

# CRONICAS

## I.-Crónica Social de España

### LOS COLOQUIOS DEL ICAI

Bajo el título común «Para la realización del Plan de Desarrollo» se presentaron cuatro sesiones públicas que abordaron, en dos binomios, los cuatro puntos cardinales de la problemática que la realización ha de encontrar.

El primer binomio se refiere a las dificultades de los dos sectores, Público y Privado; el segundo, a las dos finalidades más apremiantes de nuestro desarrollo: agricultura y exportación. Se pretendía, en cada sesión, destacar los obstáculos más sobresalientes y señalar las vías de superación. El Plan de Desarrollo, como tal, no se discutía: se admitía como dato consumado, cuya ejecución se trataba de facilitar. ¿Cuál es el balance del Ciclo?

Hay que reconocer que, como en años anteriores, de nuevo ha constituido un acontecimiento nacional, tanto por el número y calidad de los participantes, como por las personalidades asistentes en la Presidencia de honor, y la elevadísima concurrencia de un público en su mayoría diplomado o directivo de empresas.

El interés se mantuvo vivo durante la mayor parte del tiempo, al menos en tres de las cuatro sesiones, llegando no raramente a ser vivísimo. En varias de las sesiones, en especial la dedicada a la Agricultura, la participación de varios espectadores, invitados a subir al escenario, demostró y marcó una temperatura excepcional de interés por parte del millar de concurrentes.

En cuanto al fondo de la finalidad perseguida, ¿en qué medida se consiguió diagnosticar, con el debido acierto, los obstáculos más serios de la realización? ¿Hasta qué punto se alumbraron vías de superación? No en todos los coloquios se alcanzó el mismo grado de puntualización, pero en su mayor parte brindaron una serie de observaciones muy dignas de consideración. El P. Sánchez Gil, director de estos coloquios del ICAI, señaló, al concluir la cuarta sesión, las directrices más palpantes que flotaban de las ideas intercambiadas:

\* \* \*

## F. V.

El ciclo arroja un saldo favorable, muy positivo, al Plan de Desarrollo, así como a sus perspectivas de realización: es inmenso el mérito, por el mero hecho de haber estudiado científicamente la realidad española, punto de arranque para todo plan; la realización está iniciada de hecho, aun antes de 1964; en la mayor parte de sus objetivos se considera garantizada la ejecución. Ha de acogerse como ensayo, más que culminación, a fin de comprender las limitaciones y aun deficiencias que quepa encontrar. Pero en los ensayos, como en las semillas, se gestan las victorias, añadió el P. Sánchez Gil.

El aspecto menos abordado por el Plan es el Comercio Exterior. Su perspectiva es gris. Los incrementos en la balanza de pagos son en parte ficticios, como señalaron los señores Rojo y Rico. Se precisa aquí una reestructuración a fondo de toda la concepción y del complejo de dispositivos. Y ante todo, analizar los tipos de productos que podemos competitivamente exportar. Las conservas, en especial de vegetales—los mejores de Europa—ocuparían lugar predominante. La atomización de nuestras industrias agrícolas y de los empresarios exportadores anulan casi nuestra potencialidad exportadora (D. Pedro Rico).

La Agricultura, con el Comercio Exterior, forma el binomio de finalidades más apremiantes. Hay que crear mejores infraestructuras económico-sociales, que permitan una existencia más atractiva al trabajador del campo; objetivo seguido inmediatamente por una política de comercialización y precios, que vuelva remunerativo el quehacer del agro (Sres. Velarde Fuentes y Ridruejo Ruiz-Zorrilla), manteniendo, mientras tanto, los precios de sostén, pero sólo en los productos que interese conservar o desarrollar. Se expusieron excelentes ideas sobre la formación empresarial agrícola, política crediticia y de capitalización, red de industrias agrícolas, etcétera.

En cuanto a los obstáculos procedentes de los comportamientos de los sectores público y privado, predominó la exigencia por una coordinación mucho más eficaz de las diversas autoridades competentes. Se señaló más necesario el espíritu de cooperación y equipo, que la creación de otro nuevo organismo coordinante. Se urgió el esfuerzo de polarización de todas las fuerzas económicas extraoficiales, así como su más precisa y transparente información. Los elementos de incertidumbre inhiben las fuerzas creadoras, por lo que apremia una reglamentación clarificadora en política crediticia, bancaria, fiscal, arancelaria, social.

El Plan de Desarrollo no jugaría como ley inmutable, ya que es una Organización de energías generadoras de bienes, y toda organización económica es un ser viviente, que se readapta cada día a las circunstancias cambiantes.

M. S. G.

## EXPERIENCIAS Y FUTURO DE LA DIRECCION DE PERSONAL

### VI REUNIÓN DE DIRIGENTES SOCIALES DE EMPRESA

Organizada por la Comisión Nacional de A.S.P., los días 4, 5 y 6 de mayo se reunieron los jefes de personal y dirigentes sociales de Empresa en su VI reunión.

en la cual, sobre el tema que nos sirve de título, nos informaron un representante de cada uno de los siguientes países: Francia, Inglaterra, Holanda, Alemania, Italia y España.

1.º *Objetivos de la función de personal en la Empresa.*

El representante francés, M. P. Chantereau, resumió en cinco objetivos la función de personal.

- 1) Procurar a los servicios de la Empresa el personal necesario en cantidad y calidad.
- 2) Llevar la administración de personal de acuerdo con la legislación social y lo convenido en los contratos individuales o colectivos.
- 3) Perfeccionar al personal facilitando la formación y promoción individual y de grupos.
- 4) Adaptar el personal a su tarea estudiando continuamente todos los problemas que afectan a las condiciones de trabajo.
- 5) Coordinar toda la actuación a través de la información y el diálogo individual o colectivo (delegados de personal, comités de empresa, etc.), es decir, un objetivo de síntesis.

El representante inglés, Mr. W. A. Davison, destacó el objetivo único de crear un clima moral que asegure la máxima eficacia, si bien consideró objetivos de la política de personal los siguientes:

- 1) El definir y hacer explícitos los principios y normas de conducta en la Empresa.
- 2) Obtener la completa colaboración de todo el personal.
- 3) Proporcionar condiciones al personal que no sean menos favorables que en el exterior.
- 4) Equilibrar la fuerza de trabajo con las necesidades presentes y futuras.
- 5) Mejorar la eficacia del personal de la Empresa por medio de la formación.
- 6) Asentar la valoración y promoción de los individuos sobre el mérito.
- 7) Mejorar la información.
- 8) Ocuparse de las medidas de bienestar.

Para el señor J. Quast, representante holandés, el objetivo de la función de personal se resume en obtener las óptimas condiciones de trabajo para todos los empleados. «Es indudable—afirmó—que un aparato productivo eficiente es inconcebible sin una efectiva organización», lo cual hace imprescindible la participación del jefe de personal en los procesos organizativos.

El representante alemán, Herr. Dir. Kresser, afirmó que «la finalidad de la Dirección de personal es la de integrar a los trabajadores en la empresa de tal forma que lleguen a desarrollar, en el mayor grado posible, su capacidad de trabajo».

Después de demostrar que la eficiencia depende más de la calidad de los hombres que del equipo técnico, cuya obsolescencia es inevitable, el representante italiano, profesor Benedetti, afirmó que los hombres pueden ganar posibilidades con el tiempo. Por ello el primer objetivo de la dirección de personal es la búsqueda del talento y de la creatividad. El segundo—por su inserción en el proceso organizativo—es tener idea clara de la parte y experiencia del conjunto. Y el tercero, estudiar detalladamente la motivación y el grado en que las ideas son compartidas por todos, porque para facilitar la guía de hombres es menester responder a sus exigencias de racionalidad y a los ideales y experiencia de los hombres. Como quiera que el jefe de personal más que un creador de documentos ha de ser un creador de destinos humanos, tiene que seguir la investigación social para aprovechar todo lo que mejore sus cualidades de seleccionador y valorador, manteniendo una actitud crítica ante los métodos que sólo tienen el apoyo de un largo uso.

El representante español, Sr. Madruga, afirmó que el objetivo se resume en ser el primer colaborador de la dirección general en la fijación de la política social de la Empresa.

## 2.º *Contenido de la función de personal.*

Mr. P. Chantereau indicó que la función *tradicional* de personal comprende la gestión de los efectivos, la contratación, las nóminas; la calificación del trabajo; la administración del personal; la reglamentación, la disciplina; las relaciones con el personal. Esta función es ampliada a *nuevas funciones*: formación y perfeccionamiento; información; organización de la Empresa y también de las *actividades conexas*: seguridad social y régimen de retiros; condiciones de vida en la Empresa y medicina del trabajo.

Mr. Davison hace una larga enumeración en que desglosa lo que como objetivos se destacaron en el tema primero:

- 1) Información, consejo y comentario para la formación de la política de personal por parte del Consejo de Administración.
- 2) Obtener conocimiento de las actitudes y reacciones del personal ante los cambios a través del contacto con los departamentos operativos.
- 3) Difundir y hacer aceptable la política determinada.
- 4) Administración de personal: fuentes de reclutamiento, formación y promoción del personal, valoración de tareas y estructura de remuneraciones, establecimiento de la información estadística; métodos prácticos de comunicación, admisión, traslados, pagos y despidos; mantenimiento de condiciones sanitarias, vivienda, enfermedad, préstamos, etc.; fomentar el nivel general de limpieza, higiene; solución de conflictos.
- 5) Relaciones con el Gobierno, sindicatos y autoridades educativas y profesionales.
- 7) Conocimiento de la legislación y de las tendencias que afectan a la función de personal.

Con alguna variante, insistieron en estos objetivos los representantes de Holanda, Inglaterra e Italia.

El representante español, basado en una encuesta realizada en una región española, enumeró por orden de importancia los principales problemas que constituyen el contenido de la función de personal:

1) Formación de mandos. 2) Reivindicaciones económicas. 3) Mejor tratamiento de la información. 4) Eficacia del Jurado de Empresa. 5) Necesidad de control de la opinión de grupos. 6) Problemas derivados de la mala selección de personal. 7) Absentismo y disciplina. 8) Nuevos convenios colectivos. 9) Rendimientos insuficientes. 10) Política de promociones. 11) Falta de mano de obra especializada. 12) Reducción del personal. 13) Dificultades de reclutamiento. 14) Mejora de la seguridad industrial. 15) Índices de calidad.

### 3.º *Especificación de las cualidades de las personas que han de desempeñar la función de personal.*

Para M. Chantereau la persona que se ocupa de la gestión de personal en Francia, según una encuesta bastante representativa, se encierra dentro de los siguientes cuadros formativos en el porcentaje que se indica:

Formación jurídica ... ..	32 %
Formación no precisada ... ..	30 %
Formación técnica ... ..	12 %
Formación comercial ... ..	6 %
Formación militar ... ..	6 %
Formación literaria ... ..	5 %
Otras formaciones ... ..	9 %

Mr. Davison en lugar de enumerar el tipo de formación enunció las cualidades abstractas que el puesto exige. Para él, el jefe de personal debe ser una persona que se sienta inclinada al aspecto social práctico evitando el peligro del intelectualismo. Deberán conseguir que las cosas mejoren sin incurrir en la calificación de «reformador social», pues en el cuadro abstracto de este personaje no entra preocupación por los costos, la productividad y otra serie de factores que han de tenerse muy en cuenta. Por otra parte, ha de tener el grado suficiente de simpatía, sin convertirse en un «eyes-man» porque la función de personal exige decir «no» y enfrentarse con situaciones desagradables. En cualquier supuesto —afirmó— no es una función a desempeñar por personas de segunda categoría.

Quast hizo alusión a las características generales que la complejidad de la vida empresarial exigen en Holanda a partir de 1939, en que se fortaleció la posición del obrero y de los sindicatos. El representante alemán, insistió en una preparación proporcionada a la responsabilidad de aconsejar a la dirección en todas las materias de personal.

F. V.

El profesor Benedetti consideró necesario para desempeñar eficientemente ese puesto poseer una mentalidad no dogmática, espíritu democrático y ejemplaridad moral. Preconizó una autodisciplina sin conformismos, complementada con una actitud de amplia comprensión unida a una actitud científica interdisciplinar—aprovechamiento de los resultados de la investigación moderna en visión panorámica—, una planificación del propio trabajo a largo plazo. Asumirá, además, la responsabilidad de hacer receptivos a los hombres a todo lo racional. Como la función del personal, a juicio del profesor Benedetti, es arte a la vez que ciencia y su espíritu es el de un verdadero político, considera imprescindible que no se confunda el arte con la magia, ni la ciencia con el conocimiento de unas técnicas. Al cuidado del jefe de personal está el «hombre», que es el más importante factor del sistema económico y cuyo talento creativo es el recurso más escaso.

#### 4.º *Centros en que los diversos países agrupan a los jefes de personal y directores sociales.*

En Francia se ocupan de los problemas de personal desde 1934 la CEGOS. Actualmente se ocupan la CNOF (Comité National de l'Organisation Française) y la CEFP (Centre d'Etudes de Formation et de Perfectionnement), y el más importante de todos, con 1.200 miembros, la Association Nationale des Directeurs et Chefs de Personnel (ANDCP).

En Inglaterra se ocupa el IMP (Institute of Personnel Management), en el que están afiliados unos 6.000 hombres (75 por 100 hombres). Probablemente en el Reino Unido existen de 10.000 a 15.000 empleados en estas funciones o servicios sociales de personal.

En Holanda existe una organización de Dirigentes del Personal, la Federación Neerlandesa, que sigue el modelo británico.

Respecto a Alemania no se hizo mención de los centros formativos, y en Italia tampoco, aunque la UCIT se ocupa de esta problemática.

Por lo que respecta a España, ASP (Acción Social Patronal) ha promovido esta función al rango que actualmente tiene, y desde 1957, en que se celebró el primer curso de Secretarios Sociales, existe en la Comisión Diocesana de Madrid y en el ámbito nacional la sección de Jefes de Personal.

#### 5.º *Perspectivas de futuro.*

La creciente complejidad del mundo industrial obligará a mejorar el calibre de los directivos de personal; aprender más sobre las ciencias sociales, consiguiendo un mayor perfeccionamiento de su personalidad integral. Por otra parte exigirá una mejora de los métodos de producción y valoración; política de promoción, de salarios y de seguridad social.

Se echó de menos, sin embargo, un mayor desarrollo del elemento prospectivo que se prometía en el tema; pues las afirmaciones de Mr. Quast de que la fun-

ción de personal no estaba agotada en lo administrativo—un tercio de la gestión del directivo de personal es administrativa y los dos tercios restantes son funciones de información y asesoría auténtica de la dirección—, es notoriamente insuficiente.

Las líneas de tendencia en lo social, en lo económico y en lo técnico suministran ya datos suficientes para determinar la preparación necesaria por lo que a personal respecta. Los problemas de automatización y sindicalismo; de las convenciones colectivas y demás, tienen pendientes unas soluciones cuyo esbozo hubiera podido servir de pista.

No obstante, ha sido sumamente interesante este contacto de seis naciones para determinar el contenido que a la dirección de personal corresponde hoy en los países más significativos de Europa.

J. M. G. PÁRAMO.

### III. CONGRESO SINDICAL

En marzo último se celebró el III Congreso Sindical, que reunió a numerosos trabajadores y empresarios en el nuevo salón de actos de la Casa Sindical. Representantes extranjeros de diez o doce naciones siguieron de cerca las discusiones de los congresistas, gracias a un sistema cómodo de transistores.

El acto de clausura fue presidido por el Vicepresidente del Gobierno y varios ministros. El Vicepresidente, en su discurso de cierre del Congreso, después de invocar el deber de recuperar la justicia social que «por torpeza de unos e inconfesable egoísmo de otros, quedó tirada en medio del arroyo y la arrebató el comunismo», animó a poner todos de su parte el esfuerzo necesario para lograr el bienestar de todos.

Anteriormente, el ministro secretario, delegado nacional de Sindicatos, presentó un resumen de la labor realizada en las Comisiones y Plenos. Fue estudiada detenidamente la función social del Crédito, queriendo que el crédito acompañe con su agilidad, eficacia y cuantía a la elevación y desarrollo social y económico. Y que, teniendo en cuenta la mayor productividad, fuere orientado hacia aquellas empresas con un fin social más claro, y un sentido humano y cristiano más sincero. Junto con eso, los congresistas pidieron crédito para la pequeña y mediana empresa, que grupos de trabajadores pudieran montar.

\* \* \*

El Congreso quiso empalmar con la preocupación de los labradores en su Asamblea, poco tiempo antes, y actualizando sus peticiones: mayor estabilización campesina; elevación técnica y profesional, hasta equipararla a la industria; creación de órganos de seguridad adecuados para garantizar a los hombres del campo un salario a la altura del resto de los trabajadores; refuerzo de la enseñanza del medio rural, con escuelas y magisterio digno, como dignas y acogedoras tienen que ser sus viviendas.

\* \* \*

F. V.

La ponencia sobre desarrollo sindical había despertado interés especial; esperando respondiera a la petición de autenticidad y representación que justamente preocupa. «Hemos tenido desde el principio, decía el Delegado nacional, una decidida intención de perfeccionamiento», y recuerda, confirmándolo, las primeras Juntas, Comisiones reguladoras, aparición de las primeras secciones sociales, elecciones, Juntas económicas... El punto concreto de *unidad* fue defendido por los congresistas, en las Comisiones y el Pleno, como un recurso de fuerza. Por contraste, recuerda el Delegado nacional los tiempos anteriores de enfrentamiento y lucha abierta, que no siempre se tradujo en beneficio para los obreros. Aclaraba: «Unidad con variedad, unidad por la discusión; unidad por la defensa de posturas distintas e intereses diferentes...; pero hermanados cuando se llega a un convencimiento, dejando lo accesorio.»

También para la *libertad* tuvo su comentario: Libertad en la elección libre de un sistema; libertad para exponer en él las opiniones; libertad de crítica, de exposición de pareceres; libertad dentro de un orden y unas garantías. La libertad puede traer la dictadura sindical, a juzgar por la historia; también puede fallar la libertad con la unidad.

Entresacamos, con mayor detención, lo relacionado con la financiación de la Pequeña y Mediana Empresa.

Se aclara, ante todo, el concepto: son aquéllas que no puedan acudir al mercado de capitales y en los que no tengan participación Bancos o Empresas que puedan utilizar dicho mercado para atender a su financiación.

Deberá habilitarse con carácter urgente, a través de los órganos de la política crediticia, una nueva y complementaria línea de crédito, con dotación anual suficiente, de la cual se destinará un 40 por 100, como mínimo, para las Pequeñas Empresas.

Los créditos, cuya finalidad sea proveer a estas Empresas de capital circulante, deberían devengar un interés máximo del 3,75 por 100 anual, los destinados a inversiones en bienes de equipo, el 3,25 por 100 anual, siempre que se utilicen los organismos de caución previstos en la Conclusión Sexta. Cuando no se utilice dicho sistema de garantía, los tipos de interés aplicables deberían ser el 4,75 por 100 y el 4,25 por 100, respectivamente.

Los plazos de amortización de los créditos deberán ser dieciocho meses a tres años para créditos cuya finalidad sea proveer a la Empresa de capital circulante; de cinco a diez años para créditos destinados a inmobilizaciones a medio plazo, y de diez a quince años para aquellos que, destinados a costear elementos del activo, exijan una amortización a largo plazo. En los dos últimos casos el plazo de amortización no deberá empezar a contarse hasta transcurridos dos años de la fecha de concesión del crédito, distribuyéndose los intereses de estas dos anualidades a lo largo del período de amortización del mismo.

\* \* \*

Para ayudar a la financiación de la Pequeña y Mediana Empresa, dotándola, además, de garantía en aquellos casos en que no puedan ofrecer las habitualmente exigidas por los establecimientos de crédito, deberá estimularse la creación de Cooperativas de Crédito y de Caución.

Las Cooperativas de Caución deberán garantizar los préstamos que sus socios soliciten a las instituciones de crédito. Estas Cooperativas deberán ser creadas al amparo de la Ley de Cooperación y sometidas a su disciplina.

Considerando que las Cooperativas de crédito son el instrumento más idóneo para la financiación de las Pequeñas y Medianas Empresas, deberán modificarse cuantas disposiciones dificulten o sean obstáculo para la constitución de esta clase de Cooperativas.

Se solicita sean instituciones idóneas para la concesión de los créditos para la Pequeña y Mediana Empresa los Bancos oficiales, las Cajas de Ahorro, el Banco Sindical y Cooperativo, la Caja Central del Crédito, Cajas Rurales, Secciones de Crédito de las Hermandades y aquellas otras Entidades, sin ánimo de lucro, que se constituyan con esta finalidad específica y sean previamente autorizadas por el Ministerio de Hacienda, adoptándose por todas ellas las oportunas medidas para la simplificación de los trámites administrativos necesarios para la concesión de estos créditos.

Se sugiere tengan derecho de prelación las solicitudes de crédito que persigan una de las finalidades siguientes: racionalización y renovación de sus instalaciones, así como la construcción o adquisición de locales, maquinaria...; concentración de pequeñas empresas con fórmulas cooperativas; saneamiento financiero por nuevo capital circulante, cuando las inversiones hayan sido ya realizadas... Las anteriores finalidades tendrán preferencia, reforzadas por algunas condiciones: justa y eficaz distribución de la riqueza producida entre capital, técnica y trabajo; creación de nuevos puestos de trabajo y promoción social; dedicación de crédito a fomentar la pequeña empresa en zonas deprimidas.

La financiación de la Pequeña y Mediana Empresa deberá considerarse pieza básica del sistema crediticio nacional.

Para conseguir esta finalidad, en el Comité Ejecutivo de las Entidades Oficiales de Crédito, deberá figurar, al menos, uno de los representantes de la Organización Sindical.

Independientemente del cauce crediticio como base para la financiación de las Pequeñas y Medianas Empresas, deberá estimularse, cuando la estructura jurídica de éstas lo permitan, la participación social en las mismas, mediante posibilidades que ofrece el Fondo de Difusión de la Propiedad Mobiliaria, creando obligaciones o acciones a favor de los trabajadores. Si la estructura empresarial no permite la suscripción de acciones o participaciones deberá arbitrase la fórmula legal necesaria.

F. V.