

INFORMACION MENSUAL

A 15 de diciembre de 1961

OIENTACIONES EMPRESARIALES

-Condiciones del jefe de Empresa

-No ha de ser un tecnico. Debe desligarse de su especialidad. Es un administrador.

-Ha de extender el campo de sus conocimientos, aunque sin pretender profundizar.

-Debe poner su personalidad al servicio de la empresa. Ha de tener sentido de entrega a la tarea. Espiritu de sacrificio y sentido de responsabilidad.

-Ha de intensificar el control sobre si mismo. Ha de mantener en equilibrio su energia nerviosa y sus subordinados no deben advertir desmayos ni decaimientos.

-Ha de estar convencido de la importancia de su mision y tener confianza en si mismo.

-No ha de olvidar el aspecto humano de su mision. No puede desconocer que esta al frente de hombres. Ha de ser justo antes que generoso. Ha de interesarse por el desarrollo de la personalidad de sus subordinados, respetando su area de libertad y de independancia.

- Cuadro de mando de un jefe de empresa. Debe contener:

-Situación financiera

-cuenta de explotación mensual

-balance mensual

-situación de tesoreria por quincenas

-cartera de pedidos

-facturación diaria, semanal o mensual

-resultados de fabricación por grupos de fabricación.

-estadisticas de personal: altas y bajas

- Tecnicas de información y control

-Su importancia se clava en la empresa

-No solo es importante preparar las ordenes bien, sino que hace falta controlar su ejecución

-Las ordenes pueden sufrir deformaciones. Al descender por los diversos escalones puede ser tergiversada.

Hacen falta sondeos verticales de control hasta el último ejecutante.

-Son fundamentales los informes mensuales de los jefes de los servicios por constituir uno de los elementos de un buen cuadro de mando.

- Definición de funciones.

- Es un instrumento inapreciable de mando.
- En las definiciones deben intervenir los interesados.
- El espíritu importa mas que la letra
- En la interpretación de los cuestionarios es conveniente que intervenga una persona ajena a la empresa.
- Como consecuencia de la asignación de funciones se impone, no solo la delegación de responsabilidades, sino tambien de autoridad.

- Una buena oración para el jefe:

"Señor, aumenta en mí esa sabiduría que me descubre que es lo que verdaderamente me interesa"
 (Benjamin Franklin)

- La venta tiene su técnica:

- Cualquier intento de venta deberá ir precedido de un plan cuidadosamente estudiado.
- La venta son procesos mentales. Para persuadir tenemos que adoptar una actitud de intercambio de ideas.
- Los mercados son el público. No se puede saturar totalmente, porque estamos actuando sobre personas humanas.
- El vendedor es un productor que valoriza las mercancías.
- Es muy importante que el vendedor conozca perfectamente las ventajas del producto que vende
- El plan o estrategia de la venta comprende:
 - Conocimiento del producto
 - Conocimiento del cliente
 - Convicciones que hay que transmitirle
 - Conducta que debe seguirse
 - atractivos y ventajas que hay que destacar.
- La táctica de la venta implica:
 - Pre-acercamiento al cliente.
 - Conseguir despertar su interés.
 - Presentar la proposición.
 - Refutar las objeciones
 - Cerrar la venta, o remate.

Cooperación

- La reciente Asamblea de Cooperativas ha sido objeto de comentario en mi última circular C/ 13-61. Hasta la fecha aun no es posible disponer de las conclusiones. En cuanto podamos tenerlas a la vista les dirigiremos otra nueva circular, si mereciera la pena.

-- Las Normas generales del Fondo Nacional de Protección al Trabajo, tanto por lo que se refiere a prestamos, como a difusión de cooperativismo, ya han sido aprobadas por el Consejo de Ministros. Por lo que hace referencia a prestamos, habrán de ser tramitados a través de la Obra Sindical de Cooperación. Los que han sido presentados con carácter provisional e informativo habrán de ser remitidos a la citada Obra para seguir el trámite normal. La concesión de los primeros concedidos no tendrá lugar hasta finalizar el primer trimestre del año, en que serán estudiadas las peticiones con una visión de conjunto. Es de esperar que la Obra Sindical dé a conocer las Normas mencionadas en el transcurso del presente mes, para que las diversas Cooperativas interesadas puedan presentar sus peticiones. También cabe la posibilidad de que presenten sus peticiones los trabajadores que aspiren a constituir nuevas Cooperativas, aunque estas peticiones es de suponer sean objeto de un estudio especial en cuanto al sistema de garantías que puedan otorgarse por la citada Obra de Cooperación o las que puedan ofrecer los propios solicitantes.

- La difusión del cooperativismo podrá ser efectuado por los Centros Difusores que se inscriban en el Registro que se establecerá en el Patronato, para lo que habrán de reunir las condiciones didácticas y las garantías de eficiencia que las propias Normas establecen. En ellas se especifica que es necesario que la Obra Sindical emita su informe favorable, aunque ha de entenderse que el informe desfavorable deberá ser razonado y habrá de ser apreciado por el Patronato, aunque no se especifique en las Normas. La formación podrá revestir dos modalidades: la propiamente cooperativa (historia, sociología, economía, derecho y práctica en relación con la cooperación) y técnico-empresarial. Los tipos de cursos que se prevén pueden ser de iniciación (duración mínima seis días con veinte horas de clase) y de perfeccionamiento (dieciocho días lectivos como mínimo con sesenta horas de clase) pero se entiende que se aspira a que tengan mayor duración e intensidad, ya que los indicados topes tienen el carácter de mínimos. Podrán ser Centros Difusores, no solo los de carácter oficial o sindical, sino también los privados, religiosos o apostólicos.

- La "Cooperación Integral" (COPIIN) -hay que resaltar que se escribe con una sola "o", aunque no se explica la razón- es el movimiento que promueve el Sr. Rovarosa. En realidad, casi podría ser denominado "Cristianismo Integral", porque se inspira en una concepción ascética de la vida, con unas exigencias muy elevadas. Encontramos el movimiento muy interesante, porque es un nuevo planteamiento de los ideales cooperativos a la luz y bajo el impulso de un cristianismo exigente y auténtico. Hasta ahora se está desarrollando a base de movilización de conciencias en núcleos minoritarios, singularmente de los

formados por la HOAC y la JOC, aunque no es requisito indispensable el pertenecer a ellos, ya que este movimiento no tiene ningun vinculo oficial con aquellos movimientos de apostolado obrero.

- La AECOOP (Asociacion de Estudios Cooperativos) ha realizado una campaña de propaganda con ocasion de la reciente Asamblea de Cooperativas, habiendo logrado un nutrido nucleo de inscripciones. Prepara el n° 3 de su Boletin Informativo, que probablemente aparecera impreso.

- Las Cooperativas tienen reservado un destacado papel en el proceso de desarrollo economico de un pais como el nuestro, tan escasamente desarrollado. Es de esperar que en el Plan que está preparando el Gobierno, se dedique la atención que exige el aspecto de la expansión cooperativa, singularmente en el aspecto agricola, aunque enfocandolo en un aspecto bastante más orientado a la producción que lo están las actuales Cooperativas, que solo han tocado este matiz en lo relacionado con el vino, el aceite, la leche y algunas conservas. Las experiencias del tipo de la Cooperativa de Zúñiga (Navarra) en que se han puesto en explotación comun las tierras de los socios, como consecuencia de la concentración parcelaria, aun no constituyen una solución definitiva de los problemas existentes. Hay que tener en cuenta que el fenomeno que se ha presentado consiste en que, al racionalizar la explotación, sobra mano de obra y los socios perciben los beneficios de la empresa sin prestar su trabajo en la misma, dando lugar a problemas sociales delicados. No obstante, estos ensayos son muy interesantes y vale la pena seguirlos con atención. Seria tambien muy interesante el conocimiento y aplicación entre nosotros de las realizaciones en otros paises.

- El Boletin titulado "Cooperacion", editado por la Caja Laboral Pópular de Mondragon, ha dado un buen paso en sus dos ultimos numeros, al aparecer impreso. Su estilo es claro y directo, por lo que puede ser utilizado como un elemento para la formación cooperativa de los socios. La información que facilita dá pié para la reflexión y podría servir de base para el trabajo de nucleos es regimen de Circulo de Estudio. Valdria la pena de hacer ensayos en este sentido.

Información económica

- El discurso del Ministro de Comercio, pronunciado el 7 de este mes, con ocasion de la Asamblea de las Camaras de Comercio en Barcelona, merece especial atención. Son de destacar las siguientes afirmaciones:

- La situación de la balanza de pagos es satisfactoria, pero no la de la balanza comercial. La situación de nuestras exportaciones es estacionaria y se prevé un deficit de 200 millones de dolares para 1960.

- Para resolver este problema no es necesario reducir nuestras importaciones, porque tenemos que equipar el pais y tendremos todos los medios de pago necesarios procedentes del exterior.

- Su formula es: "Invertir para exportar. La mayor parte de

- las inversiones deberán dedicarse a la exportación.
- Los Aranceles serán mantenidos. No se trata de desproteger a ningún sector de la vida nacional. Se trata de que cada sector produzca y venda a los precios que debe producir y vender en el interior. (El proteccionismo excesivo no impulsa a la lucha. Por él nuestras empresas en gran mayoría son plantas de invernadero).
- Los derechos transitorios serán utilizados en la medida que lo aconseje la conveniencia de la economía. (Bien de momento, pero tienen mucho de aparato ortopédico).
- Las admisiones temporales serán utilizadas, no solo como arma para favorecer la exportación, sino como medio de romper las situaciones monopolísticas de suministros en la economía nacional. (Es admisible)
- Nuestra estrategia arancelaria estará influida por las políticas arancelarias exteriores. (Evidentemente)
- Nuestra actitud respecto al GATT (Unión Arancelaria) debe ser la de negociar, en forma que no se perjudique nuestra economía. (Pero estamos en mala situación para poder negociar en buenas condiciones. Iremos arrastrados por los demás)
- Nuestro problema fundamental es el de las exportaciones agrícolas al Mercado Común y nuestro objetivo está en defendernos ante una integración arancelaria (?Como?. Es difícil)
- El problema es una rebaja arancelaria a largo plazo y no solo el problema del Mercado Común. (Pero ambos están muy ligados entre sí).
- Para integrarnos tenemos que ir a una rebaja arancelaria paulatina que nos abra la competencia exterior. Tenemos que acomodarnos a las mentalidades y formas de organización exteriores, que nos permita no solo defendernos sino atacar. Pero esto es lento; es obra de una generación. (Por el camino que seguimos no de una generación, sino de varias. Haría falta otro ritmo.)
- El español no tiene el sentido económico tan desarrollado como el extranjero. Por eso se necesita en España un incentivo mayor. (Es cierto que hay algo de temperamental, pero fundamentalmente es un problema de educación y de estimular a la sociedad para que actúe.)
- Lo importante es llevar adelante nuestro plan de desarrollo, no solo en el sector público, sino en el privado. (Muy cierto. Pero hay que ambientarlo y permitir a las fuerzas sociales que actúen y se interesen.)
- Las facilidades máximas, las prioridades inversoras, tienen que ir a aquellas industrias que sean actualmente exportadoras, o que lo sean en potencia. (Aun sigue

habiendo dificultades para la exportación)

- A corto plazo tranquilidad, porque no hay problema arancelario. Pero a la larga intranquilidad en los empresarios, porque la rebaja arancelaria se nos vá a venir encima, a la que no podremos ni queremos negarnos. (A más corto plazo de lo que pueda parecer. Cinco años no son nada. Nos estamos durmiendo. Esto es muy arriesgado.)
- Hace falta colaboración. Somos nación que vive de su honor, de su nobleza, de su quijotismo económico internacional y de su bien cumplir. Pero estas virtudes no nos allanarán las dificultades a la hora de desarrollar nuestra estrategia. (Evidentísimo. Nuestras auténticas virtudes no tienen porque olvidarse, salvo el quijotismo loco, que en economía es absurdo. Hablemos claro al pueblo y no le hagamos vivir demasiado de sus glorias preteritas.)

- El Sr. Ullastres ha presentado el panorama con más claridad que en ocasiones anteriores. Sin embargo, parece seguir creyendo que estamos muy a tiempo para la integración europea. Lo más probable es que la plataforma europea se vaya alejando a buen ritmo de la nuestra y en el futuro nos veamos obligados a un salto en el vacío. El Mercado Común ha puesto en marcha la fórmula asociativa con Grecia, con plazos que llegan a los 22 años. No parece que nosotros estemos en peores condiciones para la integración que el citado país. Lo malo es que los griegos habrán de ser oídos cuando nosotros queramos entrar.

- La Asociación para el Progreso de la Dirección (A.P.D.) de la que he sido miembro fundador, ha organizado unos Coloquios sobre "La utilización de los índices de gestión en el control de la empresa". Se trata de analizar y discutir los índices de gestión para la comparación interempresarial, elaborados por la A.P.D. para las industrias Siderometalúrgica, Transformadora, Electromecánica, Química y Farmacéutica. Seguramente sería interesante proporcionarse los resultados de estos trabajos, para tratar de aplicarlos a nuestras entidades. - También ha celebrado otras reuniones sobre "Análisis de la coyuntura económica española en 1961 y perspectivas de su evolución."

- La "American Management Association" ha publicado en su revista un interesante trabajo sobre la necesidad de adiestrar al personal para las crecientes necesidades del mantenimiento del material.

- Europa alcanzó en 1961 la mayor prosperidad de su historia. No obstante la revalorización del marco, el superavit de la balanza de pagos alemana batió todos los records. Los restantes países del Mercado Común superaron sus cifras de exportación.

- El panorama agrícola de nuestro país se presenta favorable. La se-

mentera ha sido muy amplia y el agua caída, en general, ha sido favorable. La recolección de la patata, la remolacha y el maíz se han desarrollado en condiciones difíciles. La exportación naranjera presenta buenas perspectivas, no obstante la competencia israelí y norteafricana.

Información social

- La XX Semana Social ha constituido un destacado éxito, del que no es fiel reflejo la información aparecida en la Prensa. Se rebasaron todas las previsiones. Tomaron parte más de 350 semanistas. Pero lo más importante ha sido la tensión y el interés demostrados. A las sesiones públicas llegaron a asistir más de 1.000 personas. Se pudo advertir que la gente espera posiciones claras y actuaciones decididas en el campo católico. Es de esperar que no se defrauden los que lo esperan.
- Reseñemos algunas de las ideas expuestas en torno al tema central: "Aspectos sociales del desarrollo económico":
 - El desarrollo económico no exige la concentración de la riqueza en pocas manos. La distribución de la renta es más favorable que la concentración.
 - El desarrollo económico es una empresa nacional, que exige poner en juego los valores de la solidaridad y la libertad. El Estado ha de formular el plan, pero contando con la sociedad y con la opinión pública.
 - Son obstáculos al desarrollo económico: el sistema de la propiedad agrícola; el grado de monopolio en la industria; el excesivo intervencionismo estatal o el Estado-empresario; y los sistemas educativos clasistas.
 - Hay que tratar de medir los costos sociales del desarrollo evitando que no recaigan sobre los trabajadores. El control bancario de las empresas es un factor de monopolio que hace que los costos sean dolorosos para las clases más débiles.
 - La vida rural se verá fuertemente afectada por el desarrollo. Nuestra estructura agrícola sufrirá fuertes transformaciones.
 - Para el desarrollo hace falta la elevación cultural y profesional de la población.
- Especialmente interesantes fueron los dos Seminarios que funcionaron en horarios adicionales fuera de programa. Uno de ellos se dedicó al tema de la coordinación y tecnificación de las organizaciones apostólicas, como exigencia para la eficiencia de la colaboración de aquellas en el desarrollo económico. Los resultados han sido alentadores; en concreto acordaron coordinarse, Caritas, Pax Christi y A.C.N. de P. El Seminario Pedagógico enfocó el tema del "cómo" educar socialmente y "cómo" enseñar la doctrina social católica, como pide la "Mater et Magistra", a los niños, a los adolescentes, a los universitarios y a la masa. Se acordó realizar ensayos durante este curso e intercambiar ex-

periencias.

- El Sr. Vidal Gironella, Presidente de la Asociación Católica de Dirigentes de Barcelona, ha afirmado en una conferencia que urge crear el nuevo tipo de empresario, con hondo sentido social, pero estimando que el esfuerzo individual a veces resulta ineficaz, requiriéndose la actuación colectiva.
- El Sr. Fernandez Párra, Catedrático de Economía de la Empresa, en una conferencia pronunciada en el Inst. de Est. Políticos, ha dicho que la formulación de pronósticos económicos es la función principal del empresario. Para la adopción de decisiones respecto a las inversiones a corto plazo en la producción, el empresario necesita un conocimiento muy actual del mercado.
- Sigue en la A.C.N. de P. el ciclo sobre "La reforma social de la empresa", aunque por el momento no se perciben cuales puedan ser unas conclusiones claras y precisas.
- La Unión Panamericana publica un Boletín-revista interamericana de ciencias sociales", en la que se da cuenta de los estudios concretos de sociología aplicada que se están realizando en algunos países hispanoamericanos.
- Aunque se ha seguido rumoreando que podrían acordarse aumentos de los salarios legales, hasta ahora nada se sabe en concreto. Sin embargo, la influencia y repercusión de algunos Convenios Colectivos no se hará esperar. Por ejemplo el de Altos Hornos, que en materia de salarios ha dado un paso muy fuerte y no dejará de repercutir en las industrias de la zona.
- Se habla de que pudieran ser modificados en breve los sistemas legales de participación en los beneficios, siguiendo la línea del proyecto de ley sobre participación del personal en la gestión.
- El E. Sanchez Gil S.J. ha defendido, en varios artículos en YA, el proyecto de Ley de participación del personal en la administración de las empresas, pendiente de estudio por las Cortes, aunque se ha hablado de que pudiera ser demorado y aun retirado.
- El Fondo Nacional de Protección al Trabajo ha propuesto al Consejo de Ministros, y este ha aprobado, las Normas generales para la aplicación de los aspectos del Plan de Inversiones aun pendientes de regulación. Tales Normas comprenden los siguientes aspectos:
 - Ayudas a los trabajadores en desempleo, como consecuencia de procesos de reconversión industrial.
 - Establecimiento de un sistema de becas para la formación profesional intensiva de los trabajadores en

- situación de desempleo. No solamente se trata de la Formación Profesional Acelerada, sino que otras instituciones públicas y privadas podrán inscribirse en el Nomenclador de Centro de F.P.I. que se abrirá en la Dirección General de Empleo, quedando en condiciones de impartir la enseñanza de este tipo.
- Ayudas a los trabajadores emigrantes al exterior.
 - Ayudas a los trabajadores migrantes en el interior.

Información varia

- En el número correspondiente a enero haremos un examen retrospectivo de la legislación del último trimestre, aunque los aspectos que puedan interesarles se los comunico lo antes posible.
- Las entidades que deseen estar al corriente de lo legislado pueden suscribirse a la colección "Disposiciones generales", que edita el Boletín Oficial del Estado (Tráfalgar, 48.-Madrid) al precio de 180 pts. anuales. También edita un fichero legislativo, al precio de 120 pts. anuales.
- No se advierte por ahora ninguna alteración del ambiente por lo que hace referencia a la posible promulgación de una Ley de información, de la que se ha hablado reiteradamente. No parece probable que pueda ser acordada en los próximos tiempos.
- Los desastres ocurridos en Sevilla, tanto la inundación como las muertes originadas al caer la avioneta, nos deben hacer sentir con nuestros hermanos de aquella zona. Sería una buena iniciativa que, como la entidad más antigua y caracterizada, se dirigieran nuestras entidades a la Cooperativa Viditera "La Trinidad" (Avenida de Miraflores, 26.-Sevilla) para expresarle la condolencia por los daños y desgracias ocurridas y ofreciéndoles la solidaridad cooperativa, que podría hacerse efectiva de alguna manera simbólica.
- La Prensa anuncia la próxima publicación por S.S. Juan XXIII de la Bula convocando el Concilio Ecueménico Vaticano II, pareciendo probable que se inicie en plazo poco superior al año. La trascendencia para toda la Cristiandad de este acontecimiento hace que todos debamos seguirlo con gran atención, haciendo objeto de estudio y comentario los diversos temas que van a ser afrontados, para contribuir a formar la opinión pública en la Iglesia, que tanto deseaba el gran Pontífice Pío XII.
- Aunque seguramente Vds. ya habrán pensado en ello, no estaría mal que con motivo de año nuevo y Reyes tomaran alguna iniciativa para reforzar los lazos de hermandad y solidaridad cooperativa. Algo íntimo y cordial es lo más indicado.

=====