativo, descriptivo, heurístico y flexible.

FASES EN LA CONSTRUCCION DEL MODELO

En la construcción de cualquier modelo de empresa es aconsejable seguir una secuencia del tipo siguiente:

a) Inventario y clasificación de variables, relaciones funcionales y restricciones.

Esta fase suele consumir buena parte del tiempo utilizado en la construcción del modelo, pero es, sin duda, la más importante de todas. De hecho, la «matriz de variables, relaciones y restricciones» que debe obtenerse en esta fase es, en sí misma, un importante instrumento de gestión, porque pone de manifiesto los factores que han de tomarse en cuenta al adoptar cualquier decisión. Además, contienen lo esencial de todo modelo: el ser una **estructura** de interacciones que definen un sistema.

b) Inventario y recopilación de la información disponible y elaboración de la información adicional mínima necesaria.

La dificultad e importancia de esta fase dependen, como es obvio, de la disponibilidad de información externa y de la adecuación del sistema de información interna de la empresa a las necesidades de la dirección.

Cuando el sistema de información interna no es adecuado, el intento de modelización se justifica ampliamente, aunque sólo resulte en la mencionada «matriz de variables, relaciones y restricciones» y en el reajuste del sistema de información.

c) Formulación de relaciones funcionales y cálculo de parámetro.

En esta fase se procede a determinar la forma preliminar de las relaciones funcionales, a establecer la forma en que habrían de medirse las variables y a calcular los parámetros de las funciones. Es una fase preferentemente técnica, que exige una buena dosis de experiencia en la aplicación de los modelos a la empresa. Puede ser, junto con la disponibilidad de información básica, la principal dificultad que haya de salvarse para obtener el modelo.

d) Elaboración del programa para el ordenador.

Es una fase puramente técnica que no debe implicar ninguna dificultad especial.

e) Contraste del modelo y eventual revisión y ajuste.

En esta fase se procede a verificar la capacidad del modelo para reproducir el funcionamiento de la empresa y a introducir los cambios en las variables y funciones que mejoren dicha capacidad.

EL MODELO FINANCIERO DE LA DOW CHEMICAL CO. (1)

La Dow Chemical Co. estableció su primer modelo financiero el año 1956, como un sistema de ecuaciones que reflejaba la estructura operativa del gráfico anexo. Fue programado en ordenador y se utilizó para:

- simular las relaciones históricas, y
- determinar los niveles de investigación que optimizaban la tasa de crecimiento.

La limitada aplicabilidad del modelo, las dificultades de comunicación y programación que derivaban del «lenguaje» utilizado, la experiencia acumulada en el empleo del modelo; la disponibilidad de ordenadores más potentes y ciertos cambios en el «entorno» de la empresa indujeron a la Dow Chemical Co. a modificar el modelo los años 1963 y 1968.

En su versión actual, el modelo financiero de la Dow Chemical Co. es, fundamen-

(1) Estas notas son una adaptación y extracto del artículo publicado por J. I. Morgan, R. M. Lambers y E. C. Yehle, en «Corporate Simulation Models», Seattle, 1970, con el título «The Dow Chemical Corporate Financial Planning Model».

talmente, un modelo determinístico de simulación que calcula cuentas de resultados, balances, cuadros de fuentes y usos de fondos y medidas varias del rendimiento de la empresa para períodos decenales (aunque puede extenderse a más años). Es un macro-modelo que sólo da resultados globales, sin ninguna división por ramas de negocio, productos o regiones.

La información que alimenta el modelo corresponde a dos grandes categorías:

- unos 40 parámetros, que constituyen el punto de partida, se utilizan para describir el balance del último año;
- alrededor de 100 parámetros, que pueden representar tendencias, juicios o metas, se utilizan para las proyecciones. Pueden adoptar la forma de:
 - una constante para todos los períodos;
 - un número específico para cada período;
 - un valor inicial más un incremento absoluto constante por período, o
 - un valor inicial más una tasa interperíodica de crecimiento.

El modelo dispone de rutinas para la proyección de estos parámetros por métodos estocásticos, ajuste de funciones a series cronológicas o establecimiento de objetivos.

Algunos parámetros se expresan en unidades monetarias y otros en forma de ratios.

Entre los primeros cabe señalar:

- las ventas,
- otros ingresos,
- inversiones,
- depreciación;

entre los segundos, los más destacados son:

- existencias/ventas,
- gastos de conservación/capital fijo promedio,
- índice de precios de compra,
- índice de precios de venta,
- gastos variables de producción/valor de los productos elaborados (a precios constantes),
- gastos de rentas/ventas,

- dividendos/beneficio neto,
- intereses/deudas.

El modelo consta de unas 250 ecuaciones, subdivididas en diversos módulos que permiten calcular los ingresos, existencias, capital, gastos administrativos, etc. Son todas ecuaciones simples-identidades contables, combinaciones de variables por simple suma, producto y diversos métodos para el cálculo de la depreciación o los gastos de capital.

La principal aplicación del modelo es verificar la sensibilidad más que prever. El modelo ha sido ampliamente utilizado en medir la sensibilidad de los beneficios por acción a las variaciones en los precios de venta, los precios de compra, el porcentaje de capacidad utilizado, la tasa de expansión de las ventas, la relación entre capital propio y ajeno, etc. En esta aplicación el modelo ha sido de gran ayuda para identificar las áreas en las que debían concentrar los esfuerzos de mejora de la compañía. Para el empleo del modelo en el análisis de sensibilidad se procede en dos etapas:

- se determina el «caso base» por extrapolación de las tendencias históricas, y
- se varían uno o varios parámetros y se mide su impacto sobre el «caso base».

Otra aplicación del modelo es contrastar la credibilidad de los planes detallados de la intuición de la alta dirección. Se ha utilizado también para comparar la incidencia en los beneficios y en el flujo de caja de diversos procedimientos de depreciación y para estimar las necesidades de tesorería y de capital ajeno a largo plazo.

En resumen, el modelo se ha utilizado para:

- establecer y evaluar las metas y objetivos de la compañía;
- probar la sensibilidad de los rendimientos a las variables que los determinan;
- identificar problemas y oportunidades que aconsejan un estudio posterior;
- comparar cursos alternativos de acción;
- hallar respuesta a las preguntas del tipo «¿qué pasaría si...?»;
- estimar las necesidades de tesorería, y

- formular políticas sobre la estructura del capital.

Conclusiones

De la experiencia de la Dow Chemical Co. en el uso de modelos se desprenden las siguientes enseñanzas:

- los modelos financieros son una excelente herramienta para agilizar y racionalizar la gestión y estrategia financiera de una empresa, siempre que cumplan las siguientes condiciones:
- ser suficientemente flexibles para adecuarse a los cambios de la empresa y/o su entorno y a lo que de ellos se exija;
- haber sido elaborados con participa-

ción activa de los que han de utilizarlos posteriormente;

- ser suficientemente sencillos para que puedan ser fácilmente entendidos y modificados y para que puedan ser utilizados en forma rápida y eficiente. (El modelo de la Dow Chemical Co. nunca ha pretendido ser un «modelo global de la corporación» y se ha mantenido consciente y reflejamente, como un modelo de simulación y determinístico en vez de adoptar la forma de un modelo estocástico de optimización);
- disponer de un lenguaje que permita la fácil comunicación entre los usuarios, los constructores y al ordenador.

VALLEHERMOSO, S. A.

ALQUILER Y VENTA DE PISOS

Magallanes, 3

Tel. 224 00 00

MADRID - 15

Presupuesto mínimo diario de alimentación para un matrimonio con dos hijos

AÑO 1972	Barcelona	Granada	Madrid	Oviedo	Sevilla	Valencia	Valladolid	Zaragoza
Abril	188,13	169,38	180,30	178,17	180,47	176,10	177,00	164,73

Indices del coste de alimentación

Base: Marzo 1959 = 100

MES	Barcelona	Granada	Madrid	Oviedo	Sevilla	Valencia	Valladolid	Zaragoza
1971								
Media mensual ...	270,1	253,7	248,2	263,5	270,4	244,8	265,7	239,8
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
Julio-Sept. ...	275,2	260,7	259,5	—	—	250,9	275,7	248,3
Octubre	274,3	261,3	260,0	271,3	282,1	254,3	275,6	248,2
Noviembre . . .	282,7	272,0	264,9	273,3	287,5	264,1	281,7	253,5
Diciembre ...	292,1	270,4	268,6	274,1	291,4	264,5	284,5	253,9
1972:								
Enero	295,0	271,8	268,8	280,0	293,1	262,0	281,0	250,3
Febrero	295,6	269,9	271,6	288,5	302,2	262,4	276,3	251,3
Marzo	296,0	270,6	274,6	293,7	305,2	267,9	285,3	251,6
Abril	296,2	272,1	278,9	298,9	307,2	271,6	289,2	253,4

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
1971						
Media mensual ...	248,2	122,9	189,2	456,0	526,7	284,9
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
Julio-Sept. ...	259,5	120,1	189,9	458,2	553,1	293,0
Octubre	260,0	129,5	190,7	463,9	560,4	295,5
Noviembre . . .	264,9	129,5	195,2	460,3	560,4	298,3
Diciembre ...	268,6	129,5	193,7	460,1	566,9	300,4
1972:						
Enero	268,8	129,5	193,7	460,1	566,9	300,5
Febrero	271,6	129,5	201,6	452,5	566,9	302,0
Marzo	274,6	129,5	206,9	451,1	566,9	304,0
Abril	278,9	129,5	207,2	459,6	566,9	308,0

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

	Abril 1972
Alimentación	65.810
Combustible	3.510
Vivienda y gastos de casa	15.120
Vestido y aseo personal	34.080
Varios	17.200
Totales	135.720

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
Diciembre	349,9
1971.—Media mensual	384,5
Abril	370,3
Mayo	375,1
Junio	393,8
Julio-Septiembre	401,9
Octubre	402,8
Noviembre	410,2
Diciembre	416,0
1972.—Enero	416,4
Febrero	420,7
Marzo	424,6
Abril	431,9

Variaciones de los precios medios de algunos artículos

VARIACIONES DE LOS PRECIOS DE ALGUNOS ARTICULOS	VARIACIONES EN PESETAS (MARZO 1971-MARZO 1972)	VARIACIONES EN % (MARZO 1971 MARZO 1972)
---	--	--

PRECIOS MEDIOS DE BARCELONA, GRANADA, MADRID, OVIEDO, SEVILLA, VALENCIA, VALLADOLID, ZARAGOZA

(VARIACIONES POR KGR.)

ACEITE	+ 2,38	+ 5,8
PATATAS	+ 0,41	+ 6,2
FRUTA (precio medio)	— 0,22	— 0,9
CARNE PARA GUIJAR	+ 32,50	+ 30
PESCADO, VARIETADES ECONOMICAS	+ 8,12	+ 24,4
HUEVOS	— 7,75	— 19,4
VERDURAS (precios medios)	+ 2,03	+ 16,2

F. I. Servicio de Estudios de «Acción Social Empresarial».

Comparando los precios de marzo de 1971 con marzo de 1972, de aquellos artículos de la cesta de la compra más importantes, que son la base de los cálculos de los índices que publica la revista ACCION EMPRESARIAL, hemos sacado las siguientes conclusiones:

- La carne ha sido el artículo que ha sufrido un mayor incremento en el precio. Dicho artículo en la cesta de la compra supone del 25 al 30 por 100 de su valor. El 25 por 100 de los gastos de una familia se han incrementado un 30 por 100.
- A la carne le sigue el pescado, que supone aproximadamente un sexto del valor de la cesta de la compra. El incremento de este artículo ha sido de un 24,4 por 100. Es decir, el 16 por 100 del valor de la cesta de la compra se ha incrementado en un 24,4 por 100.
- Las verduras, que suponen aproximadamente el 7,7 por 100 del valor de la cesta de la compra, se han incrementado en un 16,2 por 100.
- La suma de los artículos anteriores (carne, pescado, verduras), que suponen aproximadamente el 48,8 por 100 del valor de la cesta de la compra, se han incrementado en un 24 por 100. Luego podemos decir que la mitad de la cesta de la compra se ha incrementado en un 24 por 100.
- Las patatas y el aceite han tenido un incremento medio del 6 por 100 aproximadamente.
- La fruta ha permanecido más o menos constante y los huevos han bajado con relación al mismo mes de 1971 en un 20 por 100.

El presupuesto familiar de A. S. E.

Vamos a dividir el trabajo en dos partes:

1) Diferencias entre salario, presupuesto familiar y el índice del coste de la vida.

Salario es la remuneración en dinero o en especie que percibe el trabajador por cuenta o bajo dependencia ajena como contraprestación directa y por razón exclusiva del esfuerzo que realiza y del resultado que con él obtiene. Forman parte del salario; salario mínimo interprofesional, primas de antigüedad, horas extraordinarias, primas por trabajo nocturno o peligroso, pagas extraordinarias legales, etc.

No forman parte del salario: las prestaciones de carácter familiar, las prestaciones de la Seguridad Social, dietas y gastos de viaje, indemnizaciones, participación en beneficios, cantidades en especie o en metálico que la Empresa conceda a los trabajadores sin contraprestación.

Por lo tanto, el salario, solamente es una parte de la remuneración del trabajador, que en algunos casos puede coincidir con la remuneración (cuando se perciba sólo el

salario), pero que en la mayoría de los casos es una parte de la remuneración total.

La remuneración total percibida por el trabajador, constituye la corriente periódica de ingresos que se emplean para satisfacer las necesidades económicas de la familia, tales como alimentación, combustible, vivienda y gastos de casa, vestido y aseo personal, etc. Este empleo de remuneraciones en satisfacer las necesidades de la familia, constituyen las partidas de gastos de la familia. El conjunto de Ingresos y Gastos, de remuneraciones y satisfacción de necesidades económicas, se denomina Presupuesto Familiar; pero el Presupuesto Familiar, solamente se puede definir por una de las dos corrientes, la de Ingresos o la de Gastos. Así podríamos expresar que los ingresos máximos para un conjunto de personas, no deben superar tal cifra; el presupuesto vendría definido por dicha cifra y los gastos tendrían que adaptarse a tal cifra. Por contra, también podemos definir el Presupuesto que la corriente de gastos, y decir los gastos mínimos de una familia para poder subsistir son de tal cifra, y entonces los ingresos deberán adaptarse a dicha cifra.

PRESUPUESTO FAMILIAR

INGRESOS	Gastos
Salario mínimo	Alimentación
+	+
Otras formas de salario (horas extras, primas, antigüedad, pagas extras, etc.).	Combustible
+	+
Remuneraciones no salariales (prestaciones familiares, prestaciones, Seguridad Social, indemnizaciones, etc.)	Vivienda y gastos de casa
+	+
Otras Rentas	Vestido y Aseo personal
	+
	Varios
TOTAL INGRESOS	TOTAL GASTOS + AHORRO = TOTAL DE INGRESOS.

La expresión «coste de la vida» se refiere al gasto realizado por una **familia media**, durante cierto período de tiempo, para satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, el «coste de la vida» es igual al gasto de una familia media o lo que es lo mismo al Presupuesto de una familia media.

Pero podemos partir del concepto del coste mínimo necesario para que una familia pueda satisfacer sus necesidades mínimas de subsistencia o lo que es lo mismo, podemos calcular lo que ha de gastar una familia como mínimo para poder subsistir, es decir, el Presupuesto Mínimo Familiar. Entonces la ecuación presupuestaria sería:

PRESUPUESTO MINIMO FAMILIAR

+

OTROS GASTOS

+

AHORRO

**TOTAL DE LAS RETRIBUCIONES
DE LA FAMILIA**

Y desde un punto de vista humanitario, de equidad y de justicia social, si podemos decir que el total de las retribuciones de la familia (suma de rentas familiares) han de ser suficientes, por lo menos (condición necesaria), para satisfacer las necesidades derivadas del Presupuesto mínimo familiar.

El cálculo del Presupuesto mínimo familiar, que coincide con el coste mínimo necesario para que una familia pueda satisfacer sus

necesidades mínimas de subsistencia (coste mínimo familiar) depende de:

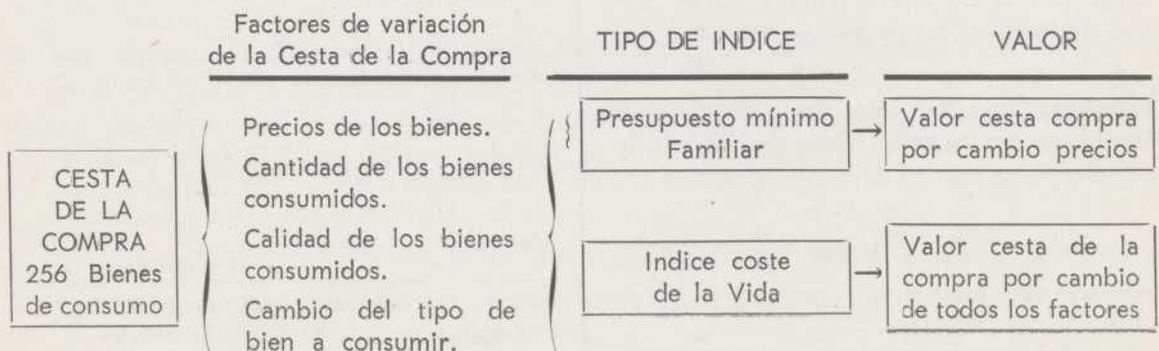
- a) los precios;
- b) el nivel de consumo;
- c) la diversidad de las situaciones económico-sociales.

El Presupuesto Familiar, que es el **Coste de la vida, es distinto al índice del coste de la vida**. El índice del coste de la vida supone constantes los factores b) y c) anteriormente mencionados. Es decir, supone constante el nivel de consumo, lo que equivale a decir que no aumenta la cantidad de bienes consumidos de un año a otro, y supone constante los gustos de los consumidores, lo que significa que de un año a otro los bienes consumidos son de igual calidad y son los mismos, no se cambia de bienes. El índice del coste de la vida sólo nos muestra la variación del factor a) los precios, pero los precios de la **cesta de la compra**, que es la base del coste de la vida.

Luego podemos definir, con Konüs el «**índice del coste de la vida**» como la relación de gastos en metálico que una familia hace para asegurarse un **mínimo nivel de vida** en dos situaciones que difieren solamente por los precios.

La CESTA DE LA COMPRA está formada por la lista de bienes y servicios necesarios para asegurar un mínimo de nivel de vida a la familia. El valor de esta cesta de la compra es el Presupuesto mínimo familiar.

La diferencia entre el índice del coste de la vida y el Presupuesto mínimo familiar, lo observamos en el siguiente gráfico.



Por lo tanto, el **presupuesto mínimo** de una época u otra, se obtiene por las variaciones habidas en los consumos de bienes, en los gastos de los consumidores, en las calidades de los productos y en los precios de todos los artículos que componen la cesta de la compra. El **índice del coste de la vida**, lo único que nos mide es la variación que ha habido de los precios de la cesta de la compra, de un momento a otro. Por lo tanto nada tiene que ver el presupuesto mínimo familiar con el índice del coste de la vida.

Por ejemplo, supongamos una coyuntura inflacionaria y supongamos que un gobierno congela los precios de los artículos contenidos en la cesta de la compra por un año; es evidente que en dicho año el índice del coste de alimentación no habrá variado. Supongamos que los salarios aumentan un 10 por 100, ese 10 por 100 a precios constantes se destinará a varias alternativas:

- aumentar cantidad de bienes consumidos;
- aumentar bienes de distinta calidad;
- cambiar el consumo de unos bienes por otros;

entonces, sin variar el índice del coste de la vida, lo que habrá variado será el presupuesto mínimo familiar.

2) El presupuesto familiar de A. S. E. y el índice del coste de la vida del I. N. E.

En este punto vamos a analizar: a) el estrato de referencia; b) la cesta de la compra; c) dimensión de la muestra y recogida de datos; d) uso y aplicaciones de los índices.

a) **El Estado de Referencia.**—Es el conjunto de las familias a quienes debe referirse el índice; en términos estadísticos es el colectivo de donde se obtienen los datos.

El Instituto Nacional de Estadística en 1964 seleccionó un estrato compuesto por familias con unos ingresos anuales comprendidos entre 21.600 y 120.000 pesetas, equivalentes en 1971 a unas 32.000 y 175.000 pesetas. Para el INE, los índices recogen los cambios experimentados en el conjunto de los precios de los artículos que componen la cesta de

la compra del estrato de la población elegido en aquel momento determinado.

ACCION SOCIAL EMPRESARIAL optó por fijar como estrato de referencia o como unidad de presupuesto, el presupuesto de una familia, computando como componentes de la misma el valor medio de un grupo geográfico compuesto por trabajadores. Los componentes de dicha familia se fijan en cuatro miembros. Se toma como unidad de presupuesto el coste para una familia de cuatro miembros, se fija la edad de los dos hijos entre los seis y doce años, se localiza en la zona industrial urbana de Madrid y se encuadra el trabajo del padre entre los oficios que requieren un esfuerzo mediano.

b) La cesta de la compra

El Instituto Nacional de Estadística, para la elaboración del índice del coste de la vida con base en 1968, tuvo que elaborar la cesta de la compra para asignar a cada artículo de consumo, su peso de consumo dentro del consumo familiar, pues no se consume igual cantidad de pan que de aceite, verduras, enseres, combustible, etc. Para ello elaboró la encuesta de presupuestos familiares de 1964, que reveló que en los hogares seleccionados, de cada 1.000 pesetas gastadas, 494 se dedican a alimentación; 139 a vestido y calzado; 80 a vivienda; 99 a gastos de casa y 188 a gastos diversos. Hallados los pesos de cada concepto en el contexto general, multiplican los pesos del presupuesto familiar elaborado en 1968 (presupuesto familiar constante) por los precios actuales de los bienes y van hallando así las variaciones de los precios de la cesta de la compra (índice del coste de la vida). El I. N. E., por lo tanto, no da cifras de variación del presupuesto mínimo familiar, porque éste, elaborado en 1968, está intacto en la actualidad (1971), lo que da cifras es sobre la variación de precios de ese presupuesto mínimo familiar constante desde 1968 y, por tanto, lo que halla es el índice del coste de la vida.

ACCION SOCIAL EMPRESARIAL varía periódicamente los pesos de los bienes de la cesta de la compra en función del desarrollo económico del país, del nivel de consumo y del cambio de los gustos de los consumidores y varía también periódicamente los precios en función de sus movimientos en los

- 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

mercados minoristas (tiendas al «detall») por lo que ACCION SOCIAL EMPRESARIAL da cifras del Presupuesto mínimo familiar. Ahora vamos a analizar los diferentes grupos de gastos que considera ACCION SOCIAL EMPRESARIAL, dentro de su cesta de la compra, para hallar el Presupuesto mínimo familiar y el índice del coste de la vida.

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, tironina, riboflavina, ácido nicotínico, ácido ascórbico, etc. Actualmente, para una familia de cuatro miembros se consideran 12.100 calorías y 350 gramos de proteínas, como dieta diaria mínima. Para alimentación se consideran 50 artículos, estando incluidos dentro de los mismos los condimentos.

El Instituto Nacional de Estadística considera en alimentación 125 artículos.

A. S. E., para la fijación de los precios de los artículos, los toma en dos mercados obreros, como mínimo, de la localidad de que se trate y después halla el promedio.

El capítulo «vivienda y gastos de casa» está integrado por 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 mensual de 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, «enferes de casa» considera el consumo anual de los mismos, para después calcular el consumo teórico diario.

En este concepto, el INE considera 39 artículos, dos para vivienda y 37 para gastos de casa y A. S. E. considera 24 artículos: uno

para vivienda, dos para alumbrado y agua, diez para enferes, y once para aseo de casa y ropa.

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, al coeficiente diario de consumo teórico. Para el «aseo personal» se considera el consumo mensual en artículos o servicios, determinándose posteriormente el coeficiente diario.

El Instituto Nacional de Estadística considera para este concepto 41 artículos y ACCION SOCIAL EMPRESARIAL 48 artículos, los artículos de A. S. E. se clasifican en vestido y calzado para hombre, para mujer y para chico y aseo personal para la familia. 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.).

Los distintos grupos de bienes considerados no tienen la misma significación para A. S. E. que para el INE. Mientras que para el INE, dichos bienes son un instrumento para medir la variación de precios, para A. S. E. es una forma de medir la variación del consumo en valor para Madrid. Ambas magnitudes no son homogéneas y, por lo tanto, no son comparables, las exponemos exclusivamente como datos de referencia. En total el número de artículos que considera la encuesta del INE es de 256 y los artículos considerados en la encuesta de A. S. E., 147.

c) Dimensión de la muestra y recogida de datos

En los índices elaborados por ACCION SOCIAL EMPRESARIAL, la observación de los precios se realiza mensualmente, el miércoles o jueves más próximos al día 15 de cada mes.

Los precios de los artículos alimenticios se toman en dos mercados diferentes y para todos ellos, con objeto de evitar las variaciones debidas a causas ajenas al propio artículo, la observación se hace, en cada período, en los mismos establecimientos comerciales. La norma general que se ha seguido para fijar cada uno de los artículos de consumo y sus valoraciones se basa en su economicidad. Como ya hemos dicho anteriormente, no se valoran los artículos con los precios, correspondientes a las calidades más bajas, ni con los facilitados por los economatos laborales o entidades benéficas. Los precios a que se vienen valorando los artículos corresponden, pues, no a los más baratos, sino a los más económicos, es decir, a aquellos que elegiría un ama de casa de familia modesta.

En ACCION SOCIAL EMPRESARIAL los índices se seleccionan en la actualidad en 11 capitales de provincia y los datos se dan para esas capitales.

En el INE los precios se anotan de un mes para otro, y siempre en las mismas tiendas, para ello se seleccionan las tiendas idóneas, cuyo requisito es que en ellas vayan a comprar la clase de consumidores definidos en el Estrato de Referencia. Los precios que se anotan son recogidos en tiendas al «detall» y con los que pongan los consumidores.

Para anotar los bienes del grupo de alimentación se eligieron las cincuenta capitales, más 152 localidades, cuya importancia comercial las hace idóneas.

Uso y aplicaciones de los índices

Existen dos formas de comparar los índices de 31 a 31 de mes, por ejemplo del 31 de diciembre de 1970 al 31 de diciembre de 1971 y de un año a otro, por ejemplo comparando la media del año 1970 con la media del año 1971.

Cuando lo que se quiere comparar es la evolución del índice desde diciembre de 1970 a diciembre de 1971, la comparación se ha de hacer entre los índices mensuales respectivos. Si, por el contrario, lo que se necesita saber es la variación entre los índices medios

del año 1970 y 1971, la comparación debe hacerse entre los índices anuales.

Los índices de precios y del coste de la vida tienen cuatro grandes utilidades:

- La utilización coyuntural la hacen los responsables y los observadores de la evolución económica para apreciar en todo instante la intensidad de las alzas de precios y la inflación. Se realiza a corto plazo y hace referencia sobre todo al índice global. Además, es una de las señales de alerta establecidas por el II Plan de Desarrollo Económico y Social.
- La utilización económica es la de los estudiosos de la contabilidad nacional, y en general, de todos los técnicos del cálculo económico cuando deducen de una variación de valor la variación de volumen correspondiente. La evolución diferencial de los precios, que ejerce efectos poderosos en la formación de las rentas y de la demanda, es un campo de estudio esencial.
- La utilización social es la de ciertos convenios colectivos en los que figuran cláusulas que determinan las subidas de salarios de acuerdo con las alzas de precios denunciados por el índice.
- Existen otras varias aplicaciones, tales como los contratos de alquiler de viviendas en los que se especifica la revisión de dichos alquileres a compas con los índices del coste de la vida.

El Presupuesto Familiar Mínimo, tiene las mismas aplicaciones del índice del coste de la vida, pero sobre todo su aplicación está más directamente relacionada con toda la Política de Rentas y de Demanda.

En Política de Rentas puede ser un buen baremo para saber cuál es el mínimo indispensable para que una familia pueda vivir dignamente; en este sentido se podrán clasificar las rentas, en aquellas que están por encima y por debajo del índice. Implica, por otra parte, una continua actualización del mínimo vital, por la variación de los precios, de las cantidades consumidas y de los gustos del consumidor. La variación del índice

ce nos mide la variación de la demanda y no solamente por su valor (como ocurre con el índice del coste de la vida), sino por su composición y por su cuantía. Luego es un índice mucho más completo que el del coste de la vida, pero mucho más difícil de calcular y mucho más subjetivo, como veremos posteriormente.

Ahora vamos a analizar cuál es el Presupuesto Familiar Mínimo para Madrid calculado por ACCION SOCIAL EMPRESARIAL. Este Presupuesto Familiar Mínimo para Madrid, el 31 de diciembre de 1971, era de 132.350 pesetas, el 31 de diciembre de 1970 fue de 119.220, el incremento en un año ha sido del 11,01 por 100.

También la revista de «Acción Empresarial» da el presupuesto mínimo de alimentación, para una familia obrera con dos hijos para diferentes provincias, tales como:

C I U D A D	Presupuesto mínimo diario de alimentación *	Presupuesto mínimo anual de alimentación *
Barcelona	185,55	67.725,75
Granada	168,32	61.436,80
Madrid	173,65	63.382,25
Oviedo	163,42	59.648,30
Sevilla	171,22	62.495,30
Valencia	171,98	62.772,70
Valladolid	174,10	63.546,50
Zaragoza	165,10	60.261,50
Media	171,66	62.658,63

* Para una familia con dos hijos.

El índice del coste de vida de A. S. E. viene publicado mensualmente en la revista de ACCION EMPRESARIAL. El índice del coste de vida del INE ha variado de la siguiente forma:

INCREMENTO ENTRE LOS INDICES DE DICIEMBRE DE CADA AÑO SOBRE EL INDICE DE DICIEMBRE DEL AÑO ANTERIOR EN EL CONJUNTO NACIONAL (Porcentajes)

PERIODOS	Indice general	Alimentación	Vestido y calzado	Vivienda	Gastos de casa	Gastos diversos
Dic. 62 - Dic. 61	9,92	13,27	8,55	4,46	4,72	4,95
» 63 - » 62	5,48	3,62	10,05	4,30	9,36	6,72
» 64 - » 63	12,68	14,95	14,54	5,13	6,89	8,40
» 65 - » 64	9,36	8,71	11,50	13,29	6,30	10,30
» 66 - » 65	5,27	3,28	10,19	6,57	3,07	8,40
» 67 - » 66	6,54	3,35	10,22	11,41	5,95	12,32
» 68 - » 67	2,87	3,70	0,44	1,61	0,70	3,45
» 69 - » 68	3,44	2,65	7,50	1,66	1,98	4,10
» 70 - » 69	6,77	3,75	8,68	8,22	9,27	11,54

INGREMENTO DEL INDICE DE CADA AÑO SOBRE EL ANTERIOR EN EL CONJUNTO NACIONAL (Porcentajes)

PERIODOS	Indice general	Alimentación	Vestido y calzado	Vivienda	Gastos de casa	Gastos diversos
1962 - 1961	5,66	7,71	4,22	6,31	2,00	2,53
1963 - 1962	8,76	10,03	9,86	4,41	7,85	5,35
1964 - 1963	6,96	5,05	13,54	5,60	7,86	8,35
1965 - 1964	13,23	15,82	12,63	10,52	7,13	8,93
1966 - 1965	6,20	4,47	9,71	7,90	4,08	9,72
1967 - 1966	6,44	3,80	11,54	8,76	4,40	10,55
1968 - 1967	4,91	4,53	4,05	6,79	3,36	6,98
1969 - 1968	2,20	2,00	2,50	1,40	1,00	3,50
1970 - 1969	5,71	3,66	9,29	4,83	6,27	8,48

PERSPECTIVAS DE LA NUEVA LEY DE EDUCACIÓN

por ANTONIO SAENZ DE MIERA

Durante su intervención en el coloquio celebrado en la Cámara de Industria de Madrid con un grupo de Jefes de Formación, expuso don Ricardo Díaz Holtchleitner, Subsecretario de Educación y Ciencia, algunas ideas sobre el nuevo enfoque de los problemas de formación:

— Toda la Ley gira en torno a la idea de la formación permanente.

La reforma española ha planteado de forma radical la integración de la educación permanente dentro de la estructura y concepción de todo el sistema educativo.

— La Formación Profesional mantiene la misma denominación, pero es algo fundamentalmente distinto.

- Porque no es un sistema paralelo independiente que no admite la reintegración en los otros niveles del sistema educativo.

- Porque ofrece posibilidades promocionales frente a lo que antes se podría considerar como «promoción heroica».
- Porque intenta ser flexible para adaptarse de forma continua a las necesidades reales del mercado de trabajo.

— No puede realizar sin la cooperación de las empresas, tanto en lo que se refiere al conocimiento de las necesidades como en cuanto a la participación activa de la empresa especialmente en la formación profesional de segundo grado.

A la vista de las disposiciones legales existentes y dentro de la concepción general de la que habló el señor Subsecretario, nos encontramos con que la situación real es la siguiente en los diferentes aspectos que venimos tratando en este trabajo.

FORMACION PROFESIONAL

Viene regulada fundamentalmente en el capítulo III de la Ley. Estando en preparación este trabajo ha aparecido un «Libro Azul» con el título de «La Formación Profesional ante las perspectivas de la nueva Ley de Educación», en el que se recogen diversas ponencias sobre la aplicación de la Ley y que publica la propia Dirección General de Formación Profesional y Extensión Educativa, lo cual le da un valor especial. Lo tendremos en cuenta, junto con la Ley, para trazar un esquema lo más claro posible de la situación,

Viene distinguida la Formación Profesional de la Educación permanente de adultos que se regula en el capítulo IV. Ya veremos cómo tal distinción no responde a criterios claros, y con frecuencia nos vamos a encontrar con repeticiones innecesarias y algunos solapamientos. En definitiva, la formación profesional es una parte de la educación permanente, no siempre —aunque sí a veces— igualmente dirigida a adultos.

Siguiendo el esquema de la Ley, hablaremos de formación profesional refirién-

donos exclusivamente a los tres grados establecidos, y dejaremos el término «Educación Permanente» para lo que se define como «la actualización y la reconversión profesional en servicio».

Se establecen, como decimos, tres grados de formación profesional:

Grado 1.º Después de la educación general básica.

Duración: Flexible (máximo de dos años).

Escuela Profesional.

Título: El del oficio (tornero, electricista, ajustador, etcétera).

Grado 2.º Después del Bachillerato unificado y polivalente.

Duración: Flexible (máximo de dos años).

Escuela Técnica Profesional.

Título: Técnico en... (torno, ajuste, etc.).

Grado 3.º Después del primer ciclo universitario.

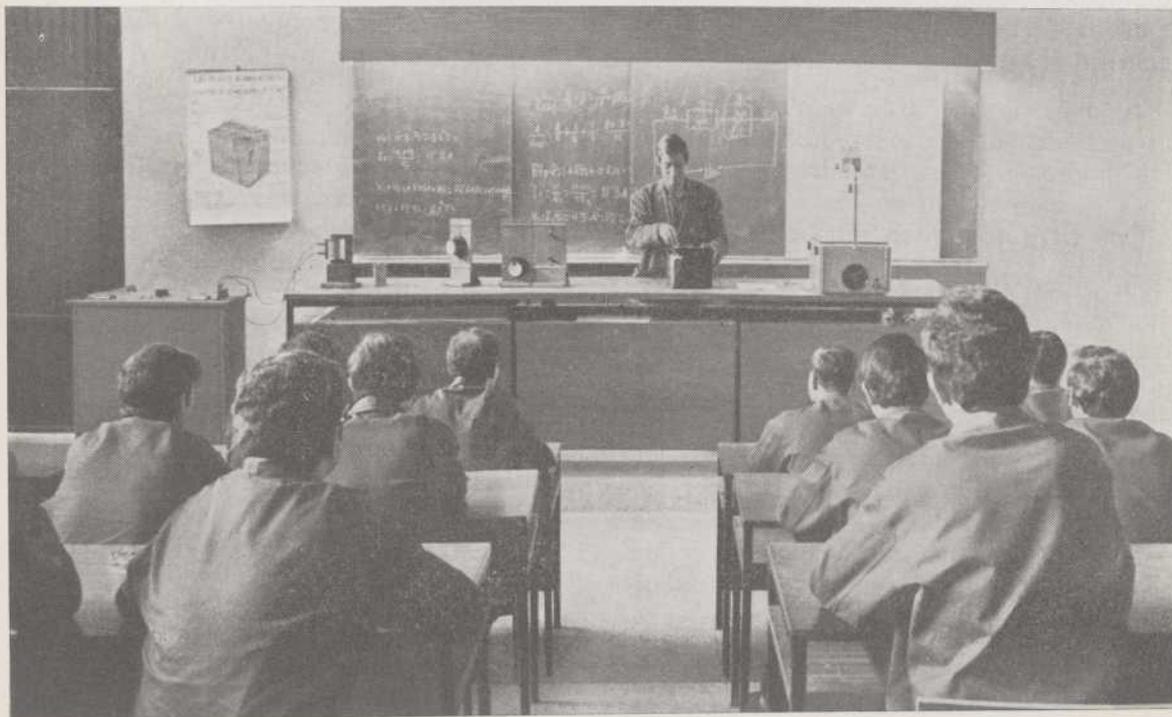
Los dos primeros grados son competencia de la Dirección General de Formación Profesional y Extensión Educativa. El «Li-

bro Azul» se refiere tan sólo a estos dos grados, y en algún momento se dice en relación con el tercer grado que para su regulación habrán de ponerse de acuerdo la Dirección General de Formación Profesional, Orientación Educativa y Dirección General de Enseñanza Universitaria. Queda así el tercer grado un tanto en el aire como consecuencia de un planteamiento excesivamente teórico y no siempre coherente.

Al hablar de las relaciones Universidad-Empresa veíamos la importancia que este tercer grado podría tener como campo de una colaboración específica de las empresas con la Universidad. Sin embargo, no vamos a entrar ahora en su examen, pues se trata de un tema muy indeterminado todavía ligado a los planteamientos generales de la Universidad, en estos momentos en fase de elaboración.

Pasamos, pues, a examinar los dos primeros grados desde nuestra perspectiva empresarial.

En general se puede decir que la necesidad de contar con la presencia de las empresas aparece continuamente enunciada en la Ley, en las declaraciones oficiales, en el «Libro Azul», aunque, en la



mayor parte de los casos, todo queda en el terreno de los principios.

En el «Libro Azul» encontramos un trabajo que se ocupa precisamente del tema «La empresa y la formación profesional». (Digamos, de pasada, que entre los componentes de la ponencia que se ocupó del tema, no aparecía, sorprendentemente, ningún representante de las empresas.)

El planteamiento de la ponencia es correcto: «sólo la empresa puede dar la capacitación concreta, la adecuación a una función técnica profesional determinada». Ya antes, al hablar de la problemática de los contenidos, se decía: «Se considera responsabilidad de la Escuela apoyada en la Educación General Básica, la formación integral, no sólo cultural, sino de perfecta formación científica y técnica de ca-

rácter general que permita la inmediata incorporación al mundo del trabajo, siendo misión de la empresa el complemento de dicha formación en materias y aspectos específicos de la propia actividad empresarial, a través de sus departamentos formativos, con objeto de lograr su mejor adaptación al puesto de trabajo.»

Se señalan tres fases distintas de cooperación, que examinaremos por separado:

- En la programación de planes de estudio y especialidades.
- En el desarrollo práctico de las enseñanzas.
- En la incorporación final del alumno al puesto de trabajo que mejor le corresponda a su vocación y aptitud.

PROGRAMA Y PLANES DE ESTUDIO

Reconoce el «Libro Azul» que «una programación hecha a espaldas de las necesidades de la empresa traería consecuencias fatales».

Algo se ha hecho en este aspecto con la participación de los representantes de las empresas en las Comisiones creadas para la elaboración de los planes de estudios, pero no parece suficiente.

En primer lugar, el trabajo de las Comisiones ha adolecido de cierta precipitación que no ha permitido plantear los problemas con la seriedad y la profundidad necesaria.

Por otro lado, la representación de las empresas ha sido escasa y falta de coordinación, con lo que las Comisiones han quedado prácticamente dominadas por los representantes de Escuelas y de la Administración.

Hay que plantearse la necesidad de instrumentar de forma adecuada la partici-

pación de las empresas; crear cauces permanentes de representación que faciliten unas relaciones, continuas y fluidas, entre los organismos oficiales y las empresas.

Por ejemplo, en la Junta Coordinadora de Formación Profesional, cuyo Reglamento orgánico acaba de aparecer, encontramos tan sólo «un representante de los empresarios propuesto por la Organización Sindical» entre casi veinticinco miembros que la componen, y no aparece ninguno en la Comisión Permanente.

Con independencia de las posibilidades prácticas de actuación de la Junta, parece que, ya en su planteamiento, no se da la debida importancia a una representación auténtica de la empresa cuando en las declaraciones oficiales se habla continuamente de la trascendencia de su participación. Valga este aspecto tan sólo como muestra de una situación que merece un replanteamiento adecuado.

DESARROLLO PRACTICO DE LAS ENSEÑANZAS

Se trata de delimitar la posible colaboración directa de las empresas en el campo de la formación, es decir, su campo de actuación propia, que constituye «el centro de gravedad en la colaboración Empresa-Escuela y de la eficacia de su planteamiento y realización dependerá que se obtengan o no los resultados apetecidos».

Apunta el «Libro Azul» que sólo la empresa puede dar al alumno la capacitación concreta necesaria. Efectivamente, en esa concreción de la formación, es decir, en la relación de la formación con la tarea a realizar se encuentra el criterio definitorio de la posible actuación de la empresa.

No es campo de la empresa la formación general. Todo lo que es educación y no instrucción debe de quedar bajo la tutela de la propia sociedad. De ahí que no se pueda considerar el aprendizaje como responsabilidad de la empresa. A lo más, se podría contar con su colaboración.

La empresa o los grupos de empresas podrían completar la formación general con una formación específica que permita desarrollar con responsabilidad un trabajo en una empresa o en más empresas concretas. No será rentable que el Estado organice con carácter general enseñanzas que afecten a sectores muy limitados de la sociedad y a tareas muy específicas y determinadas. Lo mismo ocurre con el perfeccionamiento constante y con ciertos aspectos de la promoción. Como criterio práctico se podría decir que la Administración no debe enfrentarse con problemas de formación que puedan ser resueltos con menor esfuerzo y más eficacia en el ámbito de las empresas. Ello puede comportar la necesidad de crear estímulos reales e incluso de establecer obligaciones para las empresas sabiendo que, en definitiva tal política redundaría en un menor gasto general y una mayor rentabilidad de la formación. Lo cual —ante las crecientes necesidades de formación— es muy importante.

La Formación Profesional de primer gra-

do, por sus características propias y por la edad en que se ha de cursar, queda fuera, en general, de la actuación de la empresa. Se trata de completar la educación básica con una preparación adecuada para la incorporación del alumno al mundo del trabajo. Es decir, estamos todavía ante una formación general.

La Formación Profesional de segundo grado presenta unas características distintas.

En un informe preparado por la Cámara de Industria de Madrid sobre el «Libro Blanco», se dice, refiriéndose a este nivel de formación, que parece presentar grandes posibilidades por diversas razones:

a) Desde el punto de vista de la empresa.

Existe una gran variedad de profesiones de tipo medio, muchas de ellas de nueva creación, que actualmente la empresa se ve en la necesidad de cubrir con personal extraído de otros niveles no apropiados:

— Unas veces por defecto en el sentido de que su bagaje de conocimientos viene dado únicamente por su propia experiencia, que resulta insuficientemente para responder adecuadamente a las exigencias de estos puestos.

— Otras veces, por exceso, ya que es necesario acudir a personal que por su titulación, y en consecuencia por sus aspiraciones, se frustra en estos puestos, sin que tampoco la empresa pueda obtener de este personal el debido rendimiento.

— Todo ello puede dar lugar, además, a tensiones de tipo laboral, en razón a la inadecuación de las personas a los puestos de trabajo.

b) Desde un punto de vista socioeducativo.

Resuelve el problema de aquellos jóvenes que habiendo terminado el Bachillerato y no pudiendo continuar estudios superiores quedaban faltos de la necesaria formación profesional para ocupar un puesto de trabajo.

Con todos los interrogantes que acompañan a la posible implantación de este grado de formación se puede decir que en principio parece adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa. Más tarde veremos los problemas que se suscitan respecto a titulaciones y encaje respecto a la actual estructura laboral.

A la posibilidad de colaboración de las empresas en este grado se refirió concretamente el señor Díaz Holtchreitner, y también el «Libro Azul» parece referirse a este nivel cuando habla de la posible colaboración de las empresas en algunas de las fases adelantadas de la formación profesional.

El problema está en encontrar fórmulas que permitan que esa colaboración de las empresas se pueda realizar con la flexibilidad y autonomía necesaria y basada en estímulos que la hagan viable.

Se habla en el «Libro Azul» de un proyecto elaborado por la Dirección General de Formación Profesional que parece plantear las posibilidades de esta colaboración y que vamos a transcribir:

1.º) Para la mejor consecución de los fines establecidos en la Ley General de Educación, el Ministerio de Educación y Ciencia podrá concertar convenios con empresas dedicadas a actividades industriales agrarias, marítimas o de servicios, teniendo por objeto dichos convenios concretar la mutua colaboración, en orden al desarrollo sistemático de la formación integral y de la capacitación profesional que respectivamente competen al Centro docente del que, a efectos académicos, dependen el alumno y la empresa, a la que se incorpora como trabajador.

2.º) Los convenios serán en cada caso elaborados a instancia de la empresa interesada, por la Dirección General de Formación Profesional y Extensión Educativa y la representación empresarial, siendo indispensable para su realización el informe favorable de la Dirección General de Promoción Social y el de la Organización Sindical, en las materias de su competencia.

3.º) En los convenios deberán quedar

claramente establecidos los derechos y obligaciones de la empresa, los efectos de su vinculación a la enseñanza, programación a desarrollar, personal técnico que se adscribe a la colaboración, tiempo de duración de las actividades que se concertan y régimen económico que en virtud de dicho convenio se establece.

4.º) Las actividades a concertar serán las siguientes:

- a) Impartición de enseñanzas complementarias a tiempo parcial a desarrollar por la empresa, para quienes se incorporen a la misma como alumnos en prácticas.
- b) Adaptación de los alumnos a las ocupaciones o puestos específicos de trabajo dentro de la empresa.
- c) Realización de cursos de perfeccionamiento, habilitación y actualización del personal a su servicio, organizados por los Centros docentes que designe el Ministerio de Educación y Ciencia.
- d) Cualesquiera otras que se determinen en el ámbito de relación Empresa-Escuela.

5.º) El establecimiento de un convenio a los efectos señalados reportará en todo caso a la empresa que lo suscriba la declaración de «Empresa Colaboradora del Ministerio de Educación y Ciencia» para la Formación Profesional.

6.º) La declaración de Empresa Colaboradora se otorgará por Orden del Ministerio de Trabajo y la Organización Sindical, señalándose en dicha disposición el alcance de la colaboración concertada y sus efectos, especialmente la cuantía de la reducción de la tasa de Formación Profesional que se determine, de conformidad con lo señalado en la Disposición Adicional Cuarta-2 de la Ley General de Educación.

7.º) Las Empresas Colaboradoras del Ministerio de Educación y Ciencia gozarán de los beneficios concedidos por la legislación vigente a los Centros declarados de interés social en todo lo que pu-

diera serle aplicable a los efectos de actividad docente.»

El planteamiento parece referirse especialmente a la implantación de posibles fórmulas mixtas entre centros docentes y empresas para la formación en servicio. Sin embargo, al enumerar las posibles actividades de colaboración parece ampliarse este concepto con la formación específica de adaptación a los puestos de trabajo (¿se trata del segundo grado de Formación Profesional?) y el perfeccionamiento del personal docente de la empresa. Dentro de la fórmula «cualesquiera otros» con que se termina la enumeración habrá que incluir aspectos tan importantes como el perfeccionamiento profesional (recicla-

ge) y la formación para la promoción o reconversión.

Por lo que se refiere a los estímulos económicos todo queda un tanto indeterminado —no olvidemos, sin embargo, que se trata de un proyecto—, pues ni se dice cómo se planteará el problema de las cuotas de Formación Profesional (¿se piensa mantener la actual regulación?) ni tampoco hasta dónde pueden llegar las deducciones. En definitiva, se ve que el proyecto no está aún maduro y únicamente cabría sugerir que en su desarrollo se cuente con la colaboración de los representantes de las empresas para que los planteamientos se hagan de forma realista.

INCORPORACION FINAL DEL ALUMNO AL PUESTO DE TRABAJO

La transición que supone el paso de alumno a trabajador representa un momento especialmente delicado, en el que hay que contar con las escuelas y con las empresas.

El «Libro Azul» se limita a suscitar el problema de las titulaciones, que, siendo importante, no es el único. Podríamos hablar de tres:

- Orientación del alumno y colocación.
- Adaptación.
- Titulaciones.
- **Orientación del alumno y colocación.**

Para que el alumno pueda incorporarse al puesto de trabajo que mejor corresponda a su vocación y aptitud, según declara la ponencia refiriéndose a la colaboración de las empresas, la coordinación debería haberse establecido antes de la incorporación final. Volvemos al tema del plantea-

miento de las necesidades y las especialidades.

El flujo de comunicaciones Empresa-Escuela debe ser permanente. Por supuesto que los alumnos deberán poder elegir aquellos oficios que más se adapten a sus aptitudes y a sus gustos —problema de orientación profesional—, pero habrá que pensar al mismo tiempo en las posibilidades reales de empleo que se van a poder ofrecer a estos alumnos cuando terminen.

Por lo que se refiere al momento de la incorporación del alumno al trabajo, las empresas y las escuelas deben establecer, y de hecho muchas veces establecen, contactos que ofrecen la posibilidad de que los alumnos conozcan las características de las empresas (empleo, sueldo, condiciones de trabajo) y de que las empresas puedan obtener la información necesaria de los alumnos. Problemas de fácil solución y que exigen tan sólo el que empresas y escuelas se ocupen de hacerlo.

ADAPTACION

El proceso de incorporación se completa, y de ello hemos hablado al delimitar el campo de actuaciones de la empresa, con una adaptación inicial —conocimiento concreto de la empresa, organización de su trabajo, aspectos técnicos y humanos—, que suponen una fase de transición entre el aula y el puesto de trabajo. Esta fase

de adaptación podría tener mayor o menor importancia según las características y las posibilidades de las empresas, pero en cualquier caso debe favorecerse, porque facilita lo que en otro caso podría ser integración brusca del alumno en el mundo de la empresa.

TITULACIONES

Tema más delicado y complejo es el de las titulaciones. Efectivamente, como afirma la ponencia, no ha habido coordinación entre los títulos que daba la educación y las categorías que otorgaban las empresas. Pocas veces se han exigido los títulos de Formación Profesional —¿era justo hacerlo?—. Y en otras ocasiones —pensamos en la Maestría Industrial— no se han tenido en cuenta los títulos que presentaban los alumnos.

¿Era posible en muchos casos el hacerlo? Pensamos en la dificultad que presentaba dar un título de Maestro, o de su equivalente en la empresa de «capataz», a un alumno de 17 ó 18 años que ponía por vez primera los pies en un taller. Es decir, no se cumplía lo legislado por culpa de un planteamiento poco realista. Es preciso, y cualquiera estará de acuerdo en ello, que esta situación «lamentable» se resuelva, pero para ello hay que crear las condiciones adecuadas.

Veamos la situación con la nueva Ley. La Formación Profesional de primer grado suscita un problema inmediato. ¿Cómo se va a incorporar al trabajo el alumno que termina a los 16 años, aproximadamente, su primer grado de la Formación Profesional si en la legislación vigente existen limitaciones muy serias para su contratación?

Preguntas similares se podrían hacer respecto al segundo y tercer grados, que no parecen tener encaje laboral previsto.

En el estudio de la Cámara de Industria a que antes nos referíamos se presentaba

un cuadro sobre las posibles categorías que podrían corresponder a los grados de la Formación Profesional:

Nivel educacional

Primer grado de Formación Profesional
Segundo grado de Formación Profesional
Tercer grado de Formación Profesional

Categoría laboral

- Oficial 3.º
- Auxiliar Técnico
- Equivalente al técnico medio

Posibilidades promocionales

Primer grado: dos formas de promoción:

- a) Ascenso dentro de la línea obrera, hasta puestos de mando a nivel medio (contra maestros, capataces, etcétera).
- b) Paso a la Formación Profesional de segundo grado (categorías técnicas).

Segundo grado:

- a) Promoción dentro de la categoría técnica.
- b) Paso a la Formación profesional de tercer grado (diplomados o graduados).

Se trata de un planteamiento excesivamente general, y un poco simplista, del problema. Sin embargo, representa una primera aproximación de un problema delicado y que exigirá un diálogo entre las autoridades educativas, las laborales y las propias empresas. Lo que no se debe hacer es comenzar a dar títulos académicos y dejar las cosas tal como están en el aspecto laboral.

Poder y libertad en la sociedad industrial

El día 22 de marzo pasado concedió Pablo VI una audiencia especial a una delegación del C.F.P.C. de Francia, a cuyo frente iba el Presidente del mismo, monsieur Daublain, y su Consiliario, P. Heckel. En esta ocasión pronunció las palabras que siguen:

Queridos hijos:

Con sumo gusto acogemos hoy esta Delegación del «Centro Cristiano de Patronos y Dirigentes de Empresa francés» (C.F.P.C.). Nos conmueve esta iniciativa vuestra de venir a Nos, no solamente para confirmarnos vuestros filiales sentimientos en vuestra adhesión de fe a la Iglesia, sino también para pedirnos algunas orientaciones capaces de guiar vuestra reflexión sobre los problemas de ética social que han constituido el tema de vuestra investigación este año y serán objeto de vuestros debates en vuestra próxima reunión nacional de Angulema. Apreciamos mucho esta disponibilidad y esta voluntad de situar vuestros estudios y vuestras iniciativas a la luz del designio de Dios, que la Iglesia tiene por misión recordar y precisar.

Referencia a una enseñanza anterior.

No esperéis, sin embargo, de Nos, en el marco de esta breve conversación, una enseñanza nueva, decisiva y de alcance universal sobre la cuestión que os preocupa: «Poder y libertades en la sociedad industrial». En primer lugar, la Iglesia ya ha señalado algunos caminos en ese terreno, en particular en la encíclica «Mater

et Magistra» y en la Constitución conciliar «Gaudium et Spes». Ciertamente, el tema merece que se ahonde en él seriamente y se desarrolle actualmente: el poder se ve conminado a declinar los títulos en cuyo nombre ejerce su papel de dirección y de decisión, al mismo tiempo que todos cuantos participan en la empresa aspiran a que se les reconozca efectivamente su libertad y su responsabilidad. Pero, como ya lo decíamos en nuestra reciente carta al Cardenal Roy («Octogésima Adveniens», número 4), a vosotros os corresponde analizar con objetividad las situaciones que se os presentan cotidianamente, comparándolas con los principios cristianos, y renovar vuestra confianza en la fuerza y la originalidad de las exigencias evangélicas con la ayuda de vuestros consiliarios. Y nos sentimos particularmente dichosos al rendir homenaje, en esta ocasión, a vuestro consiliario, Rev. P. Roger Heckel. Esta mañana nos contentaremos con subrayar algunas pistas para la reflexión.

Atender a la actitud concreta de las personas

En la referente al análisis, os invitamos a no quedaros en el de las técnicas que os parezcan mejor adaptadas a una organización racional y humana, a la vez, de la empresa, ni en el de los sistemas ideológicos que ofrecen un modelo de sociedad. Vuestra mirada debe fijarse, en primer lugar, en la actitud concreta de las personas en cuanto descubre su comportamiento frente al poder y a las crecien-

tes exigencias de responsabilidad, para llegar a una verdadera revisión de vida que delimite, en todo lo posible, la mentalidad real de los patronos y dirigentes de empresa, con sus valores, sus riquezas y sus límites. Así, el ajuste o el cambio eventual de estructuras se enraizará en una disponibilidad y una conversión de los corazones, que evitará los bloqueos temibles de que sufre nuestra sociedad.

No esquivaréis, sin embargo, la cuestión fundamental en que queréis profundizar: ¿Qué es lo que justifica la autoridad, el poder, en la empresa? En el pasado era frecuente que ese poder se fundara en la posesión de un patrimonio. Hoy tenéis el presentimiento, y con razón, de que ese título jurídico resulta insuficiente.

El «poder económico»: capital inicial, aportaciones financieras, la red de producción y de distribución.

Acaso deban distinguirse las dos caras que adquiere, de hecho, el poder en la sociedad industrial en la que desplezáis vuestra actividad: una podría ser llamada puramente económica; la otra, técnica. El «poder económico» se refiere a todas las condiciones que son como exteriores al trabajo propiamente dicho de la empresa: no sólo la iniciativa de partida y la aportación original del capital, sin los cuales no hubiera nacido la empresa ni sobrevivido, sino también todo el poder financiero que condiciona los créditos de que tiene necesidad sin cesar, y también toda la red de producción y de distribución en que la empresa está obligada a insertarse. Sería injusto y utópico no tenerlo en cuenta.

El «poder técnico»: de dirección, de gestión, de organización.

Pero si se mira a la empresa misma, el «poder técnico», de dirección, de gestión, de organización, se dirige a hombres libres: hombres que aportan su trabajo, su esfuerzo, su ingenio, su responsabili-

dad, que jamás estará permitido que se asimile a unas cosas. Ahí se muestra inadecuada la noción de patrimonio. «Son personas las que se asocian entre sí —nos recuerda el Concilio—, es decir, seres libres y autónomos, creados a imagen de Dios» («Goudium et Spes», número 68, 1). La autoridad y la unidad de dirección, que son ciertamente indispensables, tienen entonces como finalidad armonizar y hacer converger eficazmente esos esfuerzos responsables; pero de esto no se sigue en modo alguno que quienes van a trabajar cada día en la empresa sean tratados como simples ejecutores silenciosos y pasivos («Mater et Magistra», número 16). Es preciso que la empresa sea «viable», no sólo en el sentido de que sea rentable industrialmente, sino también en el sentido de que rinda verdaderamente servicio a los hombres que la componen, y que permita una «vida» verdaderamente humana; y es preciso tender a que la empresa venga a ser una comunidad de personas en las relaciones, las funciones y las situaciones de cada uno de sus miembros (Cfr. «Mater et Magistra», íd.). Este poder, **sui géneris** se justifica entonces por el bien común de esos hombres, sin que cese su solidaridad con sus compatriotas y con sus hermanos de todos los países en vías de desarrollo.

El hombre, productor y consumidor, es lo que se juega entre los poderes

Por consiguiente, se ofrece a vosotros una serie de reflexiones. Y en primer término, ¿cuál es el lugar del «poder económico» en relación con ese «poder técnico?» Ya sabéis que para la Iglesia el primero, que tiene tendencia a hacerse abstracto y anónimo, no puede esclavizar al segundo, sino solamente facilitar su ejercicio. «Economía y técnica sólo tienen sentido por el hombre, al que deben servir» («Populorum Progressio», 34). Y cuando hablamos del hombre pensamos en el productor y en el consumidor. Por lo demás, tenemos la convicción de que los

hombres no pueden resolverse a sufrir sin más el «poder económico»: esta es una realidad que no puede escapar a vuestra atención, a vuestro juicio moral, a vuestra acción solidaria, para injertarla en un proyecto social verdaderamente humano. Y aún queda el difícil problema del necesario equilibrio que debe establecerse entre el sector agrícola y el sector industrial (Cfr. «M. et. M.», número 26).

El reparto de las responsabilidades.

En cuanto al poder de dirección, de decisión, de gestión, ejercido en la misma empresa, son varias las cuestiones que se plantean: ¿por quién está ejercido, con qué espíritu, en función de qué concepto del hombre? ¿No deberían tener acceso a ese poder aquellos que son capaces de ese servicio, por sus talentos naturales, por su desinterés? Y si es evidente que es necesaria una cierta unidad de dirección, ¿qué sucede con el reparto de las responsabilidades? Quienes ejercen el poder, ¿suscitan no sólo el interés de todos, sino su activa colaboración? Muchos de vosotros, ya lo sabemos, os esforzáis en desarrollar la información en el seno de la empresa. ¿Hasta dónde se debe ir en la participación en las decisiones, en la gestión, en la propiedad? He ahí unas cuestiones complejas que dejamos a vuestra competencia, a vuestra experiencia, y a vuestra conciencia. Su solución podrá madurar en una reflexión a fondo entre jefes de empresa católicos, en un diálogo con vuestros colegas y en una confrontación leal con todos aquellos que participan en la vida de las empresas.

En la perspectiva del Evangelio.

El mismo Evangelio, ¿proporcionaría una nueva perspectiva a estos problemas? Es

un hecho que Cristo reivindicó el título de Hijo del Hombre en correlación con el servicio (Mrc. 10, 44), y que advirtió a sus discípulos; «Que aquel que gobierne sea como aquel que sirve» (Luc. 22, 26). La autoridad en la Iglesia se concibe como un servicio a la comunidad. Ciertamente, las realidades del Reino de Dios no se pueden trasvasar, sin más ni más, al mundo temporal, pero ¿no son capaces de iluminarlo profundamente? Estamos convencidos de que sí: el poder, sea político o económico, sólo puede ser pensado, por un cristiano, en términos de servicio a sus hermanos; e incluso la propiedad de los bienes de la tierra, a causa de su destino universal, debe ser pensada, en cierta medida, en términos de intencionalidad.

Para cumplir vuestra difícil tarea: nuestra estimación, nuestro estímulo, nuestra oración

Tenemos conciencia, queridos señores, de la difícil tarea que os corresponde hoy para contribuir a dar una nueva faz, un aspecto más evangélico al «poder» que debe ejercerse en un concierto de responsabilidades libremente asociadas. Sabemos el riesgo, y también el precio, para construir una sociedad más humana, digna de los hijos de Dios. Tanto si se trata de precisar los fundamentos teóricos de esa sociedad, como de poner en práctica las implicaciones concretas, estad seguros de nuestra estimación, de nuestro aliento y de nuestra oración. Con este espíritu os damos, como a todos los miembros del C.F.P.C. que representáis aquí, a vuestras familias, a todos aquellos que os son queridos, nuestra paternal Bendición apostólica.

NOTAS DE ACTUALIDAD

LAS TARIFAS ELECTRICAS

En la actualidad se está estudiando en el Ministerio de Industria el ajuste de las actuales tarifas a un nivel que llegue a permitir, en su día, la supresión del régimen de compensación de OFILE, cuyo déficit aumenta anualmente debido a la mayor producción de energía de origen térmico y al encarecimiento de los combustibles y de los gastos de explotación.

DESARROLLO, 23-4-72.

LA PRODUCCION MUNDIAL DE TURISMOS

España ocupó el noveno lugar.

La producción mundial de turismo registró en 1971 un notable aumento con respecto al año precedente, alcanzando un total de 26 millones de unidades, con un aumento de un 15 por 100.

En este aumento ha influido, en gran manera, la producción de Estados Unidos, con 8.581.308 unidades. Su inmediato seguidor es Japón, con 3.709.000, que prosigue su ascenso fulgurante de los últimos años, que le han valido superar a Alemania, tercera en la clasificación, con un total de 3.531.700 turismo.

En la lista de clasificación de los países productores, siguen:

Francia, 2.421.432; Italia, 1.715.225; Gran Bretaña, 1.676.741; Canadá, 1.084.409; Unión Soviética, 680.000; España, 451.159, y Brasil, 403.370.

DESARROLLO, 23-4-72.

DESCIENDE LA LIQUIDEZ BANCARIA

El total de activos líquidos en poder de la Banca española al finalizar el pasado mes de febrero ascendía a 161.749 millones de pesetas, según datos del Banco de España. Esta cifra representa una fuerte disminución con

relación a la del mes de enero, en que los activos líquidos totalizaron 191.586 millones de pesetas, con lo que la disminución absoluta ha sido de 29.837 millones de pesetas.

En efectivo y depósitos en el Banco de España ascendía a 68.200 millones de pesetas, con un descenso de 27.922 millones, en relación al mes de enero.

DESARROLLO, 23-4-72.

LA ECONOMIA A EXAMEN

A finales de febrero indicábamos que la economía española parecía que había entrado por fin en el proceso reactivador, aunque todavía el ritmo fuese lento. Un mes después, diferentes indicadores confirman plenamente la anterior afirmación y señalan que, incluso, la reactivación adquiere mayor viveza. Las encuestas de tendencia registran mejoras notables en el nivel de la cartera de pedidos del sector industrial, el índice de producción industrial va confirmando de forma cuantitativa los resultados de la información cualitativa, las importaciones han empezado a crecer de forma importante, etc.

ECONOMIA NACIONAL, núm. 1.819, marzo de 1972.

ESPAÑA - C.E.E.

Necesitamos un período transitorio.

No cabe duda de que el porvenir de España está en la adhesión a la Comunidad Económica Europea, pero hay que ir a ella con pleno sentido de responsabilidad y con una visión completa de todos los aspectos, sin complecernos exclusivamente en contemplaciones parciales. Para asumir todas las obligaciones que implica esta adhesión, necesitamos un período transitorio. Este período dio comienzo el primero de octubre de 1970, al iniciarse el desarme arancelario y contingentario a los intercambios entre ambas partes. Desconocer

esta realidad sería tanto como ir despilfarrando los años iniciales del período transitorio, que luego no serán recuperables.

A la Administración y a los empresarios les corresponde tener plena conciencia de ello.

DESARROLLO, 16-4-72.

AUMENTO DE LOS INTERCAMBIOS

Al comenzar la reunión, el señor Sigríst hizo un resumen general sobre la evolución de los intercambios entre España y la Comunidad. Ambas delegaciones marcaron su satisfacción respecto de esta evolución. En efecto, las exportaciones españolas hacia la Comunidad se elevaron, en 1970, a 1.475.857 mio \$ contra importaciones de 902.694 mio \$. Las exportaciones españolas hacia la Comunidad aumentaron en 1970 en 44 por 100. El año 1971 asistió a un nuevo aumento de 24 por 100 para las exportaciones españolas. Esta cifra es por lo tanto considerablemente más elevada que el crecimiento de las importaciones de la Comunidad en general, que sólo se eleva, para 1971, al 6 por 100.

Las exportaciones de la C.E.E. hacia España sólo se elevaron en 1971 en 4 por 100; son por lo tanto menores que las procedentes de la Asociación Europea de Libre Comercio (A.L.E.C.), que aumentaron en 13 por 100, y que las importaciones totales en España, con un aumento del 7 por 100. Aun cuando la evolución para 1972 no pueda cifrarse todavía, se prevé, sin embargo, una evolución positiva. En las exportaciones españolas hacia la COMUNIDAD, la parte de los bienes de equipo, de los productos manufacturados y semimanufac-

turados se elevó a 60 por 100 contra 55 por 100 en 1970.

AMPLIACIONES DE CAPITAL BANCARIO

En estos momentos se están tramitando las oportunas autorizaciones para numerosas ampliaciones de capital bancarias: Banco de Fomento, 150 millones de pesetas; Banco Hispano Americano, 772,1 millones; Banca Carrera, de Ribas de Freser, 53 millones; Banca Catalana, 250 millones; Banco Ibérico, 260 millones; Banco de Málaga, 100 millones; Banco Mercantil de Manresa, 49 millones; Banca Sánchez, de Cáceres, 25 millones; Banco Urquijo, 482,4 millones; Banco de Bilbao, 1.029,5 millones; Banco de Vizcaya, 388,5 millones; Banco Industrial de Cataluña, 160 millones.

INFORMACIONES, 27-4-72.

EXCESIVA DEPENDENCIA DE LA FINANCIACION EXTERNA

Un estudio del Banco de España sobre 352 empresas, que representaban el 70 por 100 de la inversión industrial del país, puso de manifiesto que entre el 25 y 30 por 100 de sus inversiones reales y financieras procedía de la autofinanciación, porcentaje muy bajo, pues la autofinanciación representa el 67 por 100 en Estados Unidos, 62 por 100 en Alemania, 55 por 100 en Inglaterra, 46 por 100 en Francia o en Italia. Sólo es similar el de las empresas de Japón, con el 25 por 100.

La baja autofinanciación implica, lógicamente, una dependencia de las empresas respecto a la financiación externa.

PANORAMA ECONOMICO, n.º 65, feb. 1972.

Nitratos de Castilla S. A.

CAPITAL SOCIAL 333.333.000 PESETAS

FABRICA : VALLADOLID
CORREOS APARTADO 126
TELEFONO 24414
DELEGACION MADRID
SERRANO 27
TELEFONO 2259273
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



«LOS SALARIOS EN ESPAÑA EN EL CONTEXTO DE LA POLÍTICA DE RENTAS», por Fernando Carrasco Canals. Edita Confederación Española de Cajas de Ahorros. Col. Publicaciones del Fondo para la Investigación Económica y Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorros. Madrid, 1972, págs. 217.

Es un estudio presentado como tesis doctoral en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, el 5 de junio de 1970, y que mereció la calificación máxima por parte del Tribunal académico.

El autor comienza, en la I Parte, con un estudio muy completo y técnico de una «Política de Rentas», y una consideración especial a la política de salarios dentro del encuadramiento general de aquella política, examinando las consecuencias económicas y sociales de una política salarial que parta de dos posiciones divergentes: la que considera que la evolución de las tarifas salariales está ligada a la tasa de variación de la productividad, y la que considera que la remuneración del trabajo no se determina automáticamente por las variaciones de la productividad.

Las conclusiones de esta primera parte son equilibradas y sensatas, con fundamento objetivo en las experiencias de la política económica y social de los Estados modernos y sirven de base para abordar el estudio concreto, que constituye el contenido de la II Parte de la obra sobre la «evolución de los salarios en España en el período 1963-1968».

La fuente de información estadística se basa en la Encuesta de Salarios realizada por el Instituto Nacional de Estadística.

El desarrollo de esta evolución se hace desde tres perspectivas diferentes:

- Evolución del salario-hora según rama de actividad.
- Evolución del salario-hora según categoría profesional.
- Evolución del salario-hora según sexo.

El trabajo viene completado con 17 anexos que contienen abundantes cuadros estadísticos y con una bibliografía muy breve, pero bien seleccionada sobre el tema.

El profesor Velarde Fuertes ha escrito el Prólogo, en el que da una visión sintética, pero muy exacta, de la evolución de la política salarial, en España, a partir del siglo XIX.

En resumen, consideramos que se trata de una obra escrita con rigurosa técnica económica, con gran riqueza de datos estadísticos y con gran objetividad y equilibrio y que puede servir de base para una política de rentas en la situación actual de nuestra economía.



«LOS MANAGERS EUROPEOS», por Roger Priouret - J. Serrats Ollé. Col. Tribuna. Traducción Plaza & Janés, S. A. Barcelona, 1972.

El comentarista económico de la conocida revista francesa «L'Express» ha escrito un libro de extraordinario interés para los directivos de empresa.

El libro tiene una breve introducción, en donde describe el nacimiento del «Management» moderno americano que, según el autor, fue aplicado por vez primera en la «Western», Compañía ferroviaria que explotó el primer ferrocarril interregional que, a lo largo de 250 Kms., enlazaba Springfield, en Massachusetts, con Albany, en el Estado de New York. Pero el ejemplo de Alfred P. Sloan, en la «General Motors», fue decisivo para el nacimiento de la concepción moderna de la dirección de empresa.

En la I Parte el autor describe el arte de la guerra económica, partiendo de la teoría de Clausewitz, sobre la concepción de la guerra como un todo orgánico.

Después desarrolla las ideas siguientes: El arma de la empresa: su producto; el mercado y los canales de distribución; la necesidad de contar con un producto líder, es decir, que tenga una sólida posición y que figure entre los cuatro o cinco que son conocidos por el público; la abstención de entablar combates perdidos de antemano.

En la II Parte, partiendo de que el «management» es «la puesta en tensión racional del conjunto de elementos que componen una empresa», establece los siguientes principios: La necesidad de una gran descentralización de poderes; el peligro de la dispersión en filiales demasiado independientes que no respondan a una estrategia común; la necesidad de una dirección participativa; la racionalidad; la consideración de que los hombres constituyen el capital más valioso; la flexibilidad y la movilidad permanente; el objetivo de la empresa hacia la realización económica.

A partir de la III Parte, el libro contiene una serie de entrevistas realizadas por el autor a destacados empresarios o directivos de empresa de Alemania, Italia, Francia, Holanda, Bélgica y Suiza.

Por vía de apéndice, J. Serrats Ollé entrevista a tres directivos españoles de primera fila: Claudio Boada Vilallonga, Antonio Barrera de Irimo y Pedro Durán Farell.

Las entrevistas están hechas con gran

agilidad periodística y apuntan certeramente a los temas vitales de la dirección de la empresa. Prioret se manifiesta como gran conocedor de la vida económica y de la estructura de la empresa y con fina psicología para describir la psicología de las personas entrevistadas.

El libro termina con una conclusión dividida en dos partes.

En la primera, bajo el título «los cuatro rostros de Europa», analiza las características de la economía de los países europeos, emparejando a los países según sus conclusiones similares, con excepción de Alemania, que la estudia separadamente. Así, examina la decadencia económica de Inglaterra y Bélgica; la política económica de Holanda y Suiza; y la compensación de su retraso industrial de Italia y Francia.

En la segunda parte, el autor analiza lo que él llama «el desaffo de los años setenta», partiendo de tensiones en el campo de fuerzas de la empresa, de la debilitación, de la motivación para el trabajo de los asalariados y apuntando hacia el nuevo perfil del directivo de empresa que tendrá características parecidas a las del político.

Las últimas palabras del libro sugieren una profunda reflexión: «Nos parece que esta crisis marca el fin de la autocracia de las empresas. No anuncia el advenimiento de la democracia. La empresa es, necesariamente, jerarquía y disciplina. Pero es, también, convicción. Probablemente, los grandes jefes de empresa de mañana serán los que sepan forjar la convicción.»

El contenido de esta parte final lo consideramos muy sugestivo y orientador y supone un análisis muy fino de la evolución actual y previsible de la estructura de la empresa y de la psicología de los hombres que participan en ella.

Se trata de un libro que debería ser leído por todos los directivos de empresa y por todos los estudiosos de los temas relacionados con la organización y dirección de la misma.

XXII CONGRESO MUNDIAL DE MUJERES EMPRESARIAS

Desde el 27 de mayo al 2 de junio inclusive, se celebrará en Madrid el XXII Congreso Mundial de las «Femmes Chefs d'Entreprises».

En un apretado programa de actividades, las mujeres empresarias pasarán una interesante semana en Madrid planteándose los graves problemas de la Dirección, a la vez que disfrutarán también de simpáticas giras turísticas y visitas culturales.

Cuantas personas estén interesadas en este Congreso pueden dirigirse a:

ASOCIACION ESPAÑOLA DE MUJERES EMPRESARIAS

Paseo del Prado, 18 y 20 • Madrid - 14

LIBROS ECONOMICO-EMPRESARIALES



MARKETING PARA LAS EMPRESAS EN DESARROLLO

John Winkler

248 págs. 380 pts.
"Cincuenta y cinco millones de compradores me han ayudado a escribir este libro"

Las mejores esencias prácticas de marketing en todos sus aspectos. Con Winkler se aprende "el oficio"



DIEBOLD: El impacto de la automática en la sociedad y en la empresa

Wilbur Cross

208 págs. 390 pts.
Científico, empresario, ingeniero, filósofo, marino, educador... y la figura más popular del maravilloso mundo de la automatización y la informática.



CONVERSACIONES DE VENTA

Claus Borgeest

242 págs. 230 pts.
"Historias de ventas" en conversaciones desafortunadas, acertadas y magníficamente analizadas en los "desfiles visuales" de los más variados protagonistas.



EL "BOOM" DE LOS SISTEMAS DE FRANQUICIA

Herber Gross

240 págs. 220 pts.
El sistema de "licencias" con que compartir oportunidades multiplicativas de un negocio. Europa entra en tromba en estos sistemas de explotación



ASI SE ORGANIZA LA VENTA AL DETALL

Michael D. H. Ross

216 págs. 220 pts.
Al pequeño y mediano comerciante se le está acabando la posibilidad de improvisar; justo en este instante le llega la obra que le ayudará a organizar con sencillez y eficacia su negocio, en orden a un mayor beneficio.



DINAMICA DE LAS COMUNICACIONES

A. C. Leyton

280 págs. 265 pts.
"Telones de acero": son muchos y se oponen a nuestra comunicación. Pérdida de dinero, de tiempo (más dinero) por malentendidos, de paz, de amor y de una mejor colaboración. He aquí el espíritu y sus técnicas.



EL ACCIONISTA EN LA TRAMPA

Aíex Rubner

296 págs. 250 pts.
¿Caen en la trampa los inversores? ¿En España y América también? Un relato divertido, humorista, apasionante. Y unas tesis controvertibles.



LA CONTABILIDAD EN LENGUAJE GERENCIAL

Roland Ghez

224 págs. 200 pts.
¿Cómo conseguir el control financiero sin base contable? La obra que necesitan ingenieros, economistas, gerentes y quienes aspiran a serlo. Con ejemplos y casos prácticos.



POLITICA COMERCIAL DE INVESTIGACION Y PATENTES

Angel M.ª Arcocha y Tomás González Hernández

184 págs. 200 pts.
Millares de empresas españolas se apoyan en inventos patentados, generalmente "comprados" a los "licenciadores"



COMO AUMENTAR EL RENDIMIENTO PERSONAL

Fritz Wiedemann

248 págs. 220 pts.
He aquí la obra que le ayudará a dominar y potenciar toda su vitalidad creadora, a descansar fecundamente y a recuperarse, a dar lo mejor de sí mismo en la empresa y fuera de ella.



ASI SE APRENDE A VENDER

Gerhard Koschorek

225 págs. 325 pts.
Basta de improvisación. Sus dotes comerciales alcanzarán su valor exponencial cuando asimile las técnicas de venta. La obra apropiada a los que enseñan a vender y a los que quieren aprender.



ASI SE EJERCE LA AUTORIDAD

Günter y Ursula Schubert

244 págs. 215 pts.
Ya no se puede "mandar", sino comunicar y motivar. Logre que sus colaboradores se integren en sus planes de acción.

anaya

ORGANIZACION EDITORA INTERNACIONAL

SALAMANCA Luis Braille, 4. Teléfono 217700. Apto. 371.

MADRID-2 Iriarte, 3. Teléfono 2462800. Apartado. 14.632.

BARCELONA-6 Aragon, 237 Teléfono 2152645

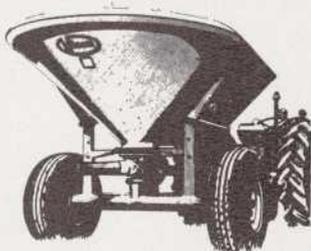
abone, prepare y siembre sus tierras

CON LA GAMA

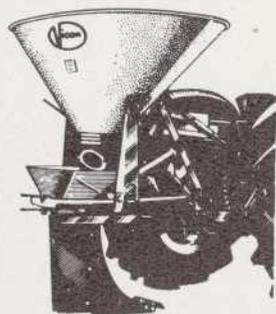
Vicon
72



ABONADORA PENDULAR 400 L



ABONADORA PENDULAR PENTON 2000 L



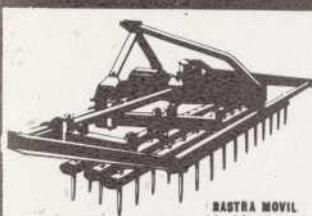
ABONADORA localizadora de abono de 400 Kg.



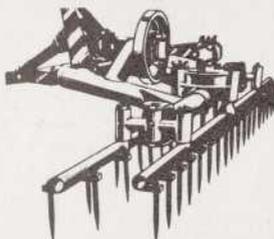
DISTRIBUIDOR DE PIENSOS



Rastrillo biorradar SPRINTMASTER de 6 discos



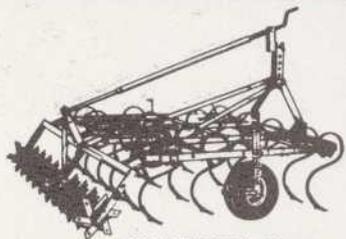
RASTRA MOVIL de 4 barras



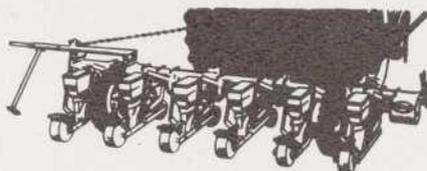
RASTRA MOVIL de 2 barras

Vicon

IMPORTADOR EXCLUSIVO
COMERCIAL VICON-PALENCIA



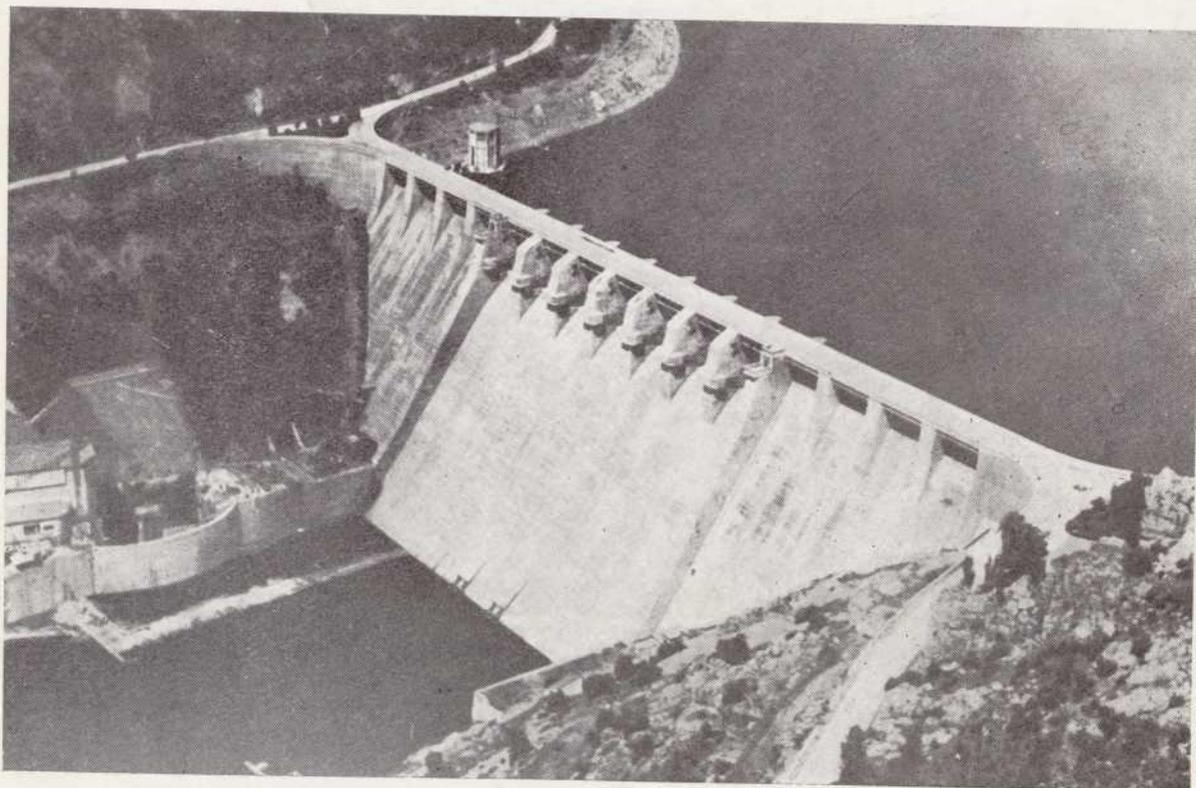
VIBROCULTIVADORES de 11 brazos a 45 brazos de 1,30 a 5 m. ancho, con grada



SEMBRADORA DE PRECISION WEBB PARA BEMOLACHA O MAIZ

PRIM 5 MADRID (4)

HELMA



HELMA empresa constructora