



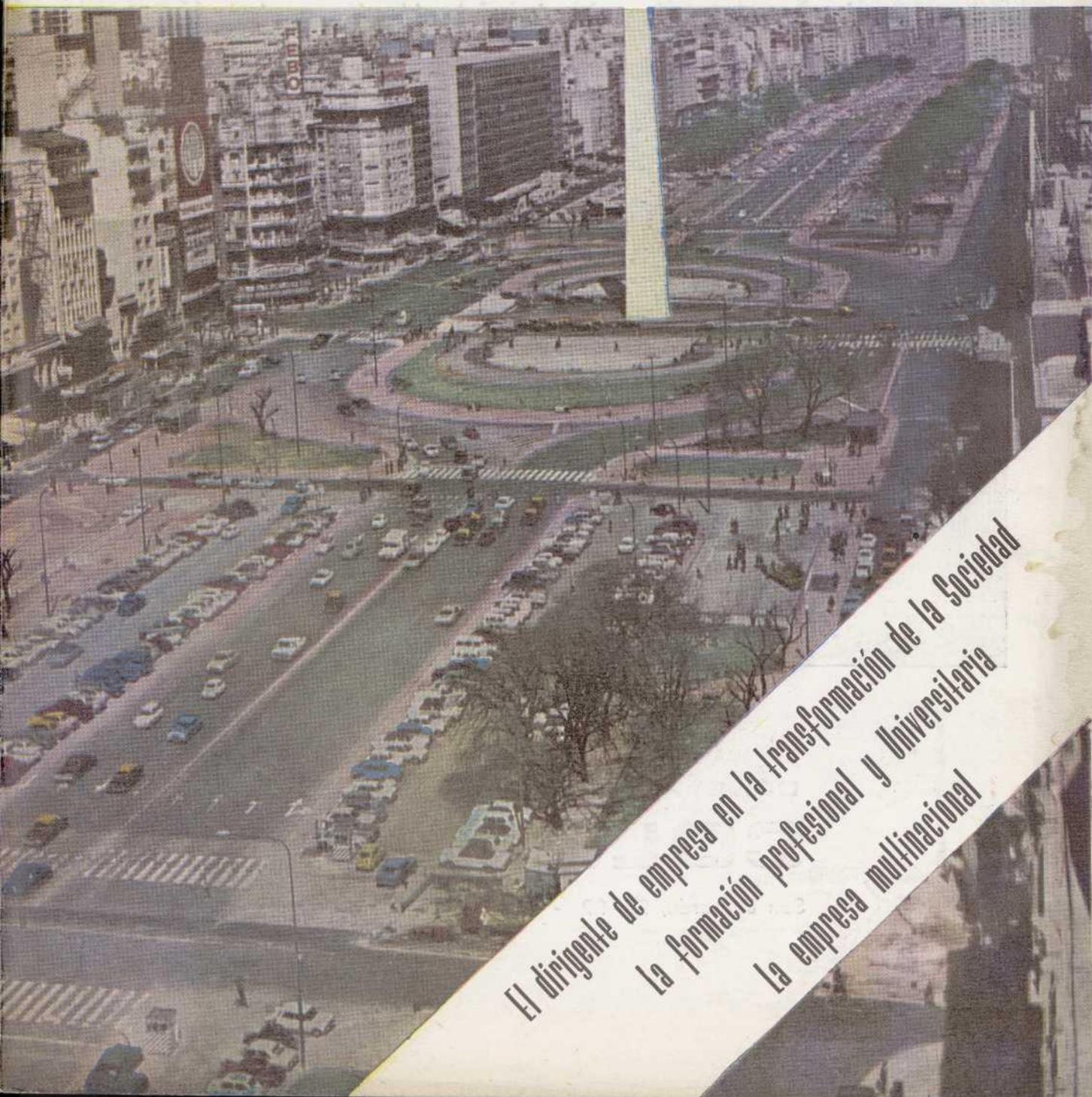
# cción mpresarial

NUM. 23

AÑO II  
DICIEMBRE  
1972

REVISTA MENSUAL

PRECIO: 30 ptas.



El dirigente de empresa en la transformación de la Sociedad  
La formación profesional y Universitaria  
La empresa multinacional



CONSTRUCCIONES

**COLOMINA S.A.**

San Bernardo, 97 - 99 - MADRID-8

## LA REVISTA DEL DIRECTIVO

Edita:  
Acción Social Empresarial.

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

Director:  
Fernando Guerrero Martínez.

Redactor-jefe  
Benedicto Poza Lozano.

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

## COLABORADORES HABITUALES:

D. Joaquín Alcalde y G. de la Infanta  
D. Luis Bitaubé Núñez.  
D. Francisco Bustelo Vázquez.  
D. Fernando Bianchi Apalategui.  
D. Pedro Cuadra Echalde.  
D. Enrique Cerdán.  
D. Pablo Carreño Gomáriz.  
D. Santiago García Echevarría.  
D. Marcelino Gavilán.  
D. José Manuel González Páramo.  
D. Ignacio Mazarrosa Iriarte.  
D. Manuel Mendoza Gimeno.  
D. Manuel Molx 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.

Número 23 - Diciembre 1972

# SUMARIO

	Págs.		Págs.
<b>EDITORIALES:</b>			
El movimiento Internacional de directivos cristianos de empresa.	3	— Coste de la vida y presupuesto familiar ... ..	24
La formación profesional y la Plétores Universitaria ... ..	5	— Francia: Tres años de política contractual, por Paul Meunier ... ..	28
— Nota importante ... ..	6	— La participación: Aspectos humanos, por José Luis Pinillos ... ..	31
— D. Martín González del Valle, nuevo vicepresidente de UNIAPAC ...	7	— Precios y salarios ... ..	36
— XIV Congreso Mundial de la UNIAPAC: El dirigente de empresa en la transformación de la Sociedad	9	— Valoración de resultados de los C. Colectivos, por Pedro Valdés ...	37
— Evolución del entorno de la empresa en los años 70 ... ..	13	— Informaciones Socio-Económicas ...	41
— La empresa multinacional ... ..	21	— El ordenador y la gestión en la agricultura ... ..	44
		— Biblioteca del directivo ... ..	46

### TARIFAS DE SUSCRIPCIÓN ANUAL

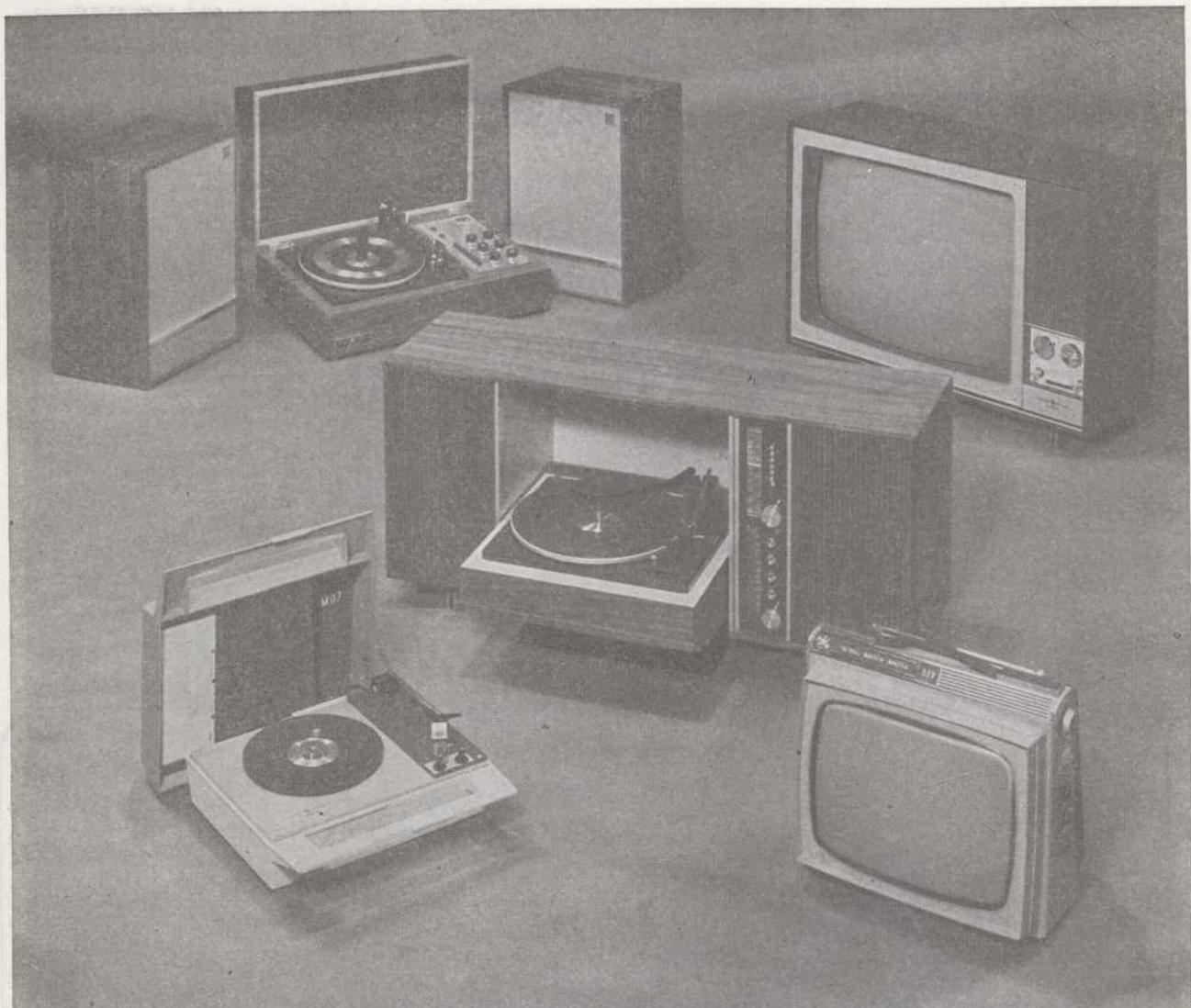
Para España, 600 pesetas.—Extranjero: Portugal, Hispanoamérica y Marruecos, 10 dólares.—Resto del mundo, 12 dólares. **Número suelto**, 60 pesetas. Esta suscripción da derecho también a recibir la revista «UNIAPAC INTERNACIONAL» (trimestral).

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

**PORRTADA:** Vista parcial de la ciudad de Buenos Aires, donde recientemente se ha celebrado el XIV Congreso Mundial de la UNIAPAC.

Tirada controlada por:





# GENERAL ELECTRICA ESPAÑOLA

## DELEGACIONES:

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

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

## GENERAL ELECTRICA ESPAÑOLA ES SU MARCA

### «El movimiento Internacional de Directivos Cristianos de Empresa»

Fue el año 1931, con motivo del XL Aniversario de la Encíclica social «Rerum Novarum», cuando un grupo de empresarios católicos se reunieron en Roma y decidieron constituir un Organismo internacional de enlace entre ellos. Así surgió la «Conferencia Internacional de Empresarios Católicos».

El año 1949, el Organismo se transformó en la «Unión Internacional de Asociaciones Patronales Católicas», con la sigla U. N. I. A. P. A. C. Posteriormente, en 1962, y conservándose la misma sigla, cambió su denominación por la de «Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa».

#### I

Se acaba de celebrar en Buenos Aires, como ya conocen nuestros lectores, el XIV Congreso Mundial convocado por esta Organización Internacional, con la asistencia de 600 congresistas representantes de 30 países del mundo.

En otro lugar de este número recogemos amplia información sobre este acontecimiento del mundo empresarial; pero ahora queremos señalar la importancia decisiva que representa este movimiento, constituido por empresarios y directivos de empresa cristianos de todo el mundo, para la prospectiva de la evolución social de las estructuras empresariales y económicas.

Se trata de un Movimiento cuya naturaleza e inspiración la recibe de la Doctrina Social de la Iglesia Católica, pero abierto, con actitud ecuménica, a todas las aportaciones de otras Iglesias y Confesiones cristianas, y aún de todos los empresarios y directivos de buena voluntad, que tienen ansia de justicia social, cualquiera que sea su credo religioso o sus convicciones ideológicas.

Hemos de reconocer, con modestia, que el Movimiento empresarial cristiano, en el cuadro mundial, a pesar de los enormes esfuerzos realizados en este sentido, no tiene el peso y la influencia que exigen las circunstancias actuales y la complejidad de los problemas que angustian al mundo de hoy. Pero responde a una necesidad indiscutible: el pensamiento social cristiano no puede convertirse en realidad en las estructuras de nuestro tiempo sin la colaboración, sin la actuación eficaz de los laicos comprometidos, no bastando la actuación de la Jerarquía de la Iglesia, impartiendo enseñanzas y orientaciones pastorales y ejerciendo su ministerio de evangelización y de santificación, ni tampoco la labor de los sacerdotes y religiosos que participan estrechamente en el Ministerio Jerárquico.

Y dentro de los laicos comprometidos, se hace necesaria y decisiva la participación de empresarios y directivos de empresa que gobiernan y controlan el mundo de la economía.

Sería una visión miope y restringida del apostolado social católico la de considerar que únicamente los traba-

jadores son los sujetos activos de la acción social.

Hemos de reconocer la importancia creciente del mundo del trabajo para la resolución de los problemas sociales. La participación de los trabajadores, en todas las estructuras y en todos los niveles de la vida social, y aún política, es una exigencia irresistible y constituye uno de los «signos de nuestro tiempo».

Pero también hemos de afirmar que la misión del directivo de empresa, al compás del desarrollo de las nuevas tecnologías y de los modernos sistemas de dirección, vienen concentrando en sus manos un poder cada día creciente, y no por menos espectacular menos decisivo en la configuración de nuestra sociedad.

La evangelización no puede detenerse en las clases populares, aunque la Iglesia, siguiendo el ejemplo de Jesús, tenga una especial predilección por ellas, renovada a la luz de las enseñanzas del Concilio.

Pero también el Concilio nos enseña que no deben existir incompatibilidades entre las tareas profesionales y técnicas y la actuación del cristiano, que quiere vivir en coherencia con su fe y que trata de superar toda forma de dicotomía o de divorcio entre esa fe y la vida diaria.

Por eso, la Pastoral post-conciliar no puede perder de vista esa influencia de los directivos y empresarios en una ordenación más justa y dinámica de la vida y de las estructuras sociales.

Ha sido precisamente este el tema, como ya indicamos en el número anterior de «ACCION EMPRESARIAL», abordado fundamentalmente por el Congreso Mundial de Buenos Aires: «El directivo de empresa en la transformación de la sociedad».

Como muy bien destacó, en su discurso inaugural el Presidente de la UNIAPAC, Mrs. Dobbelman, se da la paradoja en el directivo de que siendo innovador y progresista en la esfera económica y tecnológica, se presenta muchas veces como conservador y reaccionario en el ámbito de las estructuras sociales.

Nos hacen falta un tipo «nuevo» de directivos de empresa que sepa aunar la visión prospectiva y la audacia en los negocios, con la imaginación social y la capacidad creativa de nuevas estructuras sociales.

La UNIAPAC trata de crear ese tipo «nuevo» de directivo, en el plano mundial, con actitudes nuevas de humildad, para reconocer sus errores pasados, de renunciamiento, para aceptar los sacrificios que los cambios le van a exigir, de amor a sus hermanos, para impulsar el dinamismo de las nuevas estructuras más conforme con la dignidad y los derechos de la persona humana, y más capaces de contribuir al desarrollo y a la liberación integral de todo el hombre, de todos los hombres y de todos los pueblos.

Una de las grandes necesidades de nuestro tiempo es la de jefes a la altura de las nuevas responsabilidades del mando, cuya firmeza en aceptar su responsabilidad, vaya emparejada con su flexibilidad en aceptar el diálogo y la colaboración, cuya visión prospectiva y a largo plazo no le haga olvidar las necesidades y las exigencias del presente, cuya ejemplaridad de vida sea un testimonio vivo para las nuevas generaciones que tratan de buscar, a tientas y con zozobras, el nuevo tipo humano que encarne los valores eternos y permanentes del cristianismo, actualizados con el ritmo trepidante de nuestros tiempos.

**ACCION EMPRESARIAL felicita a sus lectores las fiestas de Navidad y les expresa sus mejores deseos de la paz que nos viene a traer a la tierra el Hijo de Dios al hacerse hombre.**

## «La Formación Profesional y la Plétora Universitaria»

La XX Asamblea de la Confederación Católica Nacional de Padres de Familia y Padres de Alumnos, que se ha celebrado en Madrid el pasado mes de octubre, ha planteado, entre otros, un tema de gran actualidad. Nos referimos a la VII Conclusión sobre la Formación Profesional:

«La formación profesional, exigencia imperiosa del desarrollo económico del país, merece la máxima atención, apoyo y dignificación. Se hace necesario crear una recta opinión pública que no supervalore las carreras universitarias, ni subestime la formación profesional.»

Estamos asistiendo, casi sin darnos cuenta, a una irrupción masiva de estudiantes en nuestras universidades, sobre todo de las grandes ciudades, cuya capacidad en aulas y en profesorado es claramente insuficiente para atender a ese aumento acelerado de alumnos universitarios.

No podemos dejar de valorar, en lo que tienen de positivo, las facilidades de acceso a los estudios superiores, mediante una aplicación del principio de igualdad de oportunidades, de los hijos de familias económicamente modestas. Esto supone un innegable avance social.

Pero hemos de afirmar también que aunque la Universidad no debe ser «clasista», sí debe ser, por exigencias objetivas de la formación superior que en ella se debe impartir, un centro de selección, no por la fortuna familiar de los alumnos, sino por el talento, el esfuerzo y la dedicación.

La formación universitaria es incompatible, intrínsecamente, con la masificación, con la aglomeración desordenada, con la enseñanza en serie y con la insuficiencia de profesores competentes y plenamente dedicados a su función pedagógica.

Las consecuencias de esa irrupción masiva en la Universidad las estamos ya palpando: descenso del nivel medio de formación de los nuevos licenciados, proliferación de desórdenes y de tumultos (sin olvidar otras concausas que influyen en esa situación), aumento creciente de paro intelectual de licenciados universitarios, desilusión consiguiente y desarrollo de un «proletariado intelectual», el más peligroso de todos.

Y, mientras tanto se empieza a perfilar otro fenómeno: la pérdida de prestigio de la «formación profesional», entendida de acuerdo con la nueva «Ley General de Educación», no como la simple especialización en oficios manuales, sino como la preparación y formación para el desempeño de profesiones de tipo medio, cuyo número, teniendo en cuenta los desarrollos de la tecnología y las nuevas necesidades sociales, va creciendo vertiginosamente, sin que se encuentren profesionales preparados para cubrir esos nuevos puestos.

No basta abrir cauces de acceso a los estudios de profesiones y de carrera, sino que se hace preciso un estudio global y prospectivo del volumen de ocupación del país y de las necesidades de los puestos de trabajo; no sea que

después de haber formado licenciados y profesionales, de una determinada carrera, se encuentren, después de sus estudios, realizados con grandes esfuerzos y dificultades, sobre todo, si son de familias modestas con que no tienen trabajo a nivel de su preparación, con las frustraciones consiguientes a esa difícil situación, sobre todo si es prolongada.

Nos hacen falta servicios de orientación profesional, públicos y privados, a todos los niveles, que vayan orientando en la elección de los estudios y carreras a las familias y a los alumnos, de acuerdo con las necesidades previsibles del país.

Es una realidad evidente que se puede colocar mucho más fácilmente, e incluso obtener ingresos superiores, un profesional, de estudios medios, pero competente y bien adiestrado en la práctica, que un titulado universitario mediocre y sin práctica profesional.

Hemos de afirmarlo porque creemos que tiene un contenido objetivo innegable: Nuestra Universidad, hablando en términos generales, forma a licenciados y doctores, pero no forma a profesionales. El adiestramiento profesional exige a nuestros universitarios un esfuerzo supletorio de preparación, después de terminar sus estudios académicos.

De ahí que para realizar ese esfuerzo complementario de adaptación profesional se encuentren en mucho mejor situación los hijos de familias bien dotadas económicamente, que pueden permitirse el lujo de enviarles a Centros extranjeros, de reconocida solvencia y prestigio internacional, en donde recibirán esa formación complementaria que les facilitará su colocación ulterior.

Esta situación producirá dos clases de universitarios: los formados en las Universidades del país, cuyo nivel de formación va descendiendo visiblemente; y los «especializados» en Centros e Instituciones extranjeras, que constituirán una especie de «aristocracia» dentro de la clase universitaria, rompiéndose otra vez el principio de igualdad de oportunidades.

Debemos ser realistas en la orientación educativa y pedagógica: el país necesita mucho más de competentes profesionales medios, orientados sobre todo hacia las nuevas profesiones, que una masa indiscriminada de licenciados mediocres y sin preparación profesional inmediata.

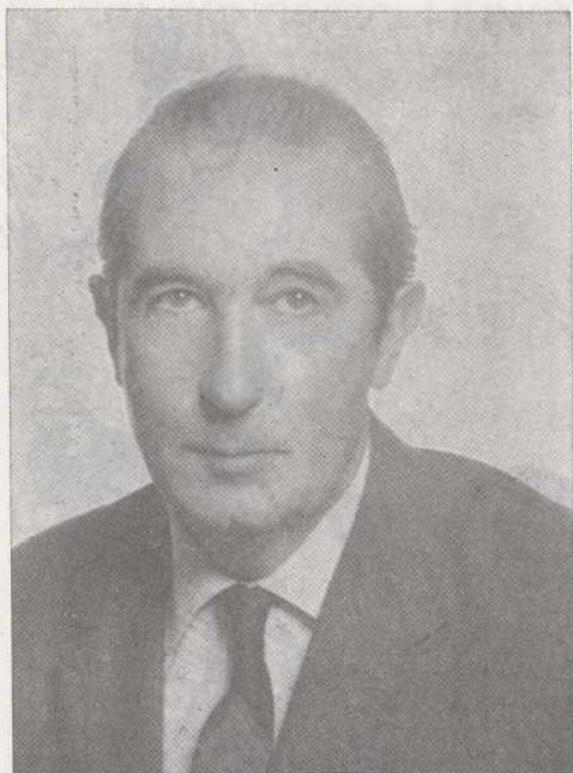
Por todas estas razones, creemos que ha sido muy oportuna la Conclusión, antes citada, de la reciente Asamblea Nacional de Padres de Familia, que llama la atención, a la opinión pública española, sobre el peligro de supervalorar las carreras universitarias y de subestimar la formación profesional.

## NOTA IMPORTANTE

Como nuestros lectores conocen, hemos venido haciendo un gran esfuerzo por mantener el importe de suscripción a nuestra revista ACCION EMPRESARIAL a un precio que, desde hace tiempo, nos viene resultando insostenible. Por otra parte, en nuestro deseo de servir mejor al lector, también le hemos venido enviando gratuitamente la revista trimestral «UNIAPAC internacional».

Deseando continuar en la línea de superación de ACCION EMPRESARIAL iniciada ahora hace dos años, se ha acordado elevar el importe de suscripción a 600 pts. anuales, que incluyen el derecho a recibir la revista mensual ACCION EMPRESARIAL y la trimestral «UNIAPAC Internacional».

Esperamos de la comprensión de nuestros lectores que se harán cargo de las circunstancias que nos han movido a esta elevación del importe de la suscripción y que nos seguirán honrando con su confianza.



## DON MARTIN GONZALEZ DEL VALLE Y HERRERO

(BARON DE GRADO)

**nuevo Vicepresidente de la  
UNION INTERNACIONAL  
DE DIRIGENTES  
DE EMPRESA (UNIAPAC)**

*En la reunión del Comité de Dirección de la UNIAPAC, celebrado el 31 de octubre, en Buenos Aires, don Martín González del Valle y Herrero, ha sido designado como Vicepresidente para las Finanzas, en atención a la participación que ha venido desarrollando en esta Organización Internacional y como un reconocimiento a Acción Social Empresarial de España, cuya presidencia ostenta.*

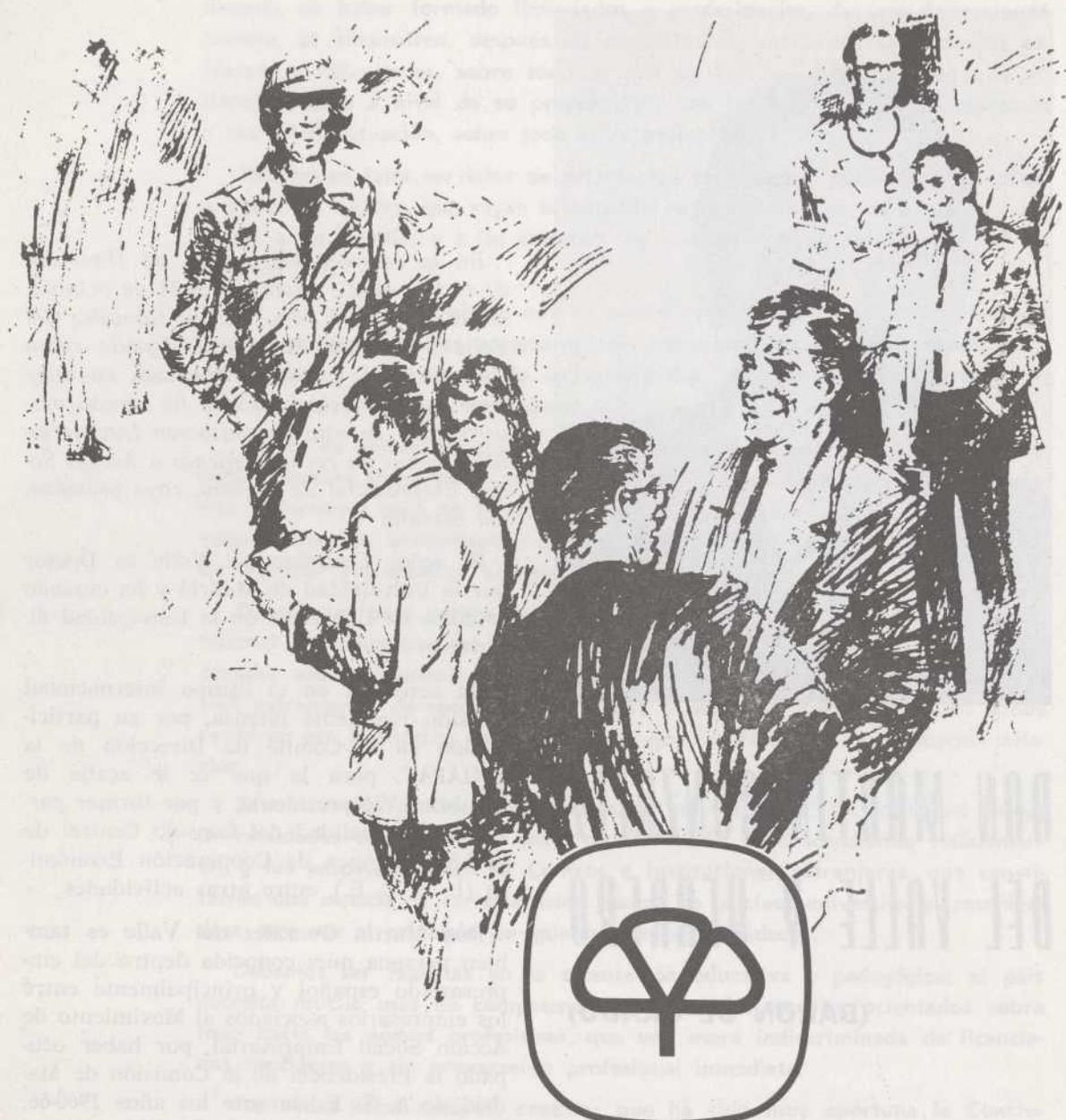
El señor González del Valle es Doctor por la Universidad de Madrid y ha cursado estudios de Economía en la Universidad de Lovaina.

Su actividad en el campo internacional ha sido realmente intensa, por su participación en el Comité de Dirección de la UNIAPAC, para la que se le acaba de nombrar, Vicepresidente, y por formar parte en la actualidad del Consejo Central de la Liga Europea de Cooperación Económica (L. E. C. E.), entre otras actividades.

Don Martín González del Valle es también persona muy conocida dentro del empresariado español y principalmente entre los empresarios asociados al Movimiento de Acción Social Empresarial, por haber ocupado la Presidencia de la Comisión de Madrid de A. S. E. durante los años 1960-66, la Presidencia de la Sección Internacional que funciona dentro de esta Comisión Nacional de A. S. E., y en la actualidad por ser Presidente de la Comisión Nacional de la citada «Acción Social Empresarial».

Su principal actividad como empresario ha estado centrada en la promoción de un nutrido grupo de empresas, en colaboración y participación con grupos industriales extranjeros.

Desde las páginas de nuestra revista felicitamos a don Martín González del Valle por esta distinción y le auguramos grandes éxitos en su gestión.



**MAPFRE**  
GRUPO ASEGURADOR

**TODA UNA  
ORGANIZACION  
A SU SERVICIO**

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

## El dirigente de empresa en la transformación de la Sociedad

Como ya habíamos anunciado a nuestros lectores, se ha celebrado en Buenos Aires el XIV Congreso Mundial de la «Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa» (UNIAPAC) que representa a 30 Asociaciones Nacionales, con 40.000 afiliados en todo el mundo.

El número de asistentes a este Congreso ha sido de 600, venidos de los cinco Continentes del mundo, con un predominio numérico, por el lugar de la reunión de los representantes de América Latina.

El tema del Congreso fue el recogido en el segundo título de esta crónica: «El dirigente de empresa en la transformación de la sociedad».

---

### LOS PANELS

Este tema ha sido estudiado a lo largo de todo el Congreso en dos panels y siete carrefours: Los subtemas de los panels han sido los siguientes: 1) «El entorno de la empresa y la evolución en los años 70»; 2) «La sensibilización de los dirigentes de empresa al cambio: Aportación de los cristianos».

Para estos dos panels se habían elaborado dos estudios de base. El primero de ellos es ya conocido por los lectores de «ACCION EMPRESARIAL», porque un resumen del mismo fue recogido en las páginas de nuestra

revista correspondiente al mes de noviembre pasado. El segundo Documento fue elaborado por un equipo de sociólogos, bajo la supervisión del P. Renato Poblete, S. J., y se centró fundamentalmente sobre la evolución de los dirigentes de empresa chilenos incorporados a la Unión Social de Empresarios Cristianos (USEC) de Chile.

En la celebración de estos dos panels participaron eminentes personalidades de distintos países, que glosaron dichos temas desde la perspectiva de sus respectivas experiencias. Por falta de espacio no podemos detenernos en dar un resumen de estas intervenciones.

---

### LOS CARREFOURS

Los temas de los siete carrefours fueron los siguientes:

- «Poder y Propiedad».
- «Participación en la empresa».
- «Estado y empresa privada».
- «Empresas multinacionales».
- «Hacia una moral de los negocios».
- «La empresa rural en el desarrollo».
- «Hacia estructuras solidarias en la integración internacional del trabajo».

Además las esposas de los congresistas celebraron también sus sesiones de trabajo

sobre el siguiente tema: «Transformaciones en la familia» y en el «Status de la mujer en la sociedad».

El tono de las conclusiones refleja apertura y sensibilidad social por parte de los congresistas, con sentido evolucionista de las estructuras, más que revolucionario, con conciencia de responsabilidad como dirigentes de empresa. Por ser estas conclusiones muy amplias no las podemos publicar todas en este número, pero las iremos publicando en números posteriores.

### **LAS SESIONES SOLEMNES DE APERTURA Y DE CLAUSURA**

La sesión inaugural fue presidida por el Excmo. Sr. Teniente General Lanusse, Presidente de la nación Argentina, quien cerró el acto, con unas palabras improvisadas, no tanto «como Presidente de la República, sino como cristiano». Tuvo una palabras de gran sentido religioso, augurando el éxito del Congreso, basándose en las palabras de Jesús en el Evangelio: «Donde dos o tres estén reunidos en Mi nombre, allí estaré Yo en medio de ellos».

Participó también el Sr. Ministro de Industria y Minería, Dr. Ernesto Juan Parellada, en nombre del Gobierno argentino, y el Presidente Internacional de la UNIAPAC, Ms. Dobbemann, y el Presidente del Congreso y Presidente de la «Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa» (ACDE), de la Argentina.

La sesión de clausura fue presidida por el Eminentísimo Sr. Cardenal Arzobispo de Río de Janeiro, Mons. Araujo Sales, Presidente de la Comisión Económica Social de la «Conferencia Episcopal Latino Americana», quien expuso el tema de la vocación y de la responsabilidad del empresario cristiano.

### **LA ORGANIZACION DEL CONGRESO**

La organización del Congreso corrió fundamentalmente a cargo de la Asociación Argentina ACDE, que fue perfecta en todos sus extremos, a pesar de que el número de congresistas inscritos a última hora superó las previsiones. Los actos del Congreso se cele-

braron en el flamante «Centro Cultural General San Martín», que reunía perfectas condiciones, en todas sus instalaciones, para acoger en su sede un Congreso Internacional.

### **LA PARTICIPACION ESPAÑOLA EN EL CONGRESO**

La participación española no fue numerosa, pero fue activa y digna. Presidía la Delegación D. Martín González del Valle, Barón de Grado, Presidente de Acción Social Empresarial, quien ha sido designado, en la reunión del Comité de Dirección de la UNIAFAC, Vicepresidente encargado de las Finanzas de esta Asociación Internacional. También participaron, entre otros españoles, Fernando Bianchi, Vicepresidente de A. S. E. y Presidente de la Comisión de Guipúzcoa; José M.<sup>a</sup> Vizcaíno, Adolfo Quirós, José Manuel González Páramo, Alberto Manzano, José Luis Pérez, Juan Antonio Míguez, Antonio Eraso, Guillermo Farrés y Fernando Guerrero. La participación más activa de los españoles se centró en los siguientes carrefours: «Poder y Propiedad», «Empresa Multinacional» y «Hacia una moral de los negocios».

### **LA DECLARACION FINAL DEL CONGRESO**

El Congreso concluyó sus sesiones con una «declaración final», cuyo texto íntegro transcribimos a continuación:

El adelanto científico, técnico y económico provoca un cambio profundo que afecta a la vida de los hombres y de los pueblos. La rapidez de los cambios transforma la sociedad de los países ya industrializados y de los que están en vías de desarrollo, trastoca sus sistemas de valores, su estructura económica y social, su organización política.

Los dirigentes de empresa deben asumir nuevas responsabilidades. La solución de los problemas económicos que les conciernen directamente, no se puede seguir disociando del cambio social y cultural en el que deben participar.

Las empresas son parte de una red en que la interdependencia es cada vez mayor. Este hecho debe inducir a los dirigentes a responder a las exigencias de la sociedad. Este

nuevo comportamiento entraña renuncias de prestigio y de poder, el sacrificio de intereses personales, sectoriales y nacionales. Entraña esfuerzos constantes de imaginación social para crear nuevas formas de solidaridad. Es necesario encontrar soluciones aceptables y viables a los múltiples y diversos problemas: hay que reducir las desigualdades, eliminar las discriminaciones, promover el acceso de todos al bienestar y a la cultura, proteger el medio, construir una comunidad internacional solidaria.

Las declaraciones generales ya no bastan. Queremos pasar a la acción.

Dentro del temario general del Congreso se consideraron los siguientes puntos: 1) Poder y propiedad; 2) Participación en la Empresa; 3) Estado y empresa privada; 4) Empresas multinacionales; 5) Hacia una moral de los negocios; 6) La empresa rural en el desarrollo, y 7) Hacia estructuras solidarias en la integración internacional del trabajo. Por su parte, las esposas de los dirigentes examinaron estas cuestiones: 1) Transformaciones en la familia, y 2) Transformación del status de la mujer en la sociedad.

No quisimos conformarnos con una unanimidad ficticia. Sabemos que la evolución social tiene su origen en numerosas fuerzas, entre ellas, especialmente la acción organizada del mundo del trabajo. Tenemos conciencia de que no representamos a todos los dirigentes de empresa. Sabemos, además, que el mundo empresarial en su conjunto debería participar en una mejor definición de sus nuevas responsabilidades.

Conscientes de esas limitaciones, hemos podido extraer, sin embargo, una serie de conclusiones. Queremos comunicarlas a nuestros colegas, los dirigentes de empresa y a todos los que se interesan por los problemas de nuestro tiempo.



Creemos que el poder de los dirigentes de empresa debe fundarse en mayor medida en la capacidad de previsión y de organización, habida cuenta de todos los intereses relacionados con la vida de la empresa y de la sociedad y no ya en la exclusiva propiedad de los bienes de producción. El poder se

debe poner al servicio de los hombres reuniendo sus energías, con respeto de su libertad, para realizar el bien común.



Estimamos que todo hombre debe tener la posibilidad de poderse realizar en su trabajo. La información, el diálogo, la concertación, una mejor organización de las relaciones del trabajo, la delegación de responsabilidades, la participación en la dirección, son todos medios que deben facilitar la cooperación en la marcha de la empresa.



Las asociaciones nacionales de UNIAPAC y los miembros que las componen deben concebir modelos de participación que puedan auspiciar y aplicar en su país y en sus empresas. Según los países y las circunstancias imperantes, estos modelos pueden corresponder a la organización del trabajo y de la administración, a la participación en las ganancias, al reparto de la propiedad. Lejos de comprometer la indispensable unidad de dirección, la participación entraña una mejora del proceso de decisión.

Creemos que entre las empresas y los poderes públicos se tiene que establecer una interacción permanente con miras a realizar el bien común, de acuerdo con la función específica de cada uno. Esto implica que los poderes públicos reconozcan las ventajas de un sistema económico basado en la libertad de empresa; implica asimismo que las empresas, menos idóneas que el Estado para definir las necesidades colectivas, reconozcan sus propios límites.



Comprobamos que las empresas multinacionales suscitan —no sin fundamento— preocupaciones en la opinión pública, especialmente en los países en vías de desarrollo. Pensamos, sin embargo, que anticipan, en sus estatutos y en sus criterios administrativos, uno de los elementos de la sociedad supranacional hacia la cual el mundo evoluciona. Su aparición debe inducir a la comunidad internacional a organizarse mejor para construir factores de equilibrio.

Instamos a las asociaciones nacionales de UNIAPAC que promuevan en sus respectivos países la elaboración y aceptación de un código de moral de los negocios. Este código debería definir las relaciones con los accionistas, los miembros del personal, los sindicatos, las organizaciones profesionales, los consumidores, los proveedores, los competidores, los poderes públicos y el entorno.



Estimamos que cada país debe formular una política rural que integre el sector agrícola con los otros sectores de la economía en el proceso general de desarrollo. Para ello es necesario buscar soluciones concretas tanto en lo que concierne a la condición de los inmuebles y la distribución de la tenencia de la tierra, la modernización de los métodos administrativos, la comercialización de la producción, el financiamiento de las inversiones, la cooperación entre la agricultura y la industria, como en lo que concierne al nivel cultural y social del medio rural.



Comprobamos que en muchas regiones del mundo la necesidad de crear nuevos empleos constituye un problema fundamental. Preco-

nizamos una capacitación profesional y la utilización de técnicas que se adapten a las diferentes etapas de desarrollo. Preconizamos, además, una planificación indicativa para resolver el problema mundial del empleo, en la que se incorporen las modificaciones estructurales necesarias, tanto en los países industrializados como en los países en desarrollo.



No hemos presentado aquí sino algunos aspectos esenciales de nuestros trabajos en las comisiones. Las modalidades de la acción difieren según los países y las circunstancias.

Instamos a UNIAPAC Internacional y a sus asociaciones nacionales que garanticen la continuación de nuestros trabajos, dándoles en primer término una amplia difusión y elaboración posteriormente programas más concretos de reflexión y acción.

Hacemos un llamamiento a todos los dirigentes de empresa para que unan sus esfuerzos a los nuestros. La empresa es uno de los principales agentes de la revolución social y cultural que está transformando el mundo y todos sus dirigentes deben asumir sus responsabilidades.

## TEXTIL LASAGABASTER, S. L.

**Fábrica de Tejidos**

---

**Especialidad en azules y otros colores sólidos**

---

**Dirección telegráfica: LASAGABASTER**

**Teléfonos 76 14 00 y 76 14 01**

**Ortuibar, s/n.**

**VERGARA (Guipúzcoa)**

# «Evolución del entorno de la empresa en los años 70»

*Resumimos, a continuación, el Informe elaborado por la Comisión de Estrategia de la UNIAPAC para el Congreso Mundial de Buenos Aires, que fue expuesto en la Primera Sesión Plenaria del mismo.*

---

## EL MUNDO CAMBIA

---

Lo que caracteriza nuestra época no es el cambio, ni el ritmo con que se produce, ni tampoco su fuerte connotación tecnológica.

*Lo nuevo es una toma de conciencia general, a través de la educación y de los medios de comunicación de masas, del cambio y del poder innovador sin precedentes de nuestra tecnología.*

A esta toma de conciencia generalizada se plantea un interrogante que desemboca en una reflexión prospectiva: *¿Cómo podemos utilizar la tecnología, factor de cambio, para orientar el mismo cambio, de manera que se establezca una correlación entre nuestros medios y nuestros objetivos?*

---

## LO QUE HACE CAMBIAR EL MUNDO

---

Las fuerzas que mueven la transformación de la sociedad son múltiples. A través de elementos diversos, quizás heterogéneos, vemos dibujarse una misma tendencia a la multiplicación de los desequilibrios y de las tensiones y una misma afirmación, siempre renovada, de voluntad de progreso, de emancipación y de liberación del hombre.

### 1) *La tecnología*

La tecnología, resultado del progreso científico aplicado a la transformación de la naturaleza, está muy desigualmente repartida en el mundo.

La tecnología ofrece medios de acción

inéditos y también medios de destrucción. Se van descubriendo, poco a poco, las consecuencias desastrosas de la tecnología en los «equilibrios naturales», tanto en el ambiente físico, como en el orden social, con la amenaza sobre los hombres de controles onnipresentes y de manipulaciones totalitarias. Se sabía que la tecnología puede ser mortal cuando se aplica a las armas. Hoy vemos que cualquier medio de acción del que disponga el hombre puede servir para su progreso o su aniquilamiento.

Donde predomina la tecnología moderna se transforma la estructura social. En el siglo pasado el poder se estableció en torno a la propiedad. Hoy no se habla, por casualidad, de tecnocracia: «Junto con la importancia de la tecnología, aumenta el poder de los que la controlan».

La tecnología produce también un cambio en la escala de valores. Mientras los «expertos» recomiendan a los países, en vías de desarrollo, revisar su sistema de valores y sus enfoques tradicionales para adaptarlos al desarrollo tecnológico, las sociedades industriales más avanzadas empiezan a cansarse del crecimiento acelerado y parten de nuevo a la búsqueda de los valores tradicionales.

### 2) *La inflación de las comunicaciones*

Uno de los efectos sociales más visibles del desarrollo tecnológico es el incremento cuantitativo de las comunicaciones y la información. No hay cosa que se pueda manipular tan fácilmente como la información.

En Occidente asistimos a la caída de los

marcos de referencia tradicionales bajo la presión del caudal de la información. ¿Significa esto que las viejas barreras están por ceder y que se anuncia para mañana la «mundialización»?

### 3) *La conciencia de las desigualdades*

Con la información se desarrolla la toma de conciencia de las desigualdades: Las víctimas de las desigualdades ahora ya no lo ignoran.

Los conflictos y las desigualdades ya no se dan sólo entre empresarios y obreros. Hay que agregar otra serie de desigualdades: entre trabajadores extranjeros y nacionales; entre trabajadores varones y mujeres trabajadoras; entre agricultura e industria...

El potencial conflictivo de todas estas desigualdades obliga a la sociedad, tarde o temprano, a intentar su evolución para evitar o resolver el enfrentamiento.

### 4) *La elevación del nivel cultural*

La escolarización casi universal y cada vez más prolongada de los jóvenes es también uno de los efectos más evidentes del desarrollo. La elevación del nivel cultural lleva importantes transformaciones a la vida y a la estructura de la empresa.

Las empresas, que tienen que cubrir un número limitado de puestos de responsabilidad, se encuentran, con los progresos de la educación superior, con un número creciente y, a veces, desproporcionado de solicitudes de empleo. En todas partes amenaza a los titulados universitarios el espectro del subempleo.

La elevación del nivel cultural, en ciertos países en vías de desarrollo, también puede suscitar nuevas frustraciones. Para evitarlas se debe realizar, de algún modo, una orientación de los estudiantes en función de las necesidades reales de la sociedad.

### 5) *Otras fuerzas y ámbitos del cambio*

Las grandes ideologías del siglo xx, marxismo y liberalismo, siguen resistiendo los avances de todos los pragmatismos contemporáneos. Hace diez años se celebraba el

«crepúsculo de las ideologías»; hoy las vemos renacer de sus cenizas, con más vigor y, más que nunca, son causas de división. El cambio del mundo pasa también a través de los conflictos que supone el enfrentamiento de las ideologías.

La Religión puede aliarse con el inmovilismo o, por el contrario, puede ejercer una función crítica y acelerar el cambio. Sus efectos pueden ser muy diferentes en una sociedad de abundancia o en otra de pobreza; o también según que el mensaje religioso sea interpretado superficialmente o en profundidad.

*Se trata de una cuestión fundamental para la UNIAPAC, cuya existencia se funda sobre aportación de los cristianos en la transformación de la sociedad.*

Las fuerzas del cambio parecen imprimir a los hechos el sentido de la evolución; pero siempre subsiste, sin embargo, una posibilidad de elección, cuya decisión última, dentro del margen de libertad que posibilitan las fuerzas del cambio, corresponde al poder político.

La autoridad de los hombres políticos, que ejercen algún poder, es determinante en la evolución del mundo, pero también lo es la unidad de los hombres en torno a una visión del mundo y a un plan de acción coherente.

### 6) *¿Qué hacer para que el cambio responda a la voluntad de realización total del hombre?*

El cambio del mundo se presenta como una serie permanente de conflictos donde cada solución temporal da nacimiento a nuevas tensiones creadoras.

En este panorama multiforme se manifiesta, sin embargo, un movimiento de fondo: el hombre no se satisface con tener más, luchando contra las necesidades y contra las desigualdades económicas; a través del desarrollo de sus conocimientos, del desarrollo de su creatividad, quiere ser más.

Esta es la única cuestión importante: *¿Qué hay que hacer para que el cambio responda a la voluntad de realización total del hombre?*

## LA EMPRESA EN EL CAMBIO DE LOS AÑOS 1970

Nos parece que dos tendencias fundamentales caracterizarán la transformación social, en los años próximos: *un movimiento de desintegración de las estructuras tradicionales; y una tendencia a la «disminución» y a la concentración simultánea de los poderes.*

La influencia de esta doble tendencia es evidente, desde el punto de vista de la empresa, en lo que se refiere a:

- las transformaciones que provocara la necesidad de proteger el ambiente natural;
- la internacionalización de la vida económica;
- la revisión de la distribución de los poderes en la empresa.

La empresa continuará siendo la unidad de base de la vida económica, cualesquiera que sean las transformaciones sociales, ya que siempre subsistirá la necesidad de organizarse para producir bienes y servicios.

### 1) *La previsión*

La existencia de cada empresa no estará asegurada si su organización y su integración en la vida social no se adaptan constantemente a la evolución de su entorno que no es estático, sino que se transforma aceleradamente.

La empresa, para adaptarse al cambio, debe esforzarse por preverlo.

### 2) *Límites de la previsión*

La previsión depende, en todos los campos, de los datos de que se dispone.

El futurólogo norteamericano Hermann Kahn trazó, en 1968, perspectivas de evolución internacional, desarrollando esquemas muy optimistas sobre los resultados de un crecimiento económico generalizado.

Hoy, sólo cuatro años después, las conclusiones del informe de investigación prospectiva del «Instituto de Tecnología de Massachussets», dejan entrever los resul-

tados catastróficos a que llevaría, en un futuro próximo, la inevitable ruptura entre la limitación de los recursos naturales y el crecimiento simultáneo de la población de la demanda de productos alimenticios, de la producción industrial y de la polución.

Esta evolución tan rápida, en el campo de la previsión, demuestra una debilidad de la prospectiva: *«El porvenir no es una prolongación de las situaciones actuales, sino muchas veces la consecuencia de hechos nuevos muy próximos, pero que somos incapaces de percibir».*

### 3) *Diversidad de las evoluciones*

La dificultad de prever depende también de la diversidad que se manifiesta en el ámbito internacional.

No parece que exista una evolución común internacional en el sentido de que todos los países, o grupos de países, deban pasar, necesariamente, por fases análogas en su desarrollo.

Esto implica que la prospectiva no puede identificarse, respecto a los países del tercer mundo, con la evolución de los países industrializados.

*No existe aún una verdadera prospectiva del tercer mundo.*

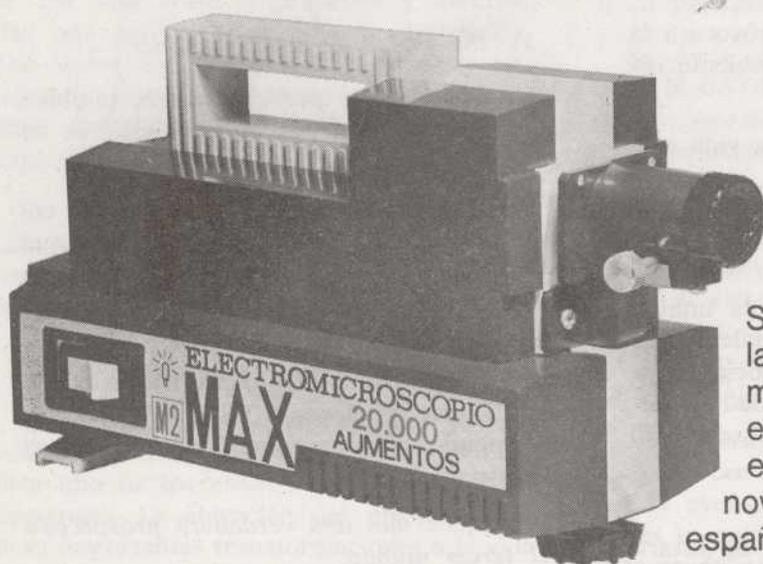
### 4) *Desintegración de estructuras, desmultiplicación y concentración de poderes*

Observando la evolución del mundo, se pueden distinguir dos tendencias que se afirmarán en los próximos años en forma complementaria: por un lado, se observa un proceso de desintegración progresiva de estructuras existentes; y, simultáneamente se produce un movimiento de redistribución, de desmultiplicación y, paradójicamente, de concentración de poderes.

Se observará, probablemente, en los próximos años, la revisión frecuente de formas diversas de propiedad privada y de los derechos correspondientes. Parece que, bajo la presión social, la propiedad personal va pasando en muchos campos a formas más comunitarias, con todo el reparto de poderes que esta evolución supone y con la creación de nuevas formas de autoridad concebidas

# ELECTROMICROSCOPIO BIANCHI

El juguete que descubre  
un mundo invisible.



Siguiendo las últimas tendencias mundiales en juguetes educativos, BIANCHI presenta este año una sensacional novedad en el mercado español:

## Electromicroscopio BIANCHI

Una perfecta combinación entre las técnicas microscópicas de aumento y la proyección de cuerpos opacos por reflexión, que permite al niño utilizar sus propios preparados (insectos, gotas de agua,... etc), cambiarlos e investigar sobre ellos.

El reducido costo del electromicroscopio BIANCHI, la facilidad de funcionamiento y su gran calidad de reproducción, ponen el mundo de lo invisible al alcance de la infinita curiosidad infantil.



Una nueva dimensión en el mundo del juguete

Son productos fabricados por: BIANCHI, S. A. San Sebastián. Apartado 220.

para coordinar, arbitrar y, en última instancia, expresar la voluntad de todos.

Esta doble tendencia se puede observar también en otros campos: en la familia, etc.

---

## AL NIVEL DE LA ECOLOGIA

---

### 1. *El avance de la contaminación ambiental*

No hace mucho tiempo se cayó en la cuenta del alcance inquietante de la «polución». Se atribuye, en general, a la actividad de las empresas industriales: humos y aguas tóxicas, aguas de temperatura elevada, ruido excesivo, etc.

Se puede hablar, sin embargo, en términos más generales, de una contaminación «neutra», distinta de las contaminaciones «técnicas», y cuyo efecto se observa, ante todo, en el incremento progresivo de porcentaje de gas carbónico en la atmósfera.

La degradación del medio natural empieza a preocupar a la opinión pública hasta provocar campañas anti-contaminación. Este movimiento, al confirmarse de aquí a 1980, puede provocar varias consecuencias:

- las empresas estarán obligadas a tener en cuenta otros factores, además de la propia clientela, para su ubicación social;
- se pondrá de manifiesto la inadaptación creciente del enfoque estrictamente nacional;
- se efectuará un movimiento de desconcentración de la actividad económica hacia los países en vías de desarrollo o aumentará el gigantismo de las empresas en los países industrializados;
- se sustituirá la antigua noción de «explotación de la naturaleza» por la de preservación de los «equilibrios naturales», con todas las consecuencias revolucionarias en las costumbres, en el sentido de responsabilidad social y colaboración internacional.

### 2. *Contaminación, empresa y sociedad*

La imagen clásica de la empresa, orientada hacia sus proveedores y su clientela,

será reemplazada, progresivamente, por la de una empresa preocupada —u obligada— por asegurar la compatibilidad de su actividad con la preservación de los equilibrios ecológicos.

### 3. *Inadaptación del concepto de nación frente a los problemas ecológicos*

El carácter internacional de la contaminación confrontará cada vez más a los órganos de decisión nacionales con problemas cuya solución sólo puede ser abordada a nivel regional o continental.

### 4. *Contaminación y desconcentración geográfica de la actividad económica*

Se puede advertir que, bajo el impulso de intereses inmediatos y, en ausencia de una reglamentación internacional de protección de la naturaleza, se está empezando a realizar el traslado de actividades industriales «sucias», desde países industrializados hacia países en vías de desarrollo.

De esta forma, bajo la presión de la opinión pública y de los altos costos de la lucha contra la contaminación, podrá efectuarse, en cierta medida, una desconcentración geográfica de la producción industrial.

### 5. *Contaminación y concentración de poderes económicos*

Pero desconcentración geográfica no significa desconcentración de poder económico. Y se dará también el caso opuesto de empresas, que, para no depender de países (riesgos de nacionalizaciones; reversión obligatoria de utilidades), decidan afrontar, en ciertos casos, los costos de la lucha contra la contaminación. Esta lucha, que requerirá inversiones muy cuantiosas, sólo podrá ser asumida por las grandes empresas. Así observaremos una mayor concentración de poder económico.

### 6. *De la explotación de la naturaleza, al respeto de los ciclos ecológicos*

La noción muy Occidental de «el hombre conquistador de la naturaleza» será reemplazada progresivamente por el concepto oriental, significativo de una visión más glo-

bal del mundo, de «el hombre que integra su actividad en los ciclos naturales».

La empresa deberá sentirse responsable no sólo hacia un grupo de personas, ni siquiera sólo hacia una actividad local, sino también hacia toda la sociedad internacional.

---

## AL NIVEL DE LA ECONOMIA

---

La vida económica parece destinada, inevitablemente, a internacionalizarse más desde ahora hasta 1980.

Esta internacionalización de la vida económica, cuya unidad de base es la empresa abarcará el intercambio internacional, las inversiones, los problemas monetarios y la circulación de los hombres.

### 1. Incremento del comercio internacional

Es probable que, a nivel mundial, las negociaciones del GATT, y los trabajos de la UNCTAD, confirmen, en líneas generales, la tendencia de la economía mundial hacia una *liberalización progresiva del intercambio*.

La necesidad de acrecentar el comercio internacional hará que tengan cada vez menos vigencia las barreras políticas e ideológicas.

La necesidad de aumentar las posibilidades de absorción del mercado mundial podrían incluso llevar a los países industrializados a modificar su actitud de indiferencia, con respecto a los países en vías de desarrollo.

### 2. Internacionalización de la inversión y de la producción

La internacionalización de la inversión tiene su origen: por un lado, en la preocupación de los países poseedores de capitales por estar presentes en la actividad productiva y comercial de aquellos lugares en los que les interesa asegurarse un abastecimiento regular de recursos y productos; por otro lado, responde también a la tendencia del capital a invertir en aquellos sitios en los que pueda obtener una alta rentabilidad; y por último también deriva del incremento del intercambio.

Se internacionaliza también la producción siguiendo el camino de las inversiones.

Las empresas multinacionales seguirán desarrollándose: el problema fundamental que plantean estas empresas, en los próximos años, es la de si tendrán aptitud para contribuir a la desaparición progresiva de las hegemonías de las cuales ellas mismas proceden.

### 3. Incertidumbres monetarias

Se ofrecen las alternativas siguientes a la comunidad internacional, de aquí a 1980:

- la prolongación de un sistema con base en el dólar, pero ya no por un consenso general, sino bajo la presión de los acontecimientos y con una especie de resignación;
- o la formación de unos cuantos bloques monetarios: Estados Unidos, Europa, Japón y, quizás los países del Este. Se realizaría, en este caso una desconcentración de poderes que podría ser, a largo plazo, el primer paso hacia una organización mundial distinta de la anterior.

### 4. Migraciones de trabajadores y éxodos de cerebros

Si el capital no se internacionaliza suficientemente, se agravará la situación que obliga a los hombres a desplazarse para encontrar trabajo donde hay capital.

Pero esta situación se modificará en cuanto se llegue a un punto en que el costo social de la integración de las minorías extranjeras sea mayor que el de la mecanización o automatización de las tareas cumplidas, hasta ese momento, por los trabajadores del exterior.

En vez de agravar el éxodo de cerebros hacia los países ricos, ¿no sería mejor, a largo plazo, orientarse hacia la interrupción de la migración forzada de los hombres hacia el capital, sustituyéndola por la de los capitales hacia los hombres?

---

## AL NIVEL DE LA EMPRESA

---

La evolución que se realizará visiblemente en la empresa, de aquí a 1980 pondrá de

manifiesto la modificación de los comportamientos tradicionales y la tendencia irreversible a la puesta en cuestión de la clásica atribución de poderes.

1. *Un número creciente de personas capaces de ejercer el poder.*

En los años próximos crecerá la «contestación» a la autoridad en la empresa, ya que la elevación del nivel cultural hará que los subordinados sean más competentes que alguno de sus superiores.

2. *¿Participación o responsabilidad rotativas?*

Para atenuar las frustraciones que resulten de esas tensiones, habrá que continuar multiplicando las delegaciones de responsabilidad, promoviendo todos los métodos de participación en la gestión de las empresas, especialmente la dirección por objetivos. Pero es probable que no se puede resolver totalmente el problema de esta manera, por lo que podría ocurrir que hubiese que instaurar sistemas rotativos de responsabilidad.

3. *¿Participación en la propiedad?*

Es probable que en los países de tradición liberal, se vaya hacia una asociación cada vez más estrecha, entre el capital y el trabajo, tanto en el nivel de las decisiones como en el nivel de la distribución de los beneficios, sin que el trabajador tenga que transformarse en accionista.

4. *Desconcentración de los poderes de organización*

La concentración del poder en manos de un número restringido de hombres resulta cada vez menos rentable.

La multiplicación de las responsabilidades permite una compartimentación relativa de las influencias y una adaptación a las situaciones de cada lugar, sin afectar a la marcha del conjunto.

5. *Poder de gestión y poder de innovación*

Es probable que se vaya distinguiendo, cada vez más, entre el poder de gestión,

en manos de especialistas, y el poder de innovación reservado a los «generalistas», alejados de la rutina cotidiana y de la gestión inmediata, y preocupados de la investigación de las tendencias a largo plazo.

6. *Autoridad y espontaneidad*

En la gestión inmediata se dejará cada vez más campo libre a la competencia y a la iniciativa personales. Esta concepción llevará a una desconcentración de poder, con el restablecimiento de una mayor autonomía de los talleres y servicios, y con el funcionamiento de alguno de ellos en la autogestión.

7. *La desmultiplicación de los poderes*

La necesidad de participación en la empresa ha nacido tanto como consecuencia de las frustraciones de los hombres que trabajan en ella, como de la decisión de la empresa de hacerse más flexible ante el cambio del entorno.

Pero queda por ver si con tantas desmultiplicaciones de poder no se facilitará, consciente o inconscientemente, la concentración anónima del poder en el más alto nivel.

---

## LA EMPRESA Y SU ENTORNO HUMANO

---

Las grandes tendencias de desintegración concentración de poderes que marcarán el futuro inmediato de la sociedad y de la empresa, se manifestarán también en la familia, en el urbanismo, en la cultura y educación y en la política. Algunas de estas transformaciones tendrán repercusiones directas en la empresa.

No faltan quienes consideran a la empresa como la expresión y el agente más activo de un sistema condenado.

Podría, sin embargo, producirse en los años 70, un reconocimiento progresivo por parte de la opinión pública de la realidad de la empresa, en la medida en que aparezca, abiertamente, en la política de un número creciente de empresas la prioridad acordada a la finalidad social.

Si en la propia empresa se reemplazan progresivamente las relaciones de autoridad o

relaciones de cooperación puede ocurrir, también, al nivel de las relaciones sindicales que desaparezca el tipo de enfrentamiento que conocemos dando lugar a sistemas permanentes de concertación.

---

## HACIA NUEVAS SOLIDARIDADES

---

En la transformación de la sociedad que se operará, en los próximos años, tendremos que adquirir conciencia de la dimensión social de nuestra responsabilidad, mucho más allá del marco en que la empresa venía desarrollando, tradicionalmente sus actividades.

El directivo de empresa tiene que ser consciente de que la solución de los problemas económicos, que le afectan directamente, no se puede disociar de la transformación social y cultural a la que está llamada a participar.

Todos tenemos que trabajar y promover una sociedad nueva en la que la imaginación social y el sentido de la solidaridad

sean suficientemente fuertes como para compensar el pluralismo divergente de la información y el margen de incomprensión que, en cada momento, nos puede dividir a los hombres.

La transformación de la sociedad, desde ahora hasta 1980, debe llevarnos a aceptar, plenamente, el principio de una coexistencia pacífica, en donde la paz no sea sinónimo de inercia, sino el resultado de un equilibrio dinámico entre las tensiones latentes.

Corresponde a todos los hombres de acción y, especialmente, a los directivos de empresa, actuar de modo que esta coexistencia pacífica, permita reunir todas las fuerzas sociales para la construcción de una verdadera comunidad internacional, superando todos los particularismos, pero sin rechazar ninguna de sus aportaciones.

Esta comunidad hará desaparecer progresivamente las divisiones y dependencias del mundo actual haciendo surgir la fraternidad entre todos los hombres.

# CENIT, S. A.

Calefacción - Refrigeración

Almagro, 1  
Teléfono 4190500  
MADRID - 4

Bailén, 123  
Teléfono 2572904  
BARCELONA - 9

# La empresa multinacional

---

La empresa multinacional es un fenómeno económico nuevo que se caracteriza por su continuo crecimiento. Tras su bandera, hombres y capitales de diversos países impulsan su desarrollo, que no siempre coincide con los intereses de los Estados en que se asienta. Ahora son los Sindicatos quienes a nivel mundial decretan la vigilancia de las sociedades multinacionales.

La CISL y la CMT declararon no hace mucho en Bruselas la necesidad de seguir la acción de las sociedades multinacionales y su voluntad de dominar, fuera de todo control democrático, la vida económica internacional con todas las consecuencias que ello comporta para los trabajadores.

*El Congreso mundial de UNIAPAC, en Buenos Aires, trató este tema. Un equipo de miembros de ACD, de Barcelona, compuesto por Guillermo Farrés Snelders, Daniel Macpherson Mayol, Javier Manen Espinós, Xavier Martí Monllor y Pablo Miserachs Sala, bajo la dirección de don Juan de Artega y Piet, realizó el Trabajo cuya síntesis presentamos a continuación.*

---

## INTRODUCCION

---

La E. M. es una consecuencia lógica de la búsqueda de nuevos y más amplios mercados y de precios más competitivos, del intento de superación de proteccionismos nacionales.

En muchos casos, las rentas anuales de la E. M. superan las P. N. B. de los países receptores.

---

## DEFINICION Y CONCEPTO

---

Deben diferenciarse claramente los conceptos «Internacional» y «Multinacional». El primero representa un intercambio de bienes y servicios con el exterior. El segundo, a un ente organizador de conjuntos productivos diversos a escala mundial dotado de una tecnoestructura multinacional.

---

## CARACTERISTICAS

---

Su crecimiento es paralelo al de la actividad económica en los grandes núcleos en

que actúa. La magnitud de sus operaciones implica una racional baja en los costes (economías de escala). Está dotada de un impersonalísimo operacional y jerárquico, al cual debe una deshumanización, pero también una maximización de la eficacia de grupo. El triunfo a la gestión de la E. M. dependerá fundamentalmente de: la calidad de los hombres que la dirigen; la colocación de estos hombres en el puesto adecuado; promoción y desarrollo de las cualidades inherentes a los ejecutivos; modo de instrumentar el reparto de Autoridad y responsabilidades entre estos ejecutivos; mayor potencial financiero y de garantía.

---

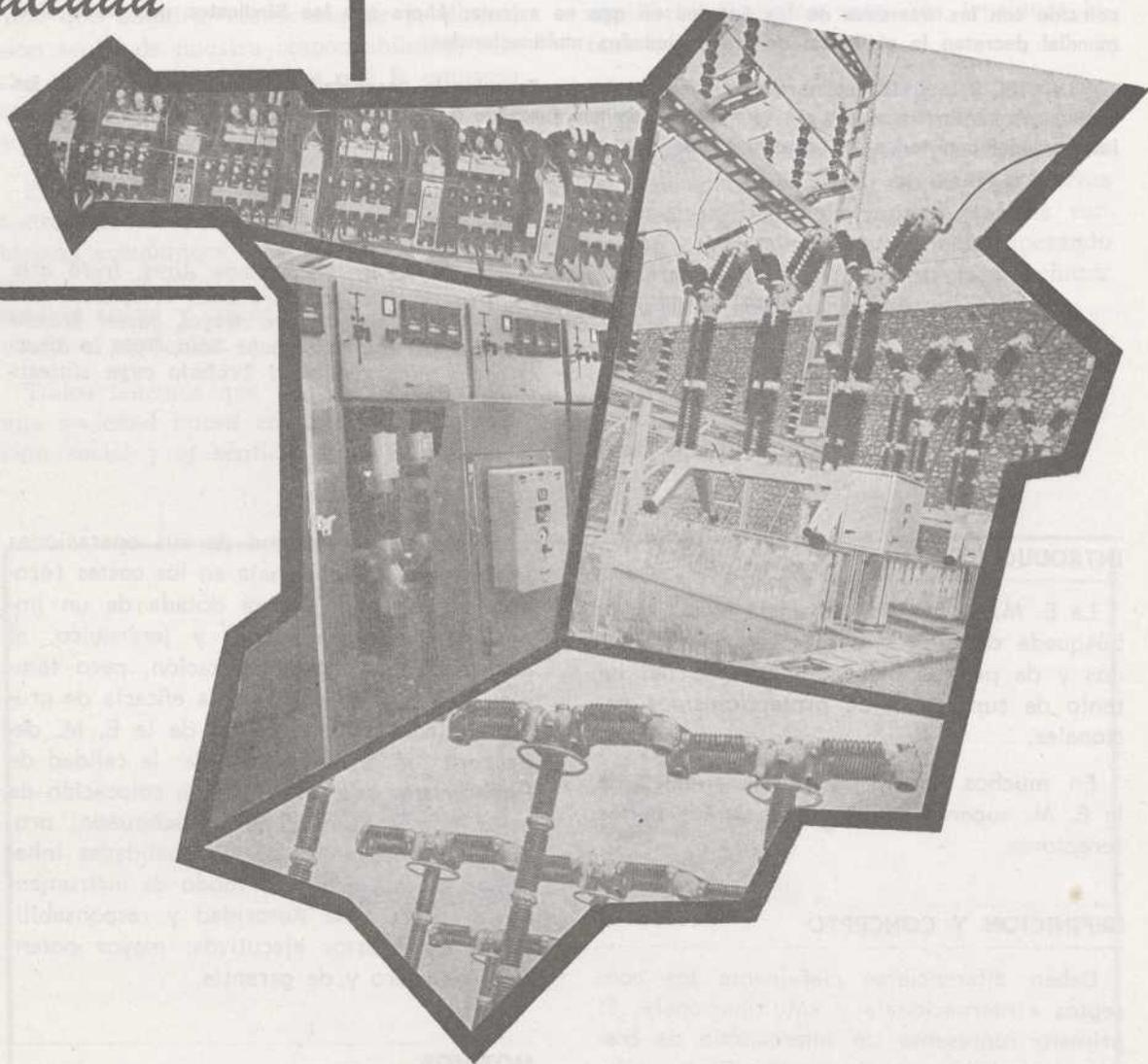
## MOTIVOS

---

Salvaguardia de determinada zona tradicionalmente importadora, de la agresividad de la competencia; superación de un proteccionismo exacerbado; necesidad de alcanzar mercados de capitales menos controlados y más rentables. Posibilidad de incidir en una zona rica en capacidad de expansión. Comercialización de mayor eficacia en abastecimiento

*a la  
seguridad  
por la  
calidad*

aparataje eléctrica  
para: baja, media y  
alta tensión



**ISODEL -  
SPRECHER**

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



del mercado. Vehículo para conseguir costes unitarios básicos menores.

## ORGANIZACION

- A. Funcional (Producción, ventas, investigación).
- B. Regional (Concepto geográfico-económico).
- C. Por productos (Consecuencia de la diversificación en la producción).

## DIRECCION Y CUADROS DIRECTIVOS

- A. **Dirección:** Cada empresa tiene su propia personalidad, razón por la cual la última fase del período formativo del directivo debe efectuarse en la propia empresa.

Es imprescindible lograr una completa deslocalización del futuro director-general. Sólo así podremos asegurar que sus criterios se adapten a una dirección de estrategia multinacional.

- B. **Criterios:** Descentralización que depende directamente del estilo de dirección: Autoritaria, paternalista, consultiva, participativa.

## ESTRATEGIA

Estructura de políticas y objetivos de acción que se establece como base para la diaria toma de decisiones tácticas.

— Variables:

- Identificación de oportunidades y riesgos.
- Capacidades y aptitudes de la empresa.
- Aspiraciones y referencias de la Dirección.
- Deberes de la empresa hacia la colectividad.

## EVALUACION

— Criterios:

- De consistencia (oportunidades y riesgos equilibrados).

- De consonancia (Criterio histórico de hechos y decisiones).
- De coherencia (integración de políticas).
- De proporción de riesgos.
- De comunicabilidad (estrategia clara comunicable a todos los niveles).
- De tiempo (programación realista).

## POLITICA FINANCIERA

— Frentes de liquidez para la empresa filial:

- A. Recursos internos (reinversión de beneficios, cash-flow, amortizaciones).
- B. Recursos locales (acumulación de dividendos, royalties no desembolsados, crédito).
- C. Aportación de la casa matriz (cifrado entre un 10 y un 15 por 100 recursos).
- D. Mercado Internacional de capitales.

— La política más frecuentemente empleada tiende a mantener un capital líquido del nivel mínimo aconsejable según el área de operaciones.

— Posturas adoptadas:

- Dividendos altos en período de inminente devaluación.
- Dividendos constantes cada año.
- Transferir el cash-flow a aquellos países cuya moneda sea fuerte.

— Síntesis: Comenzar con la propiedad absoluta de la filial; mantener el mínimo del capital desembolsado; facilitar la financiación de la empresa por medio de créditos de la matriz; gestionar el crédito local; acumular los derechos para utilizarlos como frentes de financiación y dar paso a la participación local.

— Hay que lograr un divorcio entre propiedad capital y dirección para obtener versatilidad, flexibilidad y eficacia.

— Es preciso mantener adecuada independencia entre las políticas de dividendos y beneficios.

(Continúa en pág. 26.)



---

## EVOLUCION

---

- Dos frentes:
  - Legislativo a escala de gobierno.
  - Los pragmáticos, opuestos a actuación indicativa.

La principal limitación la constituye los nacionalismos (diversidad de leyes, regulaciones proteccionistas, etc.).

- Principales obstáculos a salvar:
  - De orden fiscal, referidos a la función de empresa.
  - De orden psicológico, referidos a la localización de sedes centrales.
  - De orden social: cogestión, participación, etc.
  - De orden jurídico: adaptación del derecho mercantil internacional al nuevo «status».

---

## CONSECUENCIAS ECONOMICAS

---

Según C. Brown, la E. M. es una maquinaria que equilibra los costes de producción.

La E. M. genera un intercambio de tecnología, de ideas de gestión y de personal eficaz y cualificado. Todo ello reduce considerablemente el G. A. P. existente entre las naciones

En algunos países las rentas percibidas a causa de la multinacionalidad han permitido paliar los déficits de las balanzas de mercancías y servicios.

Existe relación entre comercio exterior, inversión exterior y nivel de empleo.

El concepto versión-Estado pierde autoridad frente al prestigio del de E. M. Habrá que buscar el equilibrio.

La concentración de decisiones en manos de una élite exclusivista de empresarios podría agudizar las tensiones existentes.

Según V. Polk, el crecimiento de la Economía Multinacional es el resultado de una nueva revolución industrial.

---

## EL ENTORNO

---

- **La superación institucional.**—Sociedad en evolución. Cambian los hombres y sus

creencias socio-políticas. También sus hábitos y formas de vida. Se modifican las instituciones.

- **Bases laborales.**—El conflicto trabajo-capital no adquiere caracteres distintos en la sociedad de consumo.

El trabajador actual experimenta nuevas necesidades adquisitivas de bienes de consumo y participación.

Los conflictos obedecen principalmente al sentimiento de frustración e impotencia de los estamentos sociales subcapacitados.

- **Bases políticas.**—Acción política al margen de los cauces institucionales. Predominio del Poder Ejecutivo. Aumento de la influencia de los grupos de presión.

---

## LA EMPRESA MULTINACIONAL Y LOS PAISES EN VIAS DE DESARROLLO

---

- **Creciente desequilibrio económico.**—El desarrollo del comercio exterior, con tendencia a la integración económica de los países, comporta desfase de las unidades productivas tradicionales.

Las inversiones de capital extranjero repercuten doblemente en el trasvase de tecnología e innovaciones y en el proteccionismo. La instauración de E. M. en países en vías de desarrollo puede repercutir, por su actividad, en dificultades en la balanza de pagos.

- **Medio de presión internacional.**—El gobierno del Estado en que radica la casa matriz de la E. M. encuentra un medio eficaz de imponer una penetración económica y política bajo la máscara del progreso industrial de terceros países.

- **Superación de las fronteras tradicionales.**—Con repercusión en futuras uniones políticas. Hecho advertido por los intereses laborales cuya acción supera también las fronteras nacionales y se organiza a escala internacional.

---

## CRITICA DE LA E. M.

---

- Reduce la capacidad exportadora del país de origen por consecuencia de las ventas de las filiales.

— Explotación de los recursos naturales y humanos del país receptor.

— Centralización de decisiones en la casa matriz por su tendencia etnocéntrica.

— Indiferencia en su actuación a las leyes que le son aplicables con tendencia a la evasión impositiva.

— Productora de tensiones en el Sistema Monetario Internacional.

— Monopolización de sectores económicos amparándose en la ausencia de control.

— Incidencia en las directrices económicas de los Estados por la potencia de sus recursos.

### POSICION DEL EMPRESARIO FRENTE A LA E. M.

— Demanda de Proteccionismo oponiendo frente a su penetración.

— Puesta a punto para equipararse, y competir con capacidad de superación.

— Venta total o parcial a la E. M. den-

tro de una línea negativa propia de los incapaces.

La E. M. como potenciadora de nuevos empresarios. Actúa de revulsivo y capacita hombres para un puesto de gobierno.

### NUEVO CONCEPTO DE EMPRESA

Configurada hoy como entidad dinámica y creativa, puesta en marcha por los elementos humanos, técnicos y económicos que la componen para la realización de sus objetivos de producción, sociales y humanos del equipo empresarial y de la comunidad, mediante la participación integral de sus elementos responsables en la elaboración y toma de decisiones y mediante la formación continuada y permanente de todos ellos.

### NECESARIA COOPERACION UNIVERSAL

Como camino necesario para evitar las desigualdades. La orientación cristiana señala la obligación de ayuda técnica y financiera a los países necesitados, sin ansia de lucro ni de dominación.

## Nitratos de Castilla S. A.

CAPITAL SOCIAL 333.333.000 PESETAS

FABRICA - VALLADOLID  
CORREOS APARTADO 126  
TELEFONO 2 4 4 1 4  
DELEGACION MADRID  
S E R R A N O 2 7  
TELEFONO 2 25 92 73  
APARTADO NÚM. 14.112



DOMICILIO SOCIAL - BILBAO  
IBÁÑEZ DE BILBAO, N.º 2  
CORREOS APARTADO 355  
TELEFONOS 21 79 70-21 79 79  
TELEGRAMAS - NICAS

## Tres años de política contractual

por **PAUL MEUNIER**

*La agitación social ha sido especialmente importante en el sector público, en Francia, en el curso del otoño. Huelgas repetidas han estallado en los ferrocarriles (SNCF), en Correos (PTT), en los funcionarios, etc.*

Las razones de esta llamarada reivindicativa son numerosas. Fijémonos en las dos principales. En primer lugar, el alza de los precios, que ha sido mayor que lo previsto cuando se fijaron las elevaciones de los salarios para 1972 (más del 6% contra un 4% previsto). En segundo lugar, la proximidad de las elecciones legislativas en la primavera ha invitado a los principales sindicatos, la CGT y la CFDT, a demostrar que existe un real descontento contra la política del Gobierno.

Al mismo tiempo, los sindicatos CGT y CFDT han desencadenado una ofensiva en el sector privado para obtener que no haya salarios inferiores a 1.000 francos mensuales y una reforma del derecho de despido. Pero, además de que la «base» sólo apoyó débilmente esta iniciativa, una amplia parte de patronos resiste, especialmente en las pequeñas y medianas empresas.

Por eso se plantea la cuestión de saber cuál será la suerte de la tentativa efectuada en el curso de los tres últimos años por el anterior gobierno —el de Chaban-Delmas— para establecer nuevas relaciones entre los sindicatos, los patronos y el Estado.

Ahora bien, la apuesta de esta tentativa es extremadamente importante.

### *Un diálogo de sordos*

La vida social en Francia está caracterizada, desde hace muchos años, por lo que podría llamarse un *diálogo de sordos* entre los diversos actores de la vida social. Contrariamente a lo que sucede, desde el fin de la segunda guerra mundial, en Gran Bretaña o en Alemania, en Francia no había verdaderamente negociaciones.

Y esto por varias razones. La primera es que la clase patronal francesa no ha tenido, hasta estos últimos años, una política social. La segunda es que el Estado obraba más en «soberano» que en «interlocutor» respecto a sus empleados, y legislaba en materia social sin tener suficientemente en cuenta la opinión de los patronos y de los sindicatos. En fin, los sindicatos franceses son débiles y están divididos, lo cual no refuerza las relaciones sociales.

Consecuencia de esta situación: las dificultades sociales no se resuelven, en nuestro país, más que después de demostraciones de fuerza. El progreso social avanza gracias a explosiones; y luego todo el mundo se duerme hasta la siguiente explosión. Manteniéndonos en los años de la post-guerra recordemos que la política de los acuerdos de empresa —pronto abandonada— se intentó en 1955 tras las sangrientas huelgas en los astilleros de Saint-Nazaire; que los procedimientos de negociación sólo se han aplicado en el sector público después de una larga y popular huelga de los mineros en 1963; y

que ha sido precisa la huelga general y las barricadas de mayo-junio de 1968 para que los sindicatos obtengan reformas que reclamaban desde hacía mucho tiempo.

Este proceso es, precisamente, lo que el gobierno de Chaban-Delmas, algunos meses después de los sucesos de mayo, tuvo la ambición de modificar lanzando la idea de la *política contractual*. Se ha llegado a unos resultados interesantes, sin que pueda hablarse de un éxito. Examinemos, pues, rápidamente, las reformas realizadas, sus límites, y las lecciones que conviene sacar de ellas.

---

### *Hacer que los conflictos sean útiles*

---

Al contrario que el general De Gaulle, Chaban-Delmas ha partido de la división ideológica de los franceses. La ambición del general, y de los gaullistas «ortodoxos», era suprimir lo que se llama la *lucha de clases*; juzgaba que esta lucha era la peor amenaza para la unidad nacional. Por eso soñaba De Gaulle con reconciliar asalariados y poseedores del capital, asociándolos en la gestión de las empresas. Su doctrina era la *participación*.

Chaban-Delmas, aunque siempre haya tenido cuidado de proclamar su fidelidad al gaullismo, se apartó de él en este punto. Bajo el influjo de consejero, como Jacques Delors, próximo a los sindicatos, pensaba que los franceses jamás renunciarían a sus divisiones ideológicas; así, pues, hacía falta que estas divisiones fuesen fructuosas. *Hacer útiles los conflictos*, tal era el «slogan». Era importante encontrar una «regla del juego» y unos medios de expresión y de acomodación para que las oposiciones y los conflictos, en lugar de conducir al bloqueo del progreso social lleven a él.

Para comenzar, Chaban-Delmas propuso una clasificación de los problemas sociales, a fin de que las divisiones ideológicas no vengán a falsear sistemáticamente las relaciones entre empresarios y asalariados.

Existe, en primer término —según estimaba él— un sector en que las partes (Estado, patronos, sindicatos) pueden y deben llevar a cabo actuaciones convergentes, porque el interés de todos es aproximadamente el mismo: se trata de la protección del empleo, de la formación profesional, de las condiciones de trabajo. Viene luego un segundo sector en que es posible la negocia-

ción, pero en el que la relación de las fuerzas es determinante, porque los intereses inmediatos no son los mismos: esto es lo que sucede en particular con lo que toca a los salarios y los ingresos. En fin, queda el campo de la confrontación ideológica: la distribución de los poderes, la naturaleza del sistema social, etc. «*Dejemos, pues, este último sector a la elección política de los ciudadanos, e intentemos avanzar, sin segundos pensamientos, en los otros dos*», proponía Chaban-Delmas a los sindicatos y a los patronos.

---

### *Más negociaciones*

---

Chaban-Delmas avanzó. Para esta política encontró el apoyo de los dirigentes de los patronos franceses (CNPFP), que se han dado claramente cuenta, después de la crisis de 1968, que la política social de los patronos (o más bien la ausencia de política social) constituía, en definitiva, un obstáculo al desarrollo de sus empresas.

Así es como se han realizado progresos reales en la esfera de las «Acciones convergentes». Las tres partes han montado un sistema de formación profesional probablemente único en Europa (todavía será preciso hacerle funcionar...). De igual modo, han llegado a establecer un calendario para extender a los obreros la «mensualización» de los salarios, que no se traduce en aumentos del salario, sino en unas garantías de estabilidad de los recursos y de las ventajas sociales reservadas hasta ahora a cierto personal. En uno como en otro caso, los

acuerdos negociados entre los patronos y los sindicatos, y las medidas legislativas adoptadas por el Estado, forman un conjunto articulado completamente nuevo en las costumbres de nuestro país.

Es en materia de salarios donde las innovaciones han sido más espectaculares, aunque acaso sean las más frágiles. El esfuerzo se ha hecho, sobre todo, en el sector público, porque el Estado ha querido dar ejemplo. Chaban-Delmas ha propuesto sustituir los simples acuerdos por unos contratos de progreso en que el aumento de salarios no descansaría ya sobre la simple relación de fuerza entre los negociadores, sino que estaría ligado a diversos factores, como la evolución de la producción nacional y los resultados de la empresa. Si ha tenido parcialmente éxito (en «Electricité de France») ha tenido que contentarse con acuerdos más

clásicos en las otras empresas públicas. Pero el principio de la negociación en el sector público ha salido reforzado, y la idea de acuerdos de duración determinada ha realizado su camino. Al mismo tiempo, la inflación ha hecho que el Gobierno admita unas cláusulas de garantía del poder de compra.

En el sector privado, la política salarial ha evolucionado menos aprisa; de todos modos se ha iniciado la tendencia a negociar en salario real (y ya no sobre los baremos de mínima), para establecer acuerdos de duración determinada, y difundir las cláusulas de garantía de poder de compra.

¿Ha tenido éxito, pues, Chaban-Delmas en su operación? En conjunto puede responderse que no. Ciertamente, ha proporcionado la prueba de que las partes interesadas pueden llegar a un acuerdo sobre problemas importantes. Pero no ha logrado desembarazar las relaciones sociales del peso de las ideologías. Los dos sindicatos de izquierdas, la CGT y la CFDT, no aceptan la idea de una regla del juego; para ellos ninguna reivindicación puede ser separada del contexto de las luchas de clases; más aún, la tentativa de Chaban-Delmas les ha pare-

cido un intento peligroso, por ser inteligente, para «adormecer» e «integrar» los sindicatos. Por su parte, los patronos, a nivel de las empresas, no han abandonado la lucha contra los sindicatos.

De otro lado, la política de Chaban-Delmas ha sido criticada y frenada por la mayoría gaullista. La UDR, el partido mayoritario, sigue fiel a la idea de la participación; y ha reprochado a Chaban-Delmas privilegiar a los sindicatos hostiles al régimen.

En fin, la política contractual interesa, sobre todo, a los asalariados, mientras que el malestar social proviene, en gran parte, en Francia, de la inquietud de los no asalariados —artesanos, comerciantes, pequeños agricultores—, víctimas de las rápidas mutaciones de la economía.

Por eso, aunque tres años de política contractual han permitido que Francia recupere una parte del retraso que había acumulado respecto a sus principales concurrentes europeos en materia de política del trabajo, sería demasiado exagerado decir, como ha podido ser la tentación, que Chaban-Delmas había creado un «modelo francés» de relaciones profesionales.

# VALLEHERMOSO, S. A.

**ALQUILER Y VENTA DE PISOS**

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

# La participación:

## ASPECTOS HUMANOS

Por José Luis PINILLOS

Catedrático de la Universidad de Madrid.

Si por participar entendemos, en una primera aproximación, intervenir o tomar parte en algo, parece obvio que la participación es uno de los graves problemas que la sociedad actual tiene que resolver.

Por razones muy complejas, que no vamos a poder analizar detalladamente, los cauces institucionales y las grandes estructuras que regulaban hasta ahora la conducta del hombre han sufrido un deterioro progresivo que repercute, a la par que en otras cosas, en su conducta participativa. Las incesantes y aceleradas transformaciones que sufre un mundo regido por una técnica desbocada y una economía competitiva, el relativismo cultural que comportan la súbita puesta en contacto de sociedades con **mores** discrepantes, la sobreabundancia informativa a que están siendo sometidas grandes masas de población, el impacto de un «milagrismo» científico que parece ser la clave para resolver sin esfuerzo y al instante los problemas aparentemente más insolubles, el incremento de subtantividad personal que acompaña a toda elevación del nivel de vida y, finalmente, la indudable secularización de metas vitales que acompaña el curso del progreso material contribuyen, insistimos, al deterioro de las instituciones y estructuras que tradicionalmente venían regulando con una efectividad aceptable la conducta del ser humano.

En su importante libro «**Más allá de la libertad y de la dignidad**», el psicólogo norteamericano Skinner ha llamado recientemente la atención sobre los efectos deletéreos que esa transformación súbita y desordenada del ambiente produce en el comportamiento de los hombres.

Desde nuestro punto de vista, debemos señalar algunos de los modos con que semejantes trastornos ecológicos inciden en el comportamiento participativo de la sociedad española, que es evidentemente la que de forma más directa nos preocupa. **Grosso modo**, cabe afirmar que los factores mencionados suscitan, de una parte, una suerte de **hybris** participativa en algunos sectores de la población —la juventud universitaria y las minorías politizadas, por ejemplo—, a la vez que en otros sectores, provocan un fenómeno de privatización —la consabida «mayoría silenciosa»— o desviaciones comportamentales —delincuencia, etc.— que rebasan el marco de la conducta participativa normal que aquí interesa analizar.

El análisis que propongo va a consistir, en primer lugar, en considerar el posible curso de la conducta participativa desde dos líneas alternativas de consideración, hasta cierto punto contrapuestas, para llegar desde ellas a una reflexión convergente sobre la inmediata y urgente problemática que los empresarios españoles tienen planteada.

## EL RECURSO DE LA PARTICIPACION

Contemplando el problema desde una alternativa, los hitos del decurso participativo seguido por nuestro país en lo que va de siglo podrían fijarse muy sumariamente del siguiente modo:

- 1) El estirón industrial experimentado por España durante la primera guerra mundial cataliza y potencia las presiones sociales procedentes de un incipiente proletariado que ya venía configurándose desde el siglo XIX. Lo que Ortega percibe como «rebelión» de las masas y detecta en el fenómeno del «lleno» es consecuencia de una honda transformación socio-económica que genera unos nuevos protagonistas de la vida española, dispuestos a participar activamente en ella.
- 2) Tras vicisitudes de todos conocidas —desórdenes sociales, reacción militar de Primo de Rivera—, esa participación aboca a la proclamación de la segunda República y al enfrentamiento armado que termina con la victoria de 1939.
- 3) La nueva situación, que en un principio se define en términos militares, evoluciona luego, como consecuencia del desarrollo técnico que sigue a la segunda guerra mundial, por cauces económicos que permiten abrir a las masas vencidas posibilidades de mayor participación en un creciente bienestar material. El acceso al consumo deviene así una compensación de la participación política perdida.
- 4) El aumento del nivel de vida reactiva, sin embargo, otros afanes participativos de la población, que crecientemente se resiste a ser regulada por estructuras y normas que contradicen sus aspiraciones de mayor autonomía e intervención en la marcha del país.
- 5) La estructura política actual precisa de una honda transformación que re-

coja y encauce la presión participativa que su propio éxito económico ha provocado indirectamente en estos años.

Muy moderadamente, este esquema recoge una de las líneas interpretativas vigentes sobre el problema. Frente a ella, una versión más conservadora discreparía —dejando fuera cuestiones de interpretación general de la historia española reciente—; discreparía, decimos, sobre todo respecto a los dos últimos puntos de nuestro esquema. A saber, los relativos al diagnóstico de la situación actual y a su probable decurso.

En primer término, se objetaría que en realidad las presiones participativas de tipo político provienen de minorías con escasa resonancia en el país; la gran mayoría se ha privatizado en el disfrute del bienestar y en el pluriempleo necesario para mantener un nivel de consumo «conspicuo».

Por otro lado, el poder disuasorio de las fuerzas de orden público, la capacidad persuasoria de los grandes medios de comunicación y unas reformas a nivel tecnocrático bastarían para orientar por cauces viables —privatizados, se entiende— la presión participativa de unas masas desentendidas de las grandes cuestiones ideológicas que las atrajeron en el pasado.

Cualesquiera que sea la línea interpretativa que adoptemos, el hecho es que la empresa española se enfrenta con una situación inmediata, en la que convergen las presiones participativas de signo político, reactivadas en los años recientes, con las exigencias de creatividad personal implicadas por un paulatino, pero inevitable acercamiento a Europa. Frenar o canalizar las presiones de unos, y estimular la moral de trabajo de los otros, constituyen, creemos, las dos caras del problema humano con que en el orden de la participación se encuentra enfrentado el empresario. Hay, por supuesto, otros aspectos, pero nos daríamos por contentos con poder poner algo de claridad en los dos mencionados: presiones de unos y apatía de otros.

---

## LAS CONDICIONES DE UNA PARTICIPACION CONSTRUCTIVA

---

Naturalmente, definir lo que es una participación constructiva no es sencillo: ante todo depende, claro está, de quien sea el beneficiario de esa constructividad. Dejando aparte en lo posible la consideración de esas radicales cuestiones de filosofía social, entenderemos aquí por participación el ejercicio de una conducta que contribuye creadoramente, aportando iniciativas y recursos propios, a la consecución de los objetivos de la empresa. Una participación forzada o rutinaria no sería, según esta definición, una verdadera conducta participativa. Tampoco lo serían las intervenciones erráticas, desordenadas o contradictorias con los fines de la empresa. Una auténtica conducta participativa es, a nuestros efectos, aquella en que se conjugan el orden con la espontaneidad, la iniciativa personal con la obediencia a la autoridad, y los intereses propios con el beneficio de la empresa. Conjuguar todos estos aspectos tan opuestos en un comportamiento armónico es punto menos que imposible; ello, no obstante, caben dos grados de acercamiento a una solución del problema, y la prueba es que unas empresas lo tienen mejor resuelto que otras.

Sin pretender sentar cátedra de nada —pues las cátedras están para cualquier cosa menos para sentarse en ellas—, voy a tratar de precisar algunas de las condiciones facilitadoras de esa participación constructiva que todos esperamos, sobre todo de los demás. Contaré mis reflexiones en torno a los tres puntos previamente señalados, esto es, la organización de la espontaneidad, las relaciones de autoridad y el problema de los objetivos de la empresa y de su personal. Comenzaremos por este último.

---

### Los objetivos de la empresa y de su personal.

---

Una de las formas básicas de fomentar el espíritu participativo de los miembros de un grupo es que participen real y efectivamente de los bienes conseguidos por

la acción del grupo. Se toma parte **en**, tanto mejor cuanto más se toma parte **de**, para decirlo brevemente.

A la solución de esta dimensión del problema participativo se oponen dos tipos de obstáculos, sumamente graves. De una parte, la obvia dificultad de definir de manera justa y convincente la proporcionalidad entre la parte que se pone en, y en la parte que se saca del trabajo. En efecto, a la dificultad de valorar propiamente el trabajo se añaden los mil factores subjetivos que se oponen a una percepción objetiva de la cuestión. La misma remuneración se percibe como justa o no, a tenor de un conjunto de circunstancias contingentes imposibles de prever.

Por otra parte, las bases de esa misma participación están teñidas de conflictividad, por cuanto los objetivos de la empresa como tal, del consejo de administración, del personal directivo y de la base son ora heterogéneos ora francamente conflictivos y contradictorios. **El finis operis** de la empresa es la producción de bienes o servicios, el del consejo, los beneficios y la financiación; el del director profesional, el desarrollo de la empresa y las inversiones momentáneamente quizá poco rentables; el de los obreros y empleados, la remuneración inmediata. Es evidente que poner de acuerdo exigencias participativas tan distintas requiere una gran habilidad y espíritu de justicia. Y mientras eso no se logre, qué duda cabe que el espíritu participativo del personal estará en alguna manera minado por retenciones o resentimientos.

Uno de los puntos clave en que se cifra, pues, la configuración del espíritu participativo radica en una participación justa y convincente, que sea buena y además lo parezca en los objetivos de la empresa. La participación, me atrevería a decir, es en este sentido el reflejo de una comunicación efectiva y real de los bienes. La comunicación cristiana de bienes es un ideal, quizá asequible como todo ideal, cuya realización facilitaría sumamente el desarrollo del espíritu participativo.

Ciertamente, en una sociedad tan compleja como la que vivimos, muchos otros factores técnicos han de intervenir para

fomentar ese espíritu de participación; pero todos ellos huelgan en la medida en que no se hallen respaldados por una justa y convincente comunicación de los beneficios. La comunicación de los bienes es una condición necesaria, aunque no suficiente, de la participación.

---

### El orden y la espontaneidad.

---

El fundamento de la efectividad industrial estriba, desde el punto de vista técnico, en la división del trabajo. Toda diferenciación requiere a su vez una coordinación y, consecuentemente, una organización que, en definitiva, prescribe a cada uno de los miembros del conjunto lo que ha de hacer y cómo ha de hacerlo.

Dada, sin embargo, la estructura piramidal de la organización industrial, acontece que una gran parte de los trabajadores funcionan como meros ejecutores de tareas repetitivas, monótonas, decididas por otras personas en su cómo, cuándo y cuánto, y sin una relación clara e inmediata con el producto final. La espontaneidad inteligente del ser humano, su carácter unitario y versátil, queda así reducido en función de unas exigencias difíciles de alterar, pero evidentemente poco facilitadoras del espíritu de iniciativa que comporta toda participación constructiva.

Se han propuesto procedimientos muy diversos para remediar esta paradójica contradicción de una estructura donde la efectividad del conjunto se logra a expensas del deterioro de sus miembros, y realmente algo se ha logrado, pero no en todos los niveles por igual. Las situaciones criticadas por Friedmann empiezan, por fortuna, a superarse. Sin embargo, una cadena de montaje continúa siendo todavía una cadena por mucha rotación de trabajos, pausas, etc., que se inyecten, aunque en muchos otros tipos de trabajo los esfuerzos no han sido baldíos. No es, quizá, la ocasión de analizar pormenorizadamente las múltiples experiencias indicativas de que una buena organización puede y debe dejar casi siempre un hueco para la iniciativa personal, pero sí merece la pena reseñar que las empresas más eficaces son aquellas que, después de tener una or-

ganización muy estrictamente racionalizada, permiten un cierto grado de incumplimiento de las normas. La flexibilidad y la tolerancia, relativas siempre, no son, por lo demás, igualmente eficaces en todas las empresas: sólo cuando el personal sabe muy bien lo que debe hacer —dirección por objetivos— y quiere hacerlo bien —espíritu de participación—, la espontaneidad deviene creadora y la organización recoge el fruto de esa inagotable fuente de aportaciones que es la persona. La organización sin libertad desaprovecha la creatividad personal de los miembros que la componen. Una espontaneidad montada sobre una organización deficiente concluye en particularismos ineficaces. La buena organización incluye como uno de sus momentos esenciales la tolerancia y la flexibilidad.

Pero una organización no cobra vida si no está respaldada por la conducta ejemplar y diestra de los hombres que más decisivamente la encarnan: sus directivos. La conducta de los mandos es, en definitiva, el factor más importante de toda empresa que quiera imprimir en sus hombres un espíritu de verdadera participación.

Durante largos años, más bien decenios, la psicología social del mando ha polemizado en torno a la fórmula o regla de oro de la función directiva. Los polos de esta discusión han estado representados, como es sabido, por posturas antitéticas aparentemente irreconciliables —la permisividad y la dureza—. El comentario sobre ellas consumirá parte del tiempo que me resta.

---

### Estilos de mando y participación.

---

Partiremos del supuesto que ni el *laissez-faire* ni el despotismo constituyen propiamente formas viables de mandar a los hombres de la industria. Excluidos ambos extremos del continuo circunscribiremos nuestro comentario a las dos tendencias apuntadas: la directividad autoritaria, de una parte, y la permisividad democrática, de otra. Los hombres están cargados de connotaciones políticas, porque, efectivamente, las tienen, pero procuraremos prescindir momentáneamente de ellas. Como

es sabido, el mando autoritario es poco consultivo, se ejerce verticalmente, define a los hombres por la eficacia, y es poco sensible a la dimensión humana o de mantenimiento de la moral interpersonal del grupo y, en última instancia, trata de reducir la empresa a lo estipulado en su organización formal. El mando permisivo, por el contrario, trata de aprovechar, sin destruirlos, los aspectos informales de la organización, es más consultivo, menos descendente y tiene más en cuenta aspectos de la persona que desbordan la mera eficacia en el trabajo. La tesis de las sociedades democráticas es que el mando permisivo es a la postre más productivo que el autoritario, y comprensiblemente las sociedades no democráticas opinan lo contrario. Hace ya bastantes años, Fiedler comprobó que, de hecho, la efectividad de ambos estilos de mando depende de las circunstancias en que se ejerzan. Cuando la conductividad del grupo es decididamente buena o francamente mala, un estilo autoritario suscita mejor rendimiento. En los demás casos, es la actitud permisiva la que logra frutos más positivos.

Para decidir qué grado de conductividad posee una empresa, Fiedler adopta unos indicadores basados en la legitimidad y solidez del mando, en la armonía de las relaciones interpersonales y en la perfección de la estructura orgánica (claridad de objetivos, capacitación para los puestos de trabajo y control efectivo de las decisiones de los mandos). Habría quizá que añadir a ellos la referencia al clima político, económico y educativo imperante en el país en que la empresa se encuentra enclavada. Un estilo muy permisivo en un país pobre, inculto y regido por una dictadura está posiblemente tan fuera de contexto como un mando autori-

tario en una sociedad democrática, culta y de alto nivel de vida.

Con esta observación se cierra el círculo de nuestras reflexiones, y nos encontramos de nuevo en el punto de partida. ¿Cuál será el decurso más probable, en los próximos años, de la conducta participativa de los españoles?

---

## PARTICIPACION Y SITUACION

---

Mal que nos pese, las soluciones a este problema empresarial no pueden desligarse del rumbo político y económico que siga el país en el futuro inmediato. Dada la situación del mundo y la de nuestra propia nación, parece altamente improbable que España pueda continuar indefinidamente sin acabar de integrarse en Europa. En la medida en que este futuro tenga visos de realizarse —y sobre ello nadie mejor que nuestro embajador ante el mercado común para ofrecer una opinión bien fundada— habrá que esforzarse por lograr un **aggiornamento**, tanto respecto de las técnicas facilitadoras de la conducta participativa como de los reajustes estructurales consonantes con ellas. En este sentido, experiencias como la de la **Mitbestimmung**, pueden ser de inestimable valor. Pero toda la teoría del mundo serviría de bien poco si el empresariado español no contribuyera con todas sus fuerzas a crear en el país una preocupación constructiva por el problema que tiene planteado.

La dirección que sigue el desarrollo de las sociedades occidentales apunta hacia nuevos modos de participación en la marcha de las cosas. **Fata volentes ducunt, nolentes trahunt.**

## PRECIOS Y SALARIOS

### PARIS:

Bienes de consumo.—En un año aumento del 6,3 %.

Precios al por mayor.—En un año aumento del 5,9 %.

Salario mínimo interprofesional de crecimiento.—Aumento en un año 18 %.

### ROMA:

Coste de vida.—Aumento en un año del 5,9 %.

Precios al por mayor.—Aumento en un año del 4,6 %.

Precios al por menor.—Aumento en un año del 6,3 %.

Salarios.—Han aumentado en un año:

En las industrias ... ..	8,8 %
En el comercio ... ..	11,4 %
En los transportes ... ..	6,3 %
En la administración ... ..	1,8 %

### WASHINGTON:

Precios al por mayor.—Índice mensual: 126,2 contra 125,7 (septiembre).

Precios al por menor.—Índice mensual: 102,2 contra 118,5 (septiembre).

Salario medio semanal en industrias transformadoras: 157,47 dólares contra 154,25.

Salario medio semanal.—Índice: 138,75 dólares contra 138,24.

Aumento medio de salarios en convenios colectivos: 6,6 % en nueve meses.

En industrias manufactureras: una media de 5,6 % (año anterior 7,3 %).

En los otros sectores: 7,2 % (año anterior 8,9 %).

### *Tasa de crecimiento anual del salario real en los países del Mercado Común*

	Alemania	Francia	Italia	Holanda	Bélgica	Luxemburgo	Inglaterra
Media del período 1964-71 } 4,9	4,6	5,8	4,8	5,1	3,9	2,0	

### *Tasa de crecimiento anual de los precios de bienes de consumo*

	Alemania	Francia	Italia	Holanda	Bélgica	Luxemburgo	Inglaterra
Media del período 1964-71 } 2,8	4,2	3,6	5,2	3,7	3,2	5,3	

# Valoración de resultados de los convenios colectivos

Por PEDRO VALDES

*Este artículo se basa en una encuesta sobre convenios colectivos realizados por ACCION SOCIAL EMPRESARIAL, con la colaboración técnica del S. I. E. y patrocinada por el Fondo para la Investigación Económica y Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorros. La encuesta abarca a 400 empresas del sector industrial y a 104 del sector servicios; en total 504 empresas. Próximamente saldrá a la luz la obra a la que nos referimos, editada por el citado Fondo para la Investigación Económica y Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorros.*

En el presente comentario partimos del capítulo dedicado a la «valoración de los resultados de los Convenios Colectivos», de la citada publicación y de los datos aportados por el mismo con objeto de sacar algunas conclusiones.

Los aumentos de coste de las remuneraciones salariales de una Empresa pueden ser absorbidos:

- a) por aumentos de la productividad;
- b) por aumento de los precios de los bienes vendidos;
- c) por una disminución de los dividendos (disminuyendo la rentabilidad del capital de la empresa);
- d) por una disminución de las Reservas (disminuyendo el ahorro y la autofinanciación de la Empresa).

Las medidas (b), (c) y (d) tienen relación con el problema de la inflación y con el problema de la distribución de la renta, que se salen fuera de este estudio. Si consideramos como constantes la distribución actual de las rentas y los niveles de precios, es decir, si queremos que estas dos magni-

tudes no varíen, los aumentos de salarios sólo están justificados por un aumento de la productividad o de otra forma «manteniendo dichas magnitudes constantes, a iguales aumentos de productividad deberán corresponder iguales aumentos de salarios».

En todo Convenio Colectivo se distinguen perfectamente dos partes: los resultados obtenidos por la aplicación del Convenio, que se miden por el aumento de la productividad y la remuneración de estos aumentos de productividad, que no son otra cosa que los aumentos reales de salarios. Vamos a analizar por separado cada una de estas partes:

*Resultados de los Convenios Colectivos.*— Ante todo hay que señalar que los convenios son un instrumento utilizado por las empresas como estimulante de la productividad, proporcionando con ella una elevación de las condiciones materiales de vida de la clase trabajadora. Las cláusulas contenidas en los convenios que más relación directa tienen con la productividad y el rendimiento son las que se refieren a todas las condiciones técnicas que regulan los Convenios. Estas condiciones técnicas se especifican en

los Convenios a través de las siguientes cláusulas:

- *Medidas para la promoción profesional del trabajador* (clasificación profesional, definición de funciones, plantillas, ascensos, etc.).
- *Medidas técnicas de racionalización* (Clasificación de puestos de trabajo, establecimiento de tablas de rendimiento, valoración de tareas, etc.).

#### MEDIDAS PARA LA PROMOCION PROFESIONAL DEL TRABAJADOR

De las 504 empresas encuestadas, pertenecientes al Sector Industrial y al Sector Servicios, se han obtenido las siguientes respuestas:

	Número de empresas	%
— Empresas que han obtenido algún resultado con la aplicación de esta cláusula del Convenio .....	164	32,5
— Empresas que no han obtenido ningún resultado con la aplicación de esta cláusula de su Convenio .....	164	32,5
— Empresas que no incluyen dicha cláusula en su Convenio .....	176	35
<b>TOTAL .....</b>	<b>504</b>	<b>100</b>

El 67,5 por 100 de las empresas no han obtenido ningún resultado positivo en lo que se refiere a estas medidas. Las empresas que han obtenido resultados se han distribuido en la siguiente forma:

	Número de empresas	%
a) Mayor justicia en los sistemas de promoción .....	56	11
b) Mayor espíritu de trabajo.	53	10
c) Mayor integración de los trabajadores .....	26	6
d) Mayor claridad y unificación de normas y criterios.	13	2,5
e) Otras mejoras generales ...	16	3
<b>TOTAL .....</b>	<b>164</b>	<b>32,5</b>

#### MEDIDAS TECNICAS DE RACIONALIZACION

En una economía cada vez más competitiva, como es la española, la racionalización del trabajo, la introducción de cambios tecnológicos y en definitiva la modernización de las empresas constituye necesidades de primer orden. Analicemos los resultados de la encuesta de 504 empresas en relación con este punto.

	Número de empresas	%
— Empresas que han obtenido algún resultado con la aplicación de esta cláusula de su Convenio .....	114	23
— Empresas que no han obtenido ningún resultado con la aplicación de esta cláusula de su Convenio .....	98	19
— Empresas que no incluyen esta cláusula en su convenio .....	292	58
<b>TOTAL .....</b>	<b>504</b>	<b>100</b>

El 77 por 100 de las empresas no han obtenido ningún resultado positivo en lo que se refiere a las medidas técnicas de racionalización. Los resultados positivos de las empresas se han distribuido de la siguiente forma:

	Número de empresas	%
a) Mayor productividad (aumento de la producción, mayores beneficios) .....	44	9
b) Mayor espíritu de trabajo (mayor rendimiento y disciplina) .....	21	4,5
c) Mayor integración de los trabajadores (mejoras de las relaciones humanas, mejor ambiente) .....	19	4
d) Mayor competencia en el trabajo (mayor especialización, delimitación mejor de funciones) .....	19	4
e) Otras mejoras generales ...	11	1,5
<b>TOTAL .....</b>	<b>114</b>	<b>23,0</b>

## MEDIDAS RELACIONADAS CON CONDICIONES LABORALES

La jornada laboral es otro de los temas clave en los convenios colectivos. La duración del trabajo, así como su distribución, el establecimiento de turnos, horas extraordinarias y vacaciones, ocupan una parte notable en las negociaciones colectivas:

	Número de empresas	%
— Empresas que han obtenido algún resultado con la aplicación de esta cláusula de su convenio .....	208	41
— Empresas que no han obtenido ningún resultado con la aplicación de esta cláusula de su convenio .....	225	45
— Empresas que no incluyen esta cláusula en su convenio .....	71	14
<b>TOTAL .....</b>	<b>504</b>	<b>100</b>

El 59 por 100 de las empresas no han obtenido ningún resultado positivo en lo que se refiere a la aplicación de estas medidas. Los resultados positivos de las empresas se han distribuido de la siguiente forma:

Nivel de resultados	Número de empresas	%
Muy alto .....	9	2
Alto .....	52	10
Medio .....	117	23
Bajo .....	30	6
<b>TOTAL .....</b>	<b>208</b>	<b>41</b>

## NIVEL DE RESULTADOS ALCANZADOS CON LA INTRODUCCION DE CAMBIOS TECNOLOGICOS:

Para esta cláusula la Encuesta nos da los siguientes resultados:

	Número de empresas	%
— Empresas que han obtenido unos resultados aceptables por esta cláusula .....	131	26

— Empresas que han obtenido unos bajos o ningún resultado por la aplicación de esta cláusula .....	373	74
<b>TOTAL .....</b>	<b>504</b>	<b>100</b>

Como colofón de lo hasta aquí dicho, podemos concluir: Que de la Encuesta se desprende que menos de la tercera parte de las empresas del sector industrial y del sector servicios obtienen, con la aplicación de su Convenio, unos resultados aceptables en cuanto al aumento de la productividad. Así observamos:

## AUMENTOS DE PRODUCTIVIDAD

Nivel de resultados	Número de empresas	%
Alto .....	55	11
Medio .....	120	24
Bajo .....	40	8
<b>TOTAL .....</b>	<b>215</b>	<b>43</b>

— Empresas que no han obtenido aumento de la productividad con la aplicación del convenio .....	289	57
<b>TOTAL .....</b>	<b>504</b>	<b>100</b>

Podemos terminar esta primera exposición aclarando que, más de la mitad de los Convenios, no incluyen las cláusulas citadas en su Convenio, por lo que los aumentos de la productividad por estas causas son nulos.

Los aumentos salariales se han movido de la siguiente forma:

Aumentos salariales	Número de empresas	%
Del 5 al 10 por 100 .....	302	60
Del 11 al 15 por 100 .....	111	22
Mayores del 15 por 100 .....	91	18
<b>TOTAL .....</b>	<b>504</b>	<b>100</b>

(Hay que tener en cuenta que estos aumentos se hacen sobre bases distintas: Unos convenios toman como base el salario del Convenio, otros el salario real y, por fin, otro grupo el salario base).

Los aumentos salariales superiores al 11 por 100 suponen el 40 por 100 de las empresas que tienen establecido Convenio Colectivo (antes de 1970, que es cuando se hizo la encuesta) y las empresas que obtienen aumentos de productividad por la aplicación de las cláusulas de su Convenio anteriormente estudiadas, es del 43 por 100. Es de suponer que las empresas con mayor aumento de productividad son las que podrían aumentar el salario por encima del 11 por 100. Y es probable que las empresas que han obtenido aumentos medios y altos de productividad son las que estarán encuadradas en aumentos salariales superiores al 15 por 100.

El 60 por 100 de las empresas tienen aumentos de salarios que oscilan entre el 5 y el 10 por 100 y que inciden con el 75 por 100 de las empresas que no han obtenido aumento de productividad con la aplicación de su Convenio; es probable que estas empresas hayan aumentado sus salarios, no en función de la productividad, que no ha existido, sino en función de la subida de precios de sus productos y del aumento del coste de la vida.

Como ya dijimos al principio de este trabajo, estamos exclusivamente analizando el binomio productividad-salarios, sin ocuparnos de otros factores que pueden influir en los aumentos salariales, tales como aumentos del nivel de precios, aumentos del coste de la vida y distribución de la renta. Por ejemplo, en la distribución de la Renta actual, en nuestro país, las rentas del trabajo suponen un 59,9 por 100 de la Renta Nacional; si se quisiera que las rentas de trabajo supusieran un 70 por 100 de la Renta Nacional, los aumentos salariales deberían ser función, no sólo de la productividad, de los precios o del coste de la vida, sino también del nuevo peso de las rentas de trabajo en el contexto nacional.

Pero sigamos estudiando el binomio productividad-salarios, que es del que poseemos datos de la Encuesta. Como ya hemos comprobado, el 65 por 100 de las Empresas obtienen o rendimientos bajos de productividad, o ninguna productividad o inclusive ni incluyen cláusulas sobre productividad en sus convenios. Esto significa que los Convenios Colectivos españoles son muy poco

eficaces y que hacen falta fórmulas legales nuevas de regulación. Este hecho, el de la necesidad de nueva regulación de los Convenios Colectivos, queda bien patente en la Encuesta: «Con relación a la revisión de la actual reglamentación, el 65 por 100 de las empresas piensan que la misma ha sido superada y el 83 por 100 de las empresas opinan sobre la necesidad de revisar la actual reglamentación».

La única forma viable de aumentar la productividad es a través de los «Convenios de productividad y eficiencia». Estos Convenios no implican que no pueda existir un Convenio General, un Convenio global para la Empresa, lo que queremos decir, es que aparte o incluido en el Convenio Colectivo de la Empresa, debe existir un convenio de productividad y eficiencia. Esto es, que con independencia del Convenio, para cada Empresa, deberán establecerse unas normas que abarquen la relación directa productividad-salarios, aunque dichas normas puedan estar incluidas como un convenio parcial dentro del convenio general de la Empresa. Pero veamos lo que son los convenios de «productividad y eficiencia». Estos convenios se hacen para que los empresarios y trabajadores reunidos logren aumentar la productividad y establezcan una correlación entre el salario y la eficiencia. Los acuerdos de productividad establecen determinados cambios en los métodos de trabajo, que han de ser aceptados por los trabajadores afectados, obteniendo éstos a cambio un salario más elevado.

Los consumidores deben compartir los beneficios de una mayor productividad a través de una estabilidad o disminución de los precios para que todos los sectores de la comunidad compartan el aumento de la prosperidad nacional.

Los Convenios de Productividad, como parte del Convenio General de la Empresa o como convenio independiente, debe ser la fórmula que ha de permitir aumentar la productividad de ese 65 por 100 de empresas que con su convenio, no consiguen ningún aumento, y a la vez puede influir para que ese otro 35 por 100 que perciben resultados positivos, los obtengan en una mayor medida.

# Informaciones Socio-Económicas

---

## SE PUBLICAN LAS CUENTAS DE LA SEGURIDAD SOCIAL

*El Ministerio de Trabajo, por vez primera en su historia, dio cuenta de la gestión de la Seguridad Social española. Don Enrique de la Mata, director general de la Seguridad Social, acompañado de un gran número de sus inmediatos colaboradores, celebró una reunión con representantes de los medios informativos, a los que facilitó importantes datos de las cuentas y balance de la Seguridad Social.*

*En 1971 los recursos de la Seguridad Social sumaron 206.291 millones de pesetas, frente a unos gastos de 208.199,5 millones. Este déficit de cerca de 2.000 millones de pesetas y el fuerte incremento de las prestaciones a lo largo de 1971 son las dos notas que han caracterizado el pasado ejercicio.*

Don Enrique de la Mata destacó que el déficit de 1971 se cubre de sobra con los excedentes de años anteriores. El de 1971 ha sido el último ejercicio del período de financiación por el sistema de reparto iniciado en 1967. En este primer período de financiación de cinco años, el excedente de la Seguridad Social ha sido de 34.750,1 millones de pesetas; «este resultado conjunto —insistió el director general— no quiere decir que exista un superávit, pues esa cifra se destina a las lógicas inversiones de la Seguridad Social».

---

### RECURSOS

De los 206.291 millones de recursos de la Seguridad Social hay 182.407 millones que proceden de las cuotas que pagan em-

presarios y trabajadores (las cuotas que pagan los empresarios son casi cuatro veces superiores a las de los obreros). Las otras fuentes de ingreso son los recursos patrimoniales y diversos (10.927 millones) y las subvenciones (12.957 millones). Destacó el señor De la Mata la importancia que están adquiriendo estas subvenciones estatales, que en 1967 habían sido de 3.800 millones.

---

### PRESTACIONES

Las pensiones del régimen general sumaron el pasado año pagos por 43.619 millones de pesetas, con un aumento del 26,23 por 100 sobre 1970. Durante el pasado año, la pensión media de vejez (la más importante) fue de 32.930 pesetas, cantidad que es muy superior a la de años anteriores (en 1967 había sido de 18.788 pesetas), pero que, según dijo el señor De la Mata, no se considera todavía satisfactoria.

En atenciones sanitarias se gastaron el pasado año 52.624 millones de pesetas, con un aumento del 29,5 por 100. Según destacó el director general, para la Seguridad Social trabajaban al finalizar 1971 un total de 32.104 médicos, y el resto del personal sanitario suponía una plantilla de 37.594 empleados. El número de camas propias alcanzó la cifra de 26.639, con aumento en el año de algo más de 5.000, lo que supone poner en marcha en un ejercicio tantas camas como el equivalente a la cuarta parte de todas las disponibles desde la creación de la Seguridad Social.

Las prestaciones de *protección a la familia* han aumentado durante el pasado año un 31,6 por 100, hasta llegar a 52.149 millones de pesetas. Ese aumento se explica por el decreto de 9 de enero de 1971, que incrementó las ayudas familiares (de 200 a 250 pesetas mensuales por hijo, de 300 a 375 por

esposa, de 5.000 a 6.000 por matrimonio y de 2.500 a 3.000 por nacimiento).

Las cantidades satisfechas por subsidio de desempleo alcanzaron 6.444,4 millones con un aumento del 70,6 por 100. «1971 —afirmó don Enrique de la Mata— fue un año de clara recesión económica, con aumento del número de desempleados, situación felizmente corregida ya».

En la reunión se destacó también la importancia alcanzada por el nuevo régimen de la *Seguridad Social Agraria*, dado que en 1971 entró en vigor el régimen especial para los trabajadores del campo, según la ley de 22 de diciembre de 1970. Las prestaciones se elevaron a 26.325 millones de pesetas, con aumento del 92,1 por 100 sobre 1970 (además de las cuotas, aportaciones del régimen general y percepciones sobre productos, el Estado tuvo que subvencionar este régimen especial con 7.000 millones de pesetas).

Otro régimen especial de importancia es el de los *Trabajadores del Mar*, cuya ley fue la primera que llevó a las Cortes el actual ministro de Trabajo, don Licinio de la Fuente. Para los trabajadores del mar las prestaciones fueron, en 1971, de 2.871,5 millones de pesetas (+ 44,14 por 100), y para los trabajadores portuarios, de 1.019,8 millones (+ 58,7 por 100).

## INVERSIONES

El señor de la Mata terminó refiriéndose al excedente de 34.750,1 millones de pesetas, que arroja el período financiero 1967-1971, y que aparece destinado a inversiones de la Seguridad Social. De estas inversiones las principales partidas son 16.829 millones para instituciones sanitarias y 12.157 millones en inversión mobiliaria. Además se destinan 5.109 millones para créditos laborales y prestaciones sociales, 1.957 para universidades laborales y 1.511 de inmuebles para uso de servicios.

Las inversiones mobiliarias de la Seguridad Social —terminó el director general— se rigen por una disposición de 1963. Se afirma que su rentabilidad es baja, pero también —añadió— y hay que tener en cuenta que no son inversiones especulativas y que se guían por el principio de seguridad. En 1971 el rendimiento medio de la cartera de valores de la Seguridad Social fue del

6,17 por 100 (en 1967 había sido del 5,29 por 100).

(«Informaciones», 29-XI-72)



## LAS INVERSIONES INGLESAS EN FRANCIA

Bajo el título de «La boa inglesa» expone Doutrelant en «Le Monde» el fenómeno que se está produciendo en ciertas esferas de la industria francesa y, especialmente, en el ramo de la alimentación. Parece que son las sociedades inglesas las que están aplicando el VI Plan francés..., pero en sentido contrario. Este Plan presentaba, como una urgente obligación, que las industrias de la alimentación francesas invirtieran en el extranjero y se asentaran en Hamburgo, Londres, Amsterdam, Turín, etc. En la realidad actual parece que es esa industria la que está siendo asaltada por las empresas inglesas. Son muchas, entre las más importantes de éstas, las que manifiestan su interés por adquirir intereses en Francia. ¿Cuál es la realidad?

Es verdad que los hombres de negocios ingleses han hecho muchas ofertas de compra a los franceses, sobre todo en los sectores de salazones, de panificación y de la bizcochería; pero es falso que hayan llegado a término la mayoría de esas ofertas.

Verdad que los ingleses ofrecen precios elevados: 45 millones por una empresa de bebidas valorada en 27 millones por los bancos franceses; y 170 millones por una firma que sólo hace 250 millones como cifra de negocios.

También es cierto que no sólo Francia es la que sufre este asalto. Igual sucede en Alemania y en Holanda.

El dinamismo inglés plantea, sin duda, problemas de esta clase. El mucho mayor tamaño de las empresas inglesas, a menudo de diez a treinta veces mayores que las francesas buscadas por ellas y que la mayoría de las concurrentes francesas, es otro problema; pero es falso que la situación sea catastrófica. Antes que esta invasión estuvo la americana, y hoy nadie piensa que nuestra industria alimenticia haya quedado vendida a los grupos de ultramar. Al contrario, aquellas empresas han recogido más desilusiones que éxitos en Francia. Son muchos los ejemplos que lo prueban.

De todos modos, es cierto que los industriales ingleses cruzan el Canal, y que los Presidentes-Directores-Generales franceses se apresuran hacia ellos. ¿A qué obedecen estas actitudes? Del lado inglés está la búsqueda de nuevas fuentes de aprovisionamiento en materias primas, ya que al entrar en la Comunidad europea perderán una parte de sus proveedores de la Commonwealth. También encuentran más bajos aquí los salarios que en su país. Quieren rentabilizar sus técnicas de alimentación. Más adelantadas que las francesas, mediante un aumento de producción, sin olvidar que así pueden ofrecer al mundo la famosa «calidad francesa» en este sector. En fin, es un modo de tomar tierra en un Mercado Común que habían ignorado hasta ahora.

El azar ha querido que esta agresividad inglesa coincida con una evidente laxitud del lado francés. Si se escucha a los P. D. G. (Presidente-Director-General) siempre es la misma cantilena: «Giscard es quien asfixia la industria alimentaria francesa». Y añaden: los precios agrícolas han aumentado en Francia más que fuera de ella a causa de los efectos mecánicos de la devaluación; que los industriales no pueden repercutir esas alzas en los precios de sus fabricaciones más que con seis meses de retraso; que en tales condiciones no puede haber los beneficios necesarios para su propio crecimiento. En resumen, que es más ventajoso aprovechar inmediatamente las ofertas de compra inglesas muy generosas.

Frente a nuestros concurrentes británicos nuestros industriales se encuentran fascinados como un conejo a punto de ser tragado por la boa.

«Le Monde», 21-XI-72



---

#### EL MERCADO COMUN Y LOS REGLAMENTOS AGRICOLAS

---

Los Ministros de Agricultura de los «Nueve», en su reunión de los días 20 y 21 de noviembre, han llegado a la adaptación de sólo dos reglamentos de la política agrícola común a Inglaterra, Irlanda y Dinamarca: los cereales y las semillas oleaginosas. El azúcar y los productos lácteos han quedado para otras sesiones que se celebrarán en diciembre.

Para los productos lácteos se ha llegado a un acuerdo, en principio. Sin embargo, el

Ministro francés ha dicho que dará su acuerdo definitivo únicamente cuando haya quedado establecido el régimen aplicable a las importaciones británicas de mantequilla neo-zelandesa. Para el azúcar no han podido superarse las divergencias entre Francia e Inglaterra concernientes a la armonización de los márgenes de transformación concedidos a la industria azucarera en la C.E.E. y en Inglaterra; los franceses desean que el margen comunitario sea aplicado, con modificaciones de detalle, eventualmente, a los tres futuros miembros. Los ingleses, que conceden un margen triple, contestan que en virtud del Tratado de adhesión todavía están obligados a respetar el «Commonwealth sugar agreement» y que, en consecuencia, deben continuar importando azúcar de caña del Caribe.

La adopción por los «Seis» de las propuestas hechas por la Comisión sobre la revisión, en sentido favorable a los productores, del reglamento «frutos y legumbres», era ya desesperada. La consulta a los tres nuevos miembros sobre esta reforma parecía ser más ardua. Sin embargo, los ingleses la han aceptado, aunque han pedido que «el interés de los consumidores» sea el tercer criterio para fijar anualmente los precios de los frutos y legumbres; los otros dos criterios son: *el sostenimiento de los ingresos de los agricultores y la estabilización de los cambios en los mercados.*

«Le Monde», 23-XI-72.



---

#### LA URSS Y EL JAPON

---

La URSS ha pedido oficialmente al Japón un préstamo de 1.200 millones de dólares, para financiar el desarrollo de los recursos de petróleo y de gas natural en los yacimientos de Siberia y la isla Sajalin.

El Japón está dispuesto a esta cooperación, pero con la condición de que se llegará a un acuerdo en la reunión, que al mismo tiempo se celebraba en Tokio, de una misión soviética y de los principales industriales japoneses para discutir los proyectos de desarrollo económico ruso.

Y el Presidente de esa misión, Osipov, Vice-Ministro de Asuntos Extranjeros, indicaba que también algunas firmas estadounidenses estaban también dispuestas a participar en esos proyectos, y podría negociarse un acuerdo tripartito.

«Le Monde», 22-XI-72

# El ordenador y la gestión en la agricultura

Por **FERNANDO  
DE ELZABURU**

Esta formidable herramienta de trabajo, que tanto ha de contribuir a la apasionante tarea del desarrollo, es una máquina capaz de leer datos de todo tipo, de clasificarlos, analizarlos, contrastarlos, relacionarlos y escribirlos a grandes velocidades, según de todos es conocido.

Con sus memorias de almacenamiento, unidades de lectura, central, de proceso y de presentación e impresión de resultados, sin ser una panacea universal, ha de resultar un colaborador tan sensacional, que verdaderamente estamos ante un aparato revolucionario.

Así, por ejemplo, al servicio de la agricultura tengo la seguridad de que acabará arrinconando la gestión intuitiva.

Piensen en esa gestión económica con la que pretendemos la maximización del beneficio; en la gestión financiera que nos asegura el normal desenvolvimiento de la Empresa sin desfases entre ingresos y pagos, o en la gestión mercantil que sigue la pista a nuestras relaciones con terceros, y piensen que todo esto no solamente se puede resolver con nueva mentalidad sino, además, de forma inmediata, evitando que la contabilidad resulte ser la historia del pasado de la Empresa, y me atrevo a decir que hasta de forma más económica.

¿Por qué hablo de nueva mentalidad? Partiendo de la base de que el coste de adquisición o alquiler de uno de estos equipos es elevadísimo, incluso para Empresas de importancia si sólo se le utiliza para un propósito, su rentabilidad resulta de la colabo-



Don Fernando de Elzaburu Márquez,  
Presidente-Fundador de ADER (Asociación para el Desarrollo Empresarial de la Agricultura).

ración entre varias Empresas o, en otras palabras, nos impone el trabajo en equipo, del que tanto se puede esperar.

Hablemos, por ejemplo, de los resultados contables y reconozcamos que hoy nos contentamos con saber si han sido buenos o malos, lo que, siendo algo, no es bastante.

Cuando, con nueva mentalidad, colaboremos con otras Empresas, compararemos nuestros beneficios con los de otras homogéneas y entonces podremos saber realmente si, además de haber ganado, la cifra obtenida es la mayor que se podría haber logrado, porque se puede dar el caso de un señor que esté muy contento con un millón de pesetas cuando podía haber ganado tres.

Dicho de otra forma; para llegar a una verdadera optimización de la Empresa hoy es necesario integrarse en un Centro de Gestión, en donde, además de los resultados absolutos, tenemos un punto de referencia con relación a los demás.

Otro tanto podría decirse de las nuevas técnicas a nuestro alcance, gracias a la rapidez de cálculo de este colaborador. Pien- sen, por ejemplo, en la simulación, que es algo más que la estimación de unos resultados previsibles y el estudio de las desviaciones producidas en la realidad.

La simulación permite saber, con enorme facilidad, qué hubiera pasado en nuestra propia explotación si, en lugar de haber hecho lo que hicimos, hubiésemos hecho otra cosa, y todo esto basado en nuestros resultados anteriores a partir del momento en que se han reunido suficientes datos propios como antecedentes.

Si obtenemos balances de forma casi inmediata y no como hoy, que —repito— tenemos que reconocer, con vergüenza, que muchos los cerramos con varios meses de retraso; si además conseguimos los resultados de la explotación con toda clase de detalles y todos sabemos que los beneficios de un cultivo son el resultado de haber ganado mucho en ciertos campos para, a lo

peor, haber perdido en otros, y si todo esto lo hacemos en forma más económica, comprenderán mi entusiasmo por este eficaz colaborador.

Pero hay más. La propia atención que dedicamos a los resultados así obtenidos nos lleva a reflexionar sobre ellos y el control gestión se convierte en una realidad, porque incluso empezamos a preocuparnos de «anticiparnos» a los acontecimientos.

Nosotros, en el Centro de Gestión de que dispone la Escuela Superior Técnica Empresarial Agrícola, de Córdoba (ETEA) tenemos ya más de 40 Empresas integradas, que no solamente están obteniendo resultados prácticos, sino que, además, esperan disponer dentro de poco de varios programas decisio- nales, porque también este colaborador nos sirve en bandeja la programación lineal.

Para los menos versados pondré algún ejemplo que les sirva como aclaración:

Momento de la sustitución de una máqui- na por otra en función del coste de las repa- raciones. No es problema para un Ordenador.

Punto muerto en la ceba de unos animales o, en otras palabras, a partir de qué momen- to es antieconómico seguir dándoles de comer.

Hasta 75 programas hemos estudiado en los EE. UU., y conocemos perfectamente las técnicas que nos permitirán adaptarlos como convenga, e incluso disponemos del equipo de hombres que los podrían poner al servi- cio de España.

Simulación, programas decisionales, control presupuestario, estudio previo para saber si podemos competir, datos al día y optimización de Empresas es solamente una parte de lo que nos puede ofrecer el Orde- nador y, por lo tanto, será responsabilidad de agricultores y gobernantes si no lo utili- zamos y desarrollamos al máximo, desper- diciando la oportunidad que ofrece esta má- quina a los países menos desarrollados para acortar distancias con los más avanzados.

**LA DISTRIBUCION DE LA RENTA NACIONAL**, por JEAN MARCHAL y BERNARD DUCROS. Editorial Euramérica. Colección Fundación Foessa, Serie Estudios. Páginas 808. Madrid, 1972.

Considerada como un todo, LA DISTRIBUCION DE LA RENTA NACIONAL, constituye un punto de partida valioso e interesante para el estudio interdisciplinario del proceso del reparto de los frutos del desarrollo económico, por sociólogos y economistas.

Al repasar el sumario, quizá el primer acierto que salta a la vista es el pluralismo de los estudios de casos aplicados a países concretos, y la variedad de las teorías y políticas de la distribución de la renta contempladas por la Conferencia.

A menudo, quienes se interesan por la estructura económica y social internacional quedan defraudados por los análisis paradigmáticos, en tanto que marginan las peculiaridades de los diferentes sistemas y subsistemas socio-económicos. Aquí, por el contrario, se despliega una taxonomía que (como es lógico no puede ser exhaustiva), abarca muchos elementos relevantes de ese gran conjunto de la economía mundial: a) Las tendencias en la distribución de la renta en las economías capitalistas más avanzadas (parte I), concretamente en seis países representativos: Estados Unidos, Francia, Alemania Occidental, Reino Unido, Bélgica y Japón; b) la distribución de la renta en las economías socialistas (con referencia a los casos concretos de U. R. S. S., Checoslovaquia y Hungría), así como el papel que juega el Presupuesto del Estado y los principales determinantes de la distribución de la renta bajo el socialismo (parte II), y c) la distribución de la renta en países subdesarrollados (parte III) que discurre por una senda teórica y empírica, simultáneamente.

La parte IV del libro, dedicada a las teorías de la distribución, constituye todo un tratado en la materia. Los trabajos que la componen están realizados por profesores de prestigio internacional y vienen a cubrir una laguna de la literatura económica en lengua castellana sobre las distintas teorías y enfoques de la distribución de la renta nacional.

Por último (pero no menos importante), la parte V se centra en la política de la distribución de la renta. Hay que anotar el hecho de que sobrepasa los límites de lo que en los últimos años se ha dado en llamar «Política

de Rentas» (tratamiento representado en sendas ponencias de los casos británico y francés), pues considera también la intervención, en general, del Gobierno en la distribución de la renta nacional, así como los efectos de las políticas de precios de apoyo sobre las rentas de la agricultura (en Francia).

Desde el punto de vista semántico, se da la feliz circunstancia de que si bien, entre los economistas participantes en la Conferencia de Palermo, existían ideas conflictivas sobre aspectos teóricos, metodológicos e ideológicos (como señala Marchal), diríamos que los diferentes autores participaban de un trasfondo escolástico, en tanto cuidaban con verdadero celo las definiciones de los conceptos que usaban. De este modo, han quedado salvados muchos de los problemas que plantea la falta de correlación múltiple entre la expresión y el contenido material de las diversas categorías de rentas que componen el agregado de la renta nacional, e incluso entre las definiciones de este último concepto macroeconómico.

**SOCIEDAD SIN VIVIENDA**, por MARIO GÓMEZ-MORÁN. Edición Euramérica. Colección Fundación Foessa, Madrid, 1972, págs. 280.

El problema de la vivienda es quizá el más complejo de los que tiene planteados la Humanidad y el más extendido. Todos los Gobiernos del mundo tienen un grave déficit habitacional.

Por ello, resulta paradójico —quizá absurdo— que la vivienda sea uno de los temas analizados con menos método, investigado con peor calidad científica y discutido con mayor contradicción básica.

Falta, en primer lugar, una teoría completa de la vivienda. Falta una ciencia consagrada específicamente a descubrir las raíces de los problemas, con criterios unitarios, partiendo de la coordinación armónica que debe existir entre los distintos enfoques que reciba un mismo tema.

Esta obra intenta constituir un itinerario para salir de la SOCIEDAD SIN VIVIENDA. Partiendo de las definiciones básicas, entra en el campo de la sociología, la economía, el derecho, la técnica y la política de auxilios. Los temas se tratan con carácter monográfico —a modo de ensayos—, de forma que cada idea expuesta resulte clara hasta el máximo, pues, con frecuencia, se opone a las actualmente admitidas como irrefutables.

LOS INDICADORES SOCIALES A DEBATE, por SALUSTIANO DEL CAMPO. Edición Euramérica. Colección Fundación Foessa, Madrid, 1972, págs. 281.

La necesidad de que la planificación económica se complete con una planificación que haga amplio uso de los indicadores sociales, ha sido propugnada recientemente por algunos de los observadores más perspicaces de las sociedades desarrolladas. La aspiración fundamental de quienes mantienen este moderno punto de vista, es que debe establecerse, en nuestras sociedades, un Informe Social periódico, que proporcione la imagen más completa posible de la interrelación de los elementos fundamentales de la vida social, económica y política e identifique aquellos cambios económicos que producen determinados cambios sociales, y descubra también cómo se interaccionan los diferentes cambios sociales al producirse de modo simultáneo.

No cabe ya dudar de la razón que asiste a quienes opinan que «los planificadores tecnocráticos y los economistas ven en la idea de los indicadores sociales una amenaza a su posición atrincherada al oído de los políticos». El movimiento social que suponen los indicadores sociales repudia al actual *Establishment* estadístico y cuenta con el apoyo de un reducido, pero inteligente, grupo de políticos, científicos sociales y administradores que han comprendido que no seremos capaces de sobrevivir sin un sistema de información social post-tenocrático.

El presente volumen, que recoge las contribuciones a una mesa redonda convocada y dirigida por Salustiano del Campo, en 1969, bajo el patrocinio de la Fundación FOESSA, constituye, posiblemente, la aportación española más original a la viva discusión contemporánea sobre la conveniencia de disponer de un Informe Social que complete y sitúe en su justo lugar los habituales y frecuentes Informes Económicos.

LA INVESTIGACION EN LAS ZONAS URBANAS, por PHILIP M. HAUSER y otros. Biblioteca Universal Labor. Edit. Labor. Barcelona, 1972, págs. 230.

El presente libro tiene su origen en los debates de un grupo de expertos reunidos en París en la sede de la UNESCO en octubre de 1961. Participaban en esta reunión los si-

guientes profesores: P. H. Chombart de Lauwe (grupo de Etnología social, Centre national de la recherche scientifique, París); Philip M. Hauser (departamento de Sociología, Universidad de Chicago); Giuseppe Parenti (Universidad de Florencia); Z. Pióro (Instituto de urbanización y arquitectura de Varsovia). La UNESCO estaba representada por los señores Peter Lengyel, J. D. N. Versluys y H. Philips.

La planificación material, administrativa, económica y social debe reposar sobre hechos comprobados. Pero las regiones en vías de desarrollo sufren, por lo general, penuria de informaciones y de personal entrenado para la investigación. Las investigaciones sociales deberían, en lo posible, ser confiadas a especialistas calificados y experimentados, pero las condiciones no siempre lo permiten. El presente libro se dirige, pues, a los especialistas de las ciencias sociales que, sin tener gran experiencia en la investigación, se sienten llamados a hacer, en el ámbito de la urbanización, los estudios preliminares indispensables a toda decisión política y a toda medida administrativa.

Esperamos que este manual, con las referencias bibliográficas que contiene, podrá ayudar eficazmente a estos especialistas en su tarea de establecer y ejecutar planes de investigación sobre las cuestiones de urbanización; podrá también, sin duda, prestar servicios importantes a los administradores, al indicarles las categorías de estudios que le serán útiles en los problemas de urbanización que tengan que resolver.

FUENTES DEL DERECHO MERCANTIL, por ASCENSIÓN FORNIES. Edita la Confederación Española de Cajas de Ahorros, 140 páginas. Madrid, 1971.

De forma menos extensa de lo acostumbrado en esta interesante colección trata la autora los temas:

*Referencia al sistema general de fuentes del Derecho privado.*

*Fuentes de originación del derecho mercantil.*

*Las fuentes de conocimiento del Derecho Mercantil.*

Es de destacar como interesante la abundante bibliografía que se recoge en el tercer capítulo al tratar *las fuentes de conocimiento del Derecho Mercantil*.

# BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS

VOL. XXVI

Diciembre, 1971

Núm. 84

## ECONOMIA DE LA EMPRESA

### SUMARIO

	<u>Págs.</u>
I. LA ECONOMICA DE LA EMPRESA COMO CIENCIA, por Santiago García Echevarría, Dr. en Ciencias Económicas por las Universidades de Colonia y Madrid ... ..	781
II. LA AFIRMACION DE LA ECONOMICA DE LA EMPRESA COMO CIENCIA, por Emilio Soldevilla García, Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad de Bilbao ... ..	821
III. EVALUACION DEL BENEFICIO SOCIAL EN LOS PLANES DE ESTUDIO PARA ECONOMISTAS DE LA EMPRESA, por Enrique Ballester, Catedrático de Economía de la Empresa en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos de Madrid ... ..	835
IV. ALIENACION Y DECISION ECONOMICA, por Angel Vegas Pérez, Catedrático de Estadística Actuarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Madrid ... ..	847
V. EL PROBLEMA CONCEPTUAL EN LA ECONOMIA DE LA EMPRESA. PERSPECTIVAS EN MATERIA DE DECISIONES, por Marcial Jesús López Moreno, Catedrático de «Economía de la Empresa». Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid ... ..	873
VI. INFORMACION, DECISION Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA, por José María Beascochea Ariceta, Catedrático de «Administración de Empresas» de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Bilbao, Asesor de Empresas ... ..	899
VII. APROXIMACION CIBERNETICA A LA DIRECCION EMPRESARIAL, por el Dr. Ubaldo Nieto de Alba, Catedrático y Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid ... ..	919
VIII. INVESTIGACION OPERATIVA Y ECONOMIA DE LA EMPRESA, por Andrés Santiago Suárez y Suárez, Catedrático de «Economía de la Empresa» y Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Madrid ... ..	941
IX. PLANIFICACION A LARGO PLAZO Y ECONOMIA DE LA EMPRESA, por Ricardo López Alvarez, Profesor de la Universidad Comercial de Deusto ... ..	955
X. PLANIFICACION A LARGO PLAZO Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA, por José Javier García Egocheaga, Profesor de la Universidad Comercial de Deusto ... ..	969
XI. SOCIOLOGIA DE LA ORGANIZACION, por José Manuel González Páramo, Profesor adjunto de Sociología de la Universidad de Madrid ... ..	981
XII. NOTAS SOBRE EL PERSONAL DE LOS TALLERES SEDEROS BARCELONESES (SIGLOS XIV-XVIII), por Pedro Vaoltes Bou, Catedrático de Historia Económica de la Facultad de CC. EE. de Barcelona ... ..	1.005
XIII. EL PLAN CONTABLE ESPAÑOL: UNA SINTESIS, por Carlos Cubillo Valverde, Subdirector General de Régimen de Empresas, Dirección General de Impuestos, y Angel Luis González García, Profesor Ayudante de Política Económica de la Empresa, Universidad de Madrid ... ..	1.021
XIV. TENDENCIAS EVOLUTIVAS EN LA GESTION DE LA EMPRESA, por José María Fernández Pirla, Catedrático de Economía de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Madrid ... ..	1.051

Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas, por la UNIVERSIDAD COMERCIAL DE DEUSTO

Apartado 153. ★ BILBAO (España).

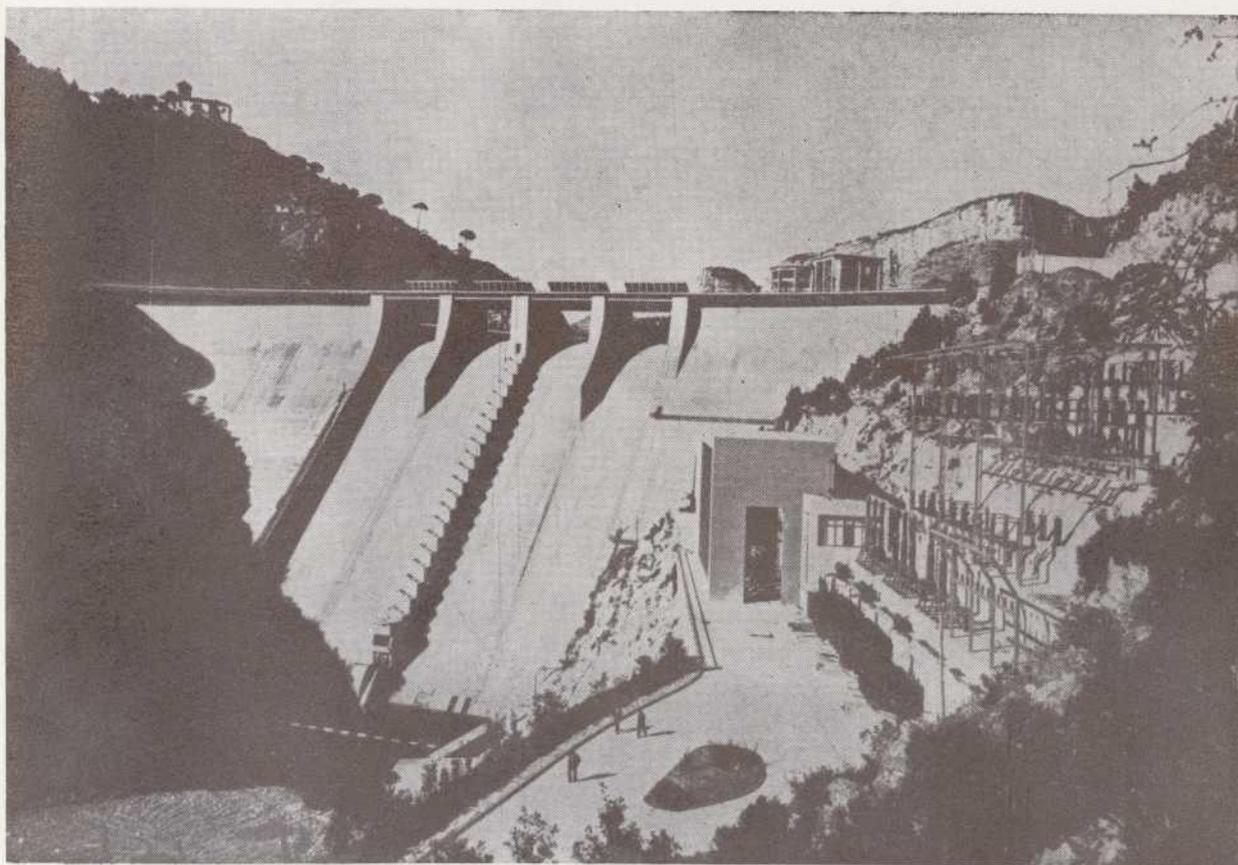
### PRECIOS DE SUSCRIPCION ANUAL:

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

Tarifa especial para estudiantes ... .. 20 % descuento

# HELMMA

PRIM,5 MADRID(4)



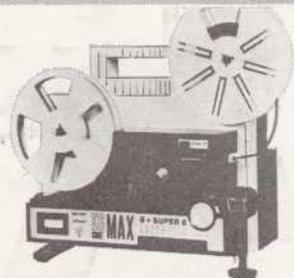
**HELMMA** empresa constructora

# BIANCHI

## Una nueva dimensión en el mundo del juguete.

### CINEMAX

Un proyector de cine infantil, automático, apto para películas de 8 y super 8.



BIANCHI, S. A. ha aportado al mundo del juguete una incorporación sistemática de la electrónica. Así, ha surgido una nueva dimensión en juguetería que introduce nuevos conceptos en las tendencias mundiales en juguetes educativos. Los juguetes BIANCHI están proyectados hacia el futuro y anticipan un mundo de fantasía que el niño disfruta plenamente.

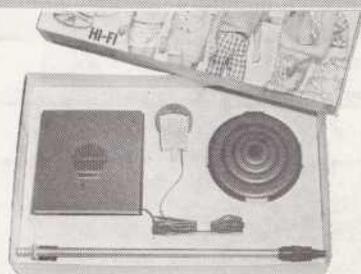
### BARCOS

Modelos dirigidos por radio, totalmente transistorizados.



### MICRO

AMPLIFICADOR.



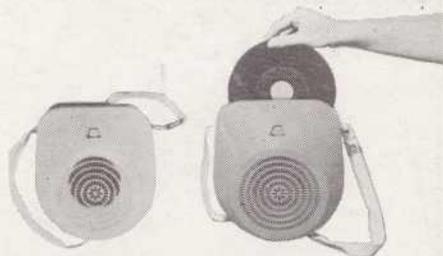
### PANKY

El órgano electrónico



### MINITOC

Tocadiscos todo terreno.

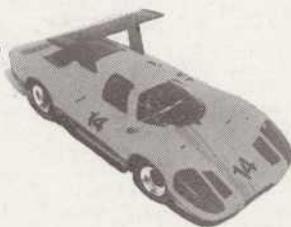


### RADIOTELEFONO RADIOCOMANDO.



### PANTHER

BOLIDOS DE CARRERAS  
Modelos telecomandos  
y radiodirigidos.



### ORBIT

El juguete que suena sin pilas.



Son productos fabricados por:

# BIANCHI

San Sebastián, Apartado 220.