

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

CATEDRA DE POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Working Papers: n° 77

Título: Capacidad directiva
en los países en
proceso avanzado de
industrialización:
el caso español

Autor: Santiago García Echevarría

Fecha: Enero 1983





Universidad de Alcalá de Henares
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Cátedra de Política Económica de la Empresa
Alcalá-de-Henares-Madrid

Working Papers: n° 77

Título: Capacidad directiva
en los países en
proceso avanzado de
industrialización:
el caso español

Autor: Santiago García Echevarría

Fecha: Enero 1983

Secretaría de Redacción:
Srta. María Luisa Blasco
Srta. Lucía Juárez



© Dr. Santiago García Echevarría

Se prohíbe la reproducción total o parcial por cualquier método del contenido de este trabajo sin previa autorización escrita. Se trata de trabajos de investigación internos de la Cátedra.

CAPACIDAD DIRECTIVA EN LOS PAISES EN PROCESO DE INDUSTRIALIZACION AVANZADO: EL CASO ESPAÑOL.¹

Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

I. PLANTEAMIENTO E INTRODUCCION

Ha costado mucho tiempo, y no ha sido tarea fácil, el convencer de que la capacidad económica de un País radica, en una amplia medida, en su capacidad de dirección. Esta estrecha vinculación entre la capacidad de una economía y la capacidad de dirección y gestión de sus empresas solamente se llega a apreciar en los momentos de crisis económica. Precisamente en el caso español, que con los años 60 inicia la etapa moderna de industrialización, se puede apreciar de forma unívoca

Capacidad de la economía y capacidad de dirección

1

Ponencia presentada en el Wissenschaftliche Arbeitsgemeinschaft für Technik und Wirtschaft. Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Octubre de 1982.

cómo este proceso de industrialización no ha ido acompañado del desarrollo de las técnicas directivas adecuadas a los niveles de tecnología y a las capacidades productivas que se han desarrollado. En este sentido queremos exponer aquí, en base del caso español, un análisis detallado de las causas y motivos que obligan a desarrollar una capacidad directiva y su incidencia sobre el conjunto del desarrollo económico del País. En nuestra opinión, el caso español presenta unas características específicas, ya que de un proceso de industrialización muy bajo, a finales de los años 50, pasa prácticamente a constituir uno de los Países con mayor grado de industrialización entre los países intermedios, además, este proceso de industrialización se ha producido en un período relativamente corto.

Poca exigencia
en cuanto a
nuevos plan-
teamientos
directivos

Cuando uno contempla la perspectiva de los años 60 y 70, mejor dicho, centrándonos a mediados de los años 70, se aprecia claramente una exigencia muy reducida, muy exigua, de mejorar o buscar nuevos planteamientos directivos. Y ello se debe a varias causas entre las que deben mencionarse las siguientes:

Marco econó-
mico definido

1. El ordenamiento económico en el cual tiene lugar el proceso de industrialización está caracterizado por un dirigismo administrativo de la economía, por lo tanto, facilita al directivo un marco con grados de seguridad muy importantes, tanto por lo que se refiere a la adquisición de los **inputs** como por lo que afecta a la colocación de sus **outputs**. Se poseen

todos los elementos que el empresario necesita para planificar con amplios grados de certidumbre; además, se le facilitan los recursos de producción, especialmente la financiación y la mano de obra a costes bastante favorables, dejando al proceso de dirección solamente la responsabilidad concreta que afecta a la eficacia técnica y tecnológica de las decisiones empresariales.

Directivos
formados en
el área técnica

2. En segundo lugar, todo el proceso de industrialización se realiza bajo la tutela de directivos formados en el área técnica, ingenieros predominantemente, y en muchos de los campos administrativos y de personal, por personas formadas en estrecha vinculación con lo que pudiéramos llamar la Administración del Estado en sus diferentes funciones.

Reducida
formación
directiva

3. Tampoco el mundo de la formación, tanto universitaria como de escuelas especiales, facilita programas y procesos educativos en los que se dé prioridad o tengan cierto peso los programas de formación en materia de economía empresarial y de **management**. Podemos decir que en España, hasta épocas muy recientes, se desconocen la validez y exigencia de estos procesos de formación directiva y aún hoy tampoco se aprecian suficientemente.

Todo ello implica, sin lugar a dudas, serios costes, una menor eficacia en la capacidad directiva de estos procesos de industrialización, y, como consecuencia, una grave hipoteca sobre la propia capacidad competitiva de la economía. Como

hemos señalado al principio, esto no se ha reflejado en los años 60, en períodos de continuo crecimiento, sino que se ha reflejado en los períodos de inestabilidad del entorno, de incertidumbre en los mercados de inputs y outputs, en los períodos de crisis en los que verdaderamente una capacidad directiva tiene planteadas exigencias muy claras.

Muchos de los problemas por los que precisamente puede diferenciarse la crisis económica española de las crisis que inciden en otras economías europeas, vienen fundamentalmente acentuados, a mi entender, no solo por el componente del proceso de transición política y societaria, que sin duda tiene relevancia sino sobre todo por la insuficiencia de capacidad directiva de la empresa española por lo que afecta tanto a los empresarios, como al conjunto de la Sociedad. A este respecto, los estudios empíricos que hemos realizado en fechas muy recientes demuestran una amplia hostilidad de la opinión pública frente a la figura empresarial, frente a la figura del management, que es el que verdaderamente tiene que disponer de capacidad de respuesta a los procesos de adaptación¹.

¹García Echevarría, S. "El Empresario, Orden Económico y Sociedad", ed. Centro de Estudios y Comunicación Económica, Madrid 1982

Para hacer este análisis nos hemos basado fundamentalmente en dos encuestas empíricas realizadas por vez primera en España: una que se refiere a las relaciones entre la empresa y su entorno¹, y una segunda relativa a las estructuras directivas y organizativas de la empresa española².

Fases que han
atravesado las
exigencias
directivas

Antes de entrar en el análisis de los tres elementos determinantes que arriba hemos mencionado, debiéramos de referirnos muy brevemente al proceso histórico de industrialización y a las fases o etapas por las que han pasado las exigencias directivas. Como acabamos de mencionar, el período de industrialización de la economía española comienza en los primeros años de la década de los 60, basándose en una estructura técnica y administrativa totalmente obsoleta, con empresas amparadas en la mayor autarquía, con equipos cuya vida utilizada oscilaba alrededor de los 25 años³, con mercados cerrados y dirigidos sin disponer de la más mínima competencia, y con mercados de los factores de producción totalmente controlados y dirigidos.

A principios de los años 60 se inicia un proceso de liberalización orientándose previamente hacia una Economía de Mercado. Estos primeros

¹ Ib.

² García Echevarría, S., "La capacidad directiva de la empresa española", ed. por el Centro de Estudios y Comunicación Económica, Madrid septiembre 1982

³ Entre otras publicaciones véanse los "Informes Económicos" del Banco Central, especialmente el del año 1959, ed. Banco Central, Madrid (anual)

impulsos encuentran pronto un freno importante que incide en la capacidad directiva de la empresa española, porque la política económica liberalizadora se inserta dentro de la corriente francesa de la planificación indicativa. Cuando el año 1964, esto es, en los albores incipientes del comienzo del proceso liberalizador, se implantan los Planes de Desarrollo Económico y posteriormente Social en España, el proceso de industrialización se va configurando cada vez más dentro de esta planificación, fundamentalmente afianzada en la asignación de recursos financieros, en la asignación de ventajas fiscales de la más diversa índole, en la asignación de ventajas en cuanto a infraestructura y de subvenciones; con ello, al mismo tiempo, se inicia el experimento económico de los Polos de Desarrollo¹.

Exigencias
técnicas:
dimensión
óptima

Sin entrar aquí en el debate que puede corresponder al análisis de este experimento de política económica, por lo que aquí nos afecta puede señalarse que todo el proceso de industrialización se integra dentro de estos planes, configurándose acuerdos entre distintas empresas y la Administración en cuanto a constitución, ampliación y localización de las actividades económicas. Este proceso administrativista conlleva fundamentalmente una exigencia técnica, pues la obsesión de esa época por las dimensiones óptimas de los procesos productivos y de las empresas, llega a

¹De entre la amplia literatura existente, tanto Oficial como la que presenta la propia labor investigadora, debemos remitir aquí al amplio y fundamentado trabajo de Cátedra realizado por Buttler.

grados increíbles dentro de los procesos administrativos, haciendo incluso depender de asignaciones de "óptimos" supuesto, concesiones administrativas muy importantes, y rechazando otras. Con ello se configura el panorama español de nuestros días¹.

Esta etapa dura prácticamente hasta mediados de los años 70 donde comienza el período de transición política, con el consiguiente abandono total de los planteamientos económicos e industriales, dejándoles a su buen quehacer y a su propia evolución, sin ninguna definición clara de política económica².

En esta fase se aprecia claramente como en los años 70, dentro de las áreas correspondientes a la capacidad directiva, domina predominantemente, en el primer plano, la organización y gestión de todos los procesos técnicos, dominando tanto en cuanto a la consecución de las mejores tecnologías como en cuanto a la mayor perfección en los procesos productivos como tales. Ya entrada la segunda mitad de los años 60, comienza a desarrollarse en las empresas españolas una mayor preocupación por los procesos de mercados fundamentalmente. Aún cuando los niveles de competencia han sido siempre muy reducidos, en términos generales, empieza a surgir en este período, posterior al del perfeccionamiento técnico en la gestión empresarial, la

Dominio de la organización y gestión de los procesos técnicos

La preocupación por el marketing

¹Véanse las diferentes disposiciones emanadas de la Administración concediendo autorizaciones para el desarrollo de la actividad industrial.

²Como único documento clave en el que se trató de asentar la actuación económica debe señalarse el denominado "Pactos de la Moncloa".

**Ausencia del
cálculo econó-
mico**

preocupación por el marketing y por la colocación de los productos. Se origina como consecuencia de los superávits de capacidades que se habían creado en muy pocos años. En estas dos épocas se puede apreciar también, por cualquier observador que haya tenido la oportunidad de vivirlas, que no se cuestiona en ningún momento la necesidad de disponer de nuevos planteamientos directivos, de nuevas organizaciones empresariales, de nuevos sistemas de información y de estrategia empresarial. Al contrario, puede verse como hasta ya entrados los años 70 prácticamente todo campo del management permanece con sus propias estructuras y con mínimas innovaciones. Los años 60 se caracterizan también por la falta de cálculo económico, y fundamentalmente del cálculo de inversiones. Puede decirse que en la gestión empresarial no comienzan a realizarse cálculos de inversiones en grandes proyectos hasta casi finalizados los años 60. Ello indica que el directivo español se ha desarrollado en una situación caracterizada por una falta de exigencias a la capacidad directiva, a la propia estructura organizativa de la empresa y a una mayor racionalización de los procesos directivos. Pudiera incluso decirse, de forma dura, que prácticamente no ha existido dirección empresarial en el sentido moderno de una estrategia con horizontes económicos lo suficientemente largos y basada en un cálculo económico que permitiese tomar con racionalidad las decisiones empresariales. Las consecuencias de esto se aprecian, como antes hemos mencionado, en los momentos actuales de crisis.

En este momento, entrados los años 80, uno de los mayores retos que tiene planteada la Sociedad española es verdaderamente la adaptación de sus procesos directivos a las exigencias tanto del entorno como de la propia estructura empresarial. La falta de capacidad adaptativa, no ya solo del directivo, sino de las estructuras directivas y organizativas de la empresa española, constituye uno de los elementos más decisivos a la hora de poder dar una respuesta favorable a los procesos de adaptación.

II. INCIDENCIA DEL ORDENAMIENTO ECONOMICO EN LA CAPACIDAD DIRECTIVA DE LA EMPRESA

La configuración de un proceso directivo eficaz no sólo depende ya de que se faciliten los procesos de industrialización, proporcionando al empresario grados de certidumbre importantes en todo lo que constituye su entorno, sino que implica fundamentalmente que en sistemas de un entorno cierto o intervencionista administrativo no se crea la dinámica que exige, en un proceso incipiente, el continuo enriquecimiento por áreas y por etapas de una creciente mejora del management moderno en una empresa industrial.

Está claro que la capacidad de una economía es el resultado de su capacidad directiva, tanto de la empresa privada y pública como de la propia Administración. Hay que insistir, sobre todo en nuestro País, en que la actividad económica se desarrolla en la empresa, aspecto éste que está

continuamente descuidado tanto en los procesos de configuración política como en la configuración legislativa respecto a las diferentes áreas de la actividad empresarial. Esto se aprecia claramente en el hecho de que el entorno en el cual se desarrolla esa actividad empresarial no valora suficientemente la actividad directiva como elemento o pilar clave para dar satisfacción a las exigencias de esa Sociedad. Y si ese entorno no valora las aportaciones directivas, nos encontraremos en un proceso de continuo empeoramiento de esta capacidad de dirección, al no existir una contrapartida suficientemente valiosa como para que puedan producirse nuevas aportaciones en el campo empresarial.

Capacidad competitiva y capacidad directiva

Es curioso observar que las encuestas realizadas en St. Gall en sobre el problema de la capacidad competitiva de la empresa suiza¹, descansan básicamente en el análisis de la capacidad directiva de sus empresas. Creo que éste es un planteamiento correcto y que significa claramente la capacidad de detectar uno de los aspectos claves de la vida económica y empresarial.

Ya Gutenberg, y con él casi todos los autores modernos, ²al diferenciar entre el grupo de factores elementales y los factores dispositivos,

¹ "Konzepte und Methoden der Unternehmensführung", ed. Emil Brauchlin, Haupt Verlag Berna 1981

² Gutenberg, E., "Economía de la Empresa", 5ª ed., Bilbao 1981; del mismo "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", tomo I, "Produktion", ed. 28, Heidelberg 1981; entre otras obras ver también Ulrich, H., "La empresa como Sistema Social".

introduce en el pensamiento económico empresarial la exigencia directiva con una sistematización y valoración que plantea ya una más amplia formalización de todos los aspectos directivos, tanto por lo que se refiere a filosofías y técnicas, como a los meros aspectos operativos.

Ordenamiento
económico

Existe, ciertamente, una estrecha interrelación entre capacidad directiva y el ordenamiento económico de un País, entendida la primera como la dinámica de adaptación a nuevos planteamientos y técnicas, provocadas éstas por el surgimiento de ellos mismos o por cambios en el entorno, como también por lo que respecta a la tensión constante, a la necesidad permanente, de mejorar la capacidad de utilizar los recursos vía de una mejor dirección y organización. Consiguientemente, implica un cambio necesario en los esquemas organizativos.

Reducida
capacidad
de management

Para el caso español está claro que en la situación de una economía administrativista se han producido exigencias mínimas a este proceso dinámico de adaptación y que, por lo tanto, la empresa española no dispone de una capacidad de management que corresponda a la capacidad tecnológica y técnica que tiene en estos momentos su industria. En este sentido, debe quedar bien claro que del ordenamiento económico, no solamente se deriva una dinámica de adaptación eficaz de la dirección y organización empresarial, cuando existe una "presión" de exigencias a mejores aportaciones directivas, sino que la condición sine qua non para que se produzca esta exigencia de capacidades directi-

vas, es la existencia de competencia. Sin un orden económico que tenga como criterio de coordinación a la competencia y que sea impulsor de la utilización de los recursos de un país, no se dispondrá nunca de una capacidad directiva "óptima", de una capacidad de adaptación, de una capacidad de innovación, tal como lo demuestra de forma fehaciente el caso español.

Necesidad
de una economía de
mercado

Esta es para mi, por tanto, una de las bases claves para analizar y asegurar el que en todo proceso industrializador las exigencias tecnológicas y técnicas debieran estar más armonizadas con las exigencias de management en cada uno de los casos. Si no existe un orden económico que obligue a una mayor racionalidad en los recursos, y solamente se fomentan los procesos técnicos, se producirá una desarmonía muy importante en la capacidad de gestión y dirección empresarial frente a la capacidad de los recursos productivos disponibles. Pero lo que es todavía más relevante en cuanto a la incidencia del ordenamiento económico sobre la capacidad empresarial, es no sólo por lo que afecta a que se disponga de una mejor eficacia económica como también de una renovación y acceso de nuevos empresarios y directivos a las tareas de gestión y dirección, sino también por lo que afecta a la propia valoración que pueda hacer la Sociedad de la capacidad empresarial.

Cuando se habla de economía de mercado en países como España, se está más dentro del marco de afirmaciones verbales que en hechos concretos,

tanto por parte de los políticos como por parte de los propios empresarios en muchas situaciones.

Creo que se debe, por tanto, valorar en su justo peso el hecho de disponer de un orden económico que obligue a plantear una armonización y sincronización más exacta entre el proceso tecnológico y técnico y el proceso de capacidad directiva que viene impulsado por este ordenamiento económico. Esto repercute a su vez, de forma fundamental, en el hecho de que esa sociedad acepte o no un ordenamiento de economía de mercado como punto de referencia para la solución de los nuevos problemas y de las nuevas tareas que se acometen en esta sociedad.

A mi entender ésta es precisamente la nota importante que se deduce del estudio empírico, que anteriormente hemos mencionado, donde solamente el 16% de los españoles considera que estaría dispuesto a realizar alguna actividad de **management**¹. En el mundo universitario no se llega siquiera al 11% de los universitarios encuestados que consideran que realizarán tareas de **management** en una empresa en su futuro profesional.

Estos elementos, a mi juicio, son consecuencia de esta falta de empuje en el desarrollo de la capacidad directiva, de un empobrecimiento en el proceso regenerador de los mandos directivos, de una deficiente selección de los más capa-

¹García Echevarría, S., "El empresario...", ob. cit.

citados para la realización de tales tareas y, consiguientemente, de un empeoramiento en la valoración que la sociedad hace de la aportación del directivo a los problemas de la misma. Y esto en un País en el que se debate el tema sobre las formas de organización de la economía con sesgos centralizadores o con sesgos descentralizadores, tiene una importancia vital. El papel del desarrollo de una moderna capacidad directiva y su interdependencia con el orden económico y viceversa, constituyen, en mi opinión, dos piezas claves que son la base para garantizar estructuras políticas abiertas y pluralistas.

III. VALORACION DE LAS ESTRUCTURAS DIRECTIVAS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA ACTUAL: ESTUDIO EMPIRICO

Modernidad de la estructura directiva

Si bien es cierto que no existen magnitudes de medida absolutas para enjuiciar el grado de "modernidad" de una estructura directiva, sí se poseen, en cambio, conocimientos suficientes en materia de economía de dirección para valorar si nos encontramos ante esquemas eficaces y planteamientos directivos que den respuesta a las exigencias de una moderna dirección y organización empresarial.

Cuando un país minúsculo se encuentra en un proceso avanzado de industrialización, se dispone de empresas con sistemas cada vez más complejos, con entornos más dinámicos y más inestables,

Encuesta sobre
estructuras
directivas

y con mayores dificultades para reflejar sus decisiones en horizontes económicos suficientemente largos, tal como lo exigen las propias decisiones empresariales. En este sentido es en el que se trata de exponer aquí valorativamente cuál es la actual estructura directiva de la empresa española, consecuencia de los procesos de industrialización arriba mencionados, y que constituye toda una experiencia muy relevante en cuanto a analizar los elementos que han faltado para dar una mayor eficacia al proceso económico, vía de una mayor eficacia de la capacidad directiva de sus empresas.

Composición
del panel

En primer lugar, tenemos que señalar que este estudio empírico se ha realizado considerando diferentes dimensiones empresariales y los sectores económicos más relevantes de la economía española¹. Se trata de un Panel de expertos que se mantiene constantemente dentro de la dinámica cuidada del panel y que, por lo tanto, las contestaciones son sumamente representativas, por ser todos ellos directivos implicados en empresas de la más diversa procedencia en cuanto a actividad y en cuanto a su dimensión. Además, queremos también señalar, que este panel se ha caracterizado por una diversificación en cuanto a las personas que han tenido acceso a la contestación de la misma.

¹García Echevarría, S., "La capacidad directiva...", ob. cit.

Si consideramos el panel por sectores de actividad, apreciamos (vease el cuadro n°. 1) cuál ha sido su estructura. Podemos destacar una amplia dispersión de toda la actividad económica.

| Sector | N°. de Empresas | % s./total |
|--------------------------------------|-----------------|------------|
| 1. EXTRACTIVOS | 3 | 2.68% |
| 2. ALIMENTACION | 3 | 2.68% |
| 3. TEXTIL | 7 | 6.25% |
| 4. CONFECCION | 4 | 3.57% |
| 5. MADERA | 3 | 2.68% |
| 6. ARTES GRAFICAS | 5 | 4.46% |
| 7. CUERO Y PIEL | 5 | 4.46% |
| 8. PAPELERA | 5 | 4.46% |
| 9. CAUCHO | 2 | 1.78% |
| 10. QUIMICAS Y MAT. PLASTICAS | 15 | 13.40% |
| 11. INDUSTRIA ELECTRICA | 6 | 5.36% |
| 12. ENERGIA (ELECT. AGUA, GAS) | 3 | 2.68% |
| 13. SIDEROMETALURGICA | 5 | 4.46% |
| 14. CONSTRUCCION | 8 | 7.15% |
| 15. BANCOS | 5 | 4.46% |
| 16. SEGUROS | 4 | 3.57% |
| 17. TRANSPORTES | 8 | 7.15% |
| 18. COMERCIO | 5 | 4.46% |
| 19. MECANICA DE PRECISION | 2 | 1.78% |
| 20. COMERCIALIZACION (VTA.POR MAYOR) | 5 | 4.46% |
| 21. SERVICIOS | 3 | 2.68% |
| 22. SIN CLASIFICAR | 6 | 5.36% |
| TOTAL..... | 112 | 100.00- |

CUADRO N°.1: Clasificación del panel de profesionales de la economía de la empresa según el sector económico en el que desarrollan su actividad.

En cuanto a la dimensión de las empresas consultadas, y que han contestado, se aprecia el dominio característico en la economía española de las empresas medias, a las que corresponden prácticamente casi en un tercio de las respuestas, empresas que oscilan entre 250 y 1000 personas, y también por lo que respecta a empresas pequeñas en crecimiento entre 50 y 250 personas, con lo que se refleja la estructura empresarial de España en una amplia medida.

| Intervalo (n° de empleados) | N° empresas | % s/total |
|-----------------------------|-------------|-----------|
| Menos de 25 | 5 | 4,46 |
| Entre 26 y 50 | 9 | 8,04 |
| Entre 51 y 250 | 40 | 35,71 |
| Entre 251 y 1.000 | 33 | 29,47 |
| Más de 1.000 | 22 | 19,64 |
| Empresas sin clasificar | 3 | 2,68 |
| TOTAL | 112 | 100,00 |

CUADRO N°. 2: Clasificación del panel de profesionales de la economía de la empresa según el tamaño de la empresa en la que trabajan.

En cuanto al cargo de las personas encuestadas (cuadro n°. 3) dominan fundamentalmente los directores financieros y administrativos, seguidos por los directores generales y por los responsables de marketing, por lo que naturalmente la contestación tiene un sesgo, hasta cierto punto importante, a la hora de valorar la capacidad directiva, en lo que afecta a los responsables de la gestión financiera y administrativa. Por ello, los resultados que aparecen en la encuesta, sobre todo en materia de estrategia empresarial, son, aún mucho más deficientes que lo que puede pensarse en una primera observación.

| Cargo | N° empresas | % s/total |
|---|-------------|-----------|
| 1. Presidente-vicepresidente | 2 | 1,78 |
| 2. Consejero | 3 | 2,68 |
| 3. Director general | 16 | 14,29 |
| 4. Subdirector general | 4 | 3,57 |
| 5. Servicio de estudios económicos y financieros | 10 | 8,93 |
| 6. Director financiero y administrativo | 51 | 45,54 |
| 7. Director marketing-comercial | 13 | 11,60 |
| 8. Director del departamento fiscal | 2 | 1,78 |
| 9. Control de gestión | 4 | 3,57 |
| 10. Jefe de administración | 7 | 6,26 |
| TOTAL | 112 | 100,00 |

CUADRO N° 3: Clasificación del panel de profesionales de la economía de la empresa según el cargo que desempeñan.

Puede señalarse que esta primera aproximación que se ha realizado sobre la estructura directiva y organizativa de la empresa española, se centra totalmente en el esquema clásico del sistema de factores dispositivos¹.

Planificación,
organización y
sistemas de
información

Esto es, se analizan los procesos directivos los de planificación y los de organización, así como por lo que respecta a los sistemas de información como instrumentos de control. Se busca prácticamente una contestación a tres preguntas:

- 1°. ¿Cuáles son las estructuras de poder de la empresa española y, cómo están configuradas estas estructuras?
- 2°. ¿Cómo están configurados los órganos de gobierno?
- 3°. ¿Cómo se configuran los procesos de decisión en la empresa española, tanto en lo que se refiere a sus aspectos formales como en cuanto a los estilos de dirección y a la utilización de modernos sistemas directivos?
- 4°. También se trata de analizar cuáles son los esquemas organizativos y cuáles son las disponibilidades de información que exige un proceso racional de toma de decisiones.

¹Ver Gutenberg, E., ob. cit.

Sociedad Anónima
como forma jurí-
dica

En cuanto al primero de los aspectos, esto es, en cuanto a las estructuras de los órganos de gestión, se obtiene el resultado de que en España la mayoría de las empresas consultadas (el 93%) son Sociedades Anónimas. Esta es, ciertamente, una peculiaridad del problema legislativo español, en el que la figura usual es la de la Sociedad Anónima, teniendo muy poco peso las otras formas jurídicas. Se considera de interés la estructura que se deriva de la composición de los Consejos de Administración, que tienen como media 9 personas y que, según las dimensiones oscila entre 5 y 14 (véase cuadro n°. 4).

Una de las cuestiones que interesaban era si en la praxis empresarial española existe, ya de hecho, una separación entre lo que son las tareas de un "Consejo de Supervisión" y las tareas de un "Comité Ejecutivo". Ciertamente se observa que solamente dos de las personas que componen el Consejo de Administración son directivos y el resto realiza su actividad como miembros de un Comité de Dirección, como directivos, sin integración en el Consejo de Administración. Ello quiere decir que la praxis empresarial española va muy por delante de la legislación mercantil que define solamente una organización unidimensional de los órganos de gobierno de la empresa.

Centraliza-
ción del poder
de decisión

Una de las características relevantes en cuanto a la estructura de poder de la empresa española es la fuerte centralización del poder en muy pocas personas con capacidad de decisión, siendo la media, y el máximo prácticamente, de tres personas responsables. Ello significa que, a

la vista del número de personas responsables del área de actividad dentro de la empresa, su capacidad de influencia, al no existir un Comité Directivo vinculante, jurídica y mercantilmente, implica un sesgo fuertemente centralizador de la actividad directiva de la empresa española. Ello implica, básicamente, que los procesos participativos en la toma de decisiones son más bien bajos en todos los niveles de la alta dirección empresarial.

Baja participación en la toma de decisiones

En segundo lugar, como conclusión de la encuesta, existen tres aspectos destacables:

- a) que hoy en día existe en la empresa española una amplia preocupación por los problemas directivos,
- b) que el directivo español se ha abierto a la aceptación de nuevos planteamientos y técnicas de organización y dirección,
- c) que se plantea la búsqueda de nuevos aprendizajes, la búsqueda de información y que, en gran medida, teme bastante los fracasos experimentados en materia de dirección, sobre todo en áreas típicas de los años 60 y 70, como son marketing y financiación.

Esto vuelve a reafirmar la tesis anteriormente expuesta de que solamente cuando se ha procedido a una apertura del entorno y del ordenamiento económico, surge esa necesidad de buscar respuesta a las situaciones cambiantes del entorno

El directivo
español está
abierto al
cambio

y de la propia dinámica empresarial, vía nuevos planteamientos y técnicas directivas. Podemos decir, que en el avance de los últimos tres años se refleja no ya sólo el hecho de que la empresa española haya modernizado sus estructuras directivas y organizativas, sino más bien el que esté dispuesta y lista para asumir este proceso de mejora y cambio, modificando estas estructuras directivas y organizativas. Este punto es relevante, lo que se necesita, tal como se deduce de la encuesta realizada, es una mayor capacidad para acelerar este proceso de adaptación.

Estrategia
empresarial

En este sentido sorprende, conociendo la empresa española, el que se admita la existencia de una estrategia empresarial en un alto porcentaje (58%), y que casi el 80% de las personas encuestadas afirmen que es necesaria la disposición de una estrategia empresarial para un management moderno. Sin embargo, existe una laguna muy importante en la contestación obtenida lo que se deduce del hecho de que no puede aceptarse la existencia de que en un 58% de las empresas españolas se posea una estrategia empresarial cuando no se dispone de los instrumentos que debe utilizar a tales efectos. Además, el entorno en el cual se está desarrollando la empresa española en los últimos tres años no es precisamente el más adecuado para que se puedan definir y aplicar estrategias empresariales. La inestabilidad más absoluta, junto a la incertidumbre más feroz de un entorno empresarial como el español, hacen inviable el que puedan emplearse racionalmente estrategias directivas de medio y largo plazo.

Esto se aprecia en el hecho de que el horizonte económico de las empresas españolas es muy reducido y que las decisiones empresariales están sujetas, sobretudo, al corto plazo.

| Dimensión de la empresa | -25 P | 25-50 P | 51-250 P | 251-1000 P | +1000 P | s/clas. | TOTAL |
|---|-------|---------|----------|------------|---------|---------|-------|
| Nº miembros del consejo de administración | 5 | 5 | 7 | 8 | 14 | 11 | 9 |
| Nº directivos en el consejo | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Nº personas que dirigen las principales áreas | 2 | 3 | 4 | 5 | 8 | 6 | 5 |

CUADRO N°. 4: N°. de personas que como media conforman los órganos de Gobierno clasificados por tamaño de la empresa

¿Es innecesaria la estrategia empresarial?

| | Nº empresas | % s/total |
|--------------|-------------|------------|
| - SI | 21 | 19 |
| - NO | 89 | 79 |
| NO CONTESTA | 2 | 2 |
| TOTAL | 112 | 100 |

¿Existe en su empresa una definición de objetivos?

| | Nº empresas | % s/total |
|--------------|-------------|------------|
| - SI | 93 | 83 |
| - NO | 16 | 14 |
| NO CONTESTA | 3 | 3 |
| TOTAL | 112 | 100 |



Son muchas las causas que obligan a este planteamiento, pero ello, en una moderna organización empresarial, no implica que no se pueda aplicar una política ni gestión empresarial y que no se disponga de la flexibilidad adecuada para adaptarse a ese entorno. Pudiera decirse que es más la predisposición a poseer estrategia que la existencia actual de la misma. Y en este sentido, el horizonte económico mencionado, que viene a ser de un año, y en el mejor de los casos hasta tres, es un elemento determinante que permite un juicio bastante desfavorable sobre la capacidad estratégica de la empresa española.

Objetivos empresariales

Esto también se aprecia a la hora de analizar el cómo se definen los objetivos empresariales. Sorprende en la encuesta el elevado grado de respuestas en lo que se refiere a la implantación de objetivos, señalando que en el 82% de las empresas medianas y, aproximadamente en el 95% de las grandes, existe una definición de objetivos y que, según los datos obtenidos, también la empresa pequeña dispone en un 78% de esta capacidad. El panorama cambia radicalmente cuando se descubre que son muy pocas las empresas medianas y pequeñas que tienen una definición escrita de objetivos, y que lo que a la hora de contestar se ha reflejado es que se tiene un objetivo a perseguir, pero sin grados de formalización que incidan en la capacidad directiva y de gestión de la empresa.

Como antes hemos mencionado, incide seriamente el que el horizonte económico de estos objetivos sea de un año, por lo tanto, se trata básicamente de presupuestos empresariales. Sólo en las empresas grandes se llega a tres años, lo cual es claramente insuficiente para poder considerar la existencia de sistemas objetivos formalizados que pudieran constituir base de una filosofía empresarial, de una estrategia empresarial y de una capacidad de gestión a medio y largo plazo.

| | | <u>N°-Empresas</u> | <u>%-s/total</u> |
|--------------|-----------------|--------------------|------------------|
| HORIZONTE | SEIS MESES | 20 | 18, |
| DE LA | UN AÑO | 71 | 63 |
| DEFINICION | MENOS DE 3 AÑOS | 13 | 11,5 |
| DE OBJETIVOS | MAS DE 3 AÑOS | 9 | 8 |
| SISTEMA DE | | | |
| OBJETIVOS | SUFICIENTE | 63 | 56 |
| | INSUFICIENTE | 41 | 36 |
| SISTEMA DE | | | |
| OBJETIVOS | - SI | 66 | 59 |
| COMO INSTRU- | - NO | 20 | 18 |
| MENTO DE | NO CONTESTA | 26 | 23 |
| CAMBIO | | | |

CUADRO N° 6: Sistema de objetivos

Tanto en el área de definición de estrategias y objetivos, como en lo que respecta al sistema organizativo, debe señalarse que se define claramente un grado elevado de centralización de todos los procesos, con una evolución participativa muy pobre en el conjunto de los casos. Ello se aprecia de forma muy clara en el hecho de que existe un elevado grado de insatisfacción sobre cómo están configurados los objetivos (50% de las respuestas), lo que nos confirma también la tesis arriba mencionada de la predisposición a adoptar nuevos planteamientos y técnicas por parte de los directivos españoles.

Estilos de
dirección

Sorprende a la hora de analizar las modernas técnicas directivas, el hecho de la aceptación o existencia de estilos de dirección, cuando el tema es prácticamente inexistente en la literatura española y en los procesos formativos del directivo, sólo en casos muy reducidos. Puede deducirse, de la propia enumeración de estos estilos directivos, una acentuación del proceso centralizador y un empobrecimiento de la participación a altos niveles, tal como se ha mencionado anteriormente.

¿Desea saber sobre la incidencia en la empresa de un estilo de dirección concreto?

| | <u>N^o-empresas</u> | <u>%-s/total</u> |
|------|-------------------------------|------------------|
| - SI | 77 | 69 |
| - NO | 30 | 27 |

La organización de su empresa es...

| | <u>N^o-empresas</u> | <u>%-s/total</u> |
|-----------------|-------------------------------|------------------|
| CENTRALIZADA | 60 | 54 |
| DESCENTRALIZADA | 39 | 35 |

CUADRO N^o 7: Estilos de dirección y grado de descentralización de la organización

Estructuras
organizativas

En cuanto a las estructuras organizativas se aprecia una clara predisposición a admitir la existencia de organización formal, pero solamente en un 34% se dispone de información escrita sobre las tareas organizativas. Lo que constituye un índice sumamente bajo, y quizá la mayor laguna existente en la empresa española que, al amparo de una organización sumamente centralizada, descuida totalmente, no ya sólo el hecho de un proceso más participativo en los procesos de dirección, sino la propia división de tareas, en la asignación de tareas, incluso a los más altos niveles directivos.

Instrumentos
de coordinación

Esto lleva a una dilución increíble de responsabilidades, a una duplicación de tareas y a una falta de profesionalización, en muchos de los casos, dentro de la propia empresa. Se estudia en materia organizativa, y para una valoración adecuada, el análisis de los instrumentos de coordinación que utiliza la organización empresarial. Domina claramente el presupuesto con carácter de corto plazo, y la fijación de objetivos, pero esto sólo aproximadamente en una cuarta parte de las empresas.

Puede decirse que en la empresa española las modernas técnicas de organización para organizaciones descentralizadas no se han aplicado todavía. Y aquí es nuevamente donde se aprecia la tesis de apertura del directivo español hacia el cambio. Un 56% de las contestaciones destacan la necesidad de una mayor descentralización de la organización empresarial y, por lo tanto, se mani-

fiesta el interés por toda iniciativa que vaya orientada a un proceso participativo más amplio en la alta dirección. El resto de los instrumentos de coordinación moderna son prácticamente inexistentes. Puede decirse que es el área organizativa el que presenta mayores exigencias de modernización.

Sistemas de información

En cuanto a los sistemas de información, como punto de referencia vital para un análisis de la capacidad de decisiones racionales, se aprecia que el 94% de los encuestados consideran que deben mejorarse y que, a pesar de ello, los sistemas actuales basados en la contabilidad financiera y, por lo general, en una deficiente estructura de contabilidad analítica, son suficientes para la actual toma de decisiones. Esto es una contradicción en el sentido de que, aún hoy día, en la empresa española no hay una verdadera utilización de la información adecuada para la toma de decisiones. Es de interés resaltar como el 73% de los encuestados tienen interés en el desarrollo de sistemas de información, y que además en el 68% de los casos existen capacidades informáticas suficientes. Puede afirmarse que en la empresa española los sistemas de información se encuentra en un claro estancamiento, muy por detrás todavía de la predisposición al cambio en materia directiva y organizativa, y que el desarrollo de los sistemas de información está aún por hacer. Todo ello reafirma la hipótesis de que el cálculo económico no constituye todavía en la empresa española el elemento básico para la toma de decisiones, en el sentido de una mayor racionalidad y con los horizontes económicos que deben caracterizar a la actividad empresarial.

 ¿Está Ud. satisfecho con los actuales sistemas de información?

| | <u>N°-empresas</u> | <u>%-s/total</u> |
|------|--------------------|------------------|
| - SI | 64 | 57 |
| - NO | 48 | 43 |

 ¿Desearía conocer más sobre sistemas de información?

| | <u>N°-empresas</u> | <u>%-s/total</u> |
|-------------|--------------------|------------------|
| - SI | 80 | 71 |
| - NO | 19 | 17 |
| NO CONTESTA | 13 | 12 |

 ¿Dispone de capacidad informática suficiente?

| | <u>N°-empresas</u> | <u>%-s/total</u> |
|------|--------------------|------------------|
| - SI | 77 | 69 |
| - NO | 32 | 28 |

 CUADRO N° 8: Sistemas de información, capacidad informática.

**Planificación
empresarial**

Uno de los datos más significativos en cuanto a la capacidad directiva a largo plazo, es la importancia de la planificación empresarial. La contestación de que en el 70% de los casos se disponga de planificación con un horizonte de 1 a 2 años, indica que se trata de presupuestos y que puede considerarse como sumamente reducida, o casi inexistente, la planificación estratégica en la empresa española, salvo excepciones concretas.

| | <u>N°-empresas</u> | <u>%-s/total</u> |
|------------------------------|--------------------|------------------|
| Planificación para... | | |
| - Conjunto de la empresa | 68 | 60 |
| - Areas específicas | 29 | 26 |
| - Proyectos específicos | 15 | 13 |

¿Realiza cálculos económicos de resultados en la planificación?

| | <u>N°-empresas</u> | <u>%-s/total</u> |
|------|--------------------|------------------|
| - SI | 71 | 63,4 |
| - NO | 37 | 33,0 |

¿Qué técnicas de planificación utiliza?

| | <u>N°-empresas</u> | <u>%-s/total</u> |
|-------------------------------|--------------------|------------------|
| Balance/ratios | 49 | 44 |
| Planificación detallada | 38 | 34 |
| Planificación global | 38 | 34 |
| Desarrollo de productos/rtdos | | 27 |

CUADRO N° 9: Grado de planificación

¿Por qué es necesaria la planificación?

| | <u>%-s/total</u> |
|--|------------------|
| - Para realizar una buena gestión | 59% |
| - Para conocer alternativas antes de decidir | 53% |
| - Para controlar la actividad | 43% |
| - Para plantear nuevas perspectivas | 42% |

CUADRO N° 10: Grado de planificación.

Conclusiones

Puede concluirse, por lo tanto, como resultado general del análisis de las estructuras directivas de la empresa española, lo siguiente:

- 1°. Existe una fuerte tendencia centralizadora.
- 2°. Existen bases adecuadas para una rápida modernización y adaptación de la empresa española.
- 3°. Existe una clara percepción de que es necesario introducir procesos más participativos.
- 4°. Queda claro que el desfase, incluso dentro de la estructura directiva, es mucho mayor en los sistemas de información, por lo tanto en los procesos de control y de preparación racional de decisiones y en los procesos organizativos, que en los propios sistemas directivos.
- 5°. Es necesaria una introducción de estrategias empresariales y el directivo español se interesa por el cómo hacerlo y cómo plantearlo. Sin embargo, ésto está condicionado por la creación de un entorno de ordenamiento económico más estable y una mayor constancia en las políticas definidoras del entorno que el actualmente caracteriza a la economía española.

Puede concluirse, en términos generales, que es condición *sine qua non* para la salida de la crisis económica española, vía restructuración de los procesos industriales, que se mejore radicalmente la capacidad directiva y organizativa del directivo español. Y en la medida en que este esfuerzo no se pueda realizar, bien porque el

ordenamiento económico no lo exija, bien porque el propio elemento empresarial no aprecie la importancia de este cambio, puede afectar seriamente, no solamente a la capacidad competitiva y económica de este País, sino también a su propia estructuración sociopolítica.

IV. VALORACION Y RECOMENDACIONES

De todo ello podemos llegar a las conclusiones siguientes:

1. Todo el proceso de industrialización español realizado bajo el marco de una política económica intervencionista-administrativista ha llevado a provocar una desarmonía total entre los procesos tecnológicos y técnicos que se han producido con un rápido desarrollo la relación con los procesos de management,
2. Quiere esto decir que durante los veinte años que ha durado este proceso de modernización de la industria española, se produce un retraso de más de 15 años en percibir, tanto por parte de la industria como de las instituciones de formación empresarial, la necesidad de procesos directivos y organizativos más adecuados a las exigencias del cambio técnico y social,
3. Una buena prueba de ello es la propia Universidad española, donde materias referentes a la economía de la empresa no forman parte de los planes de estudio de forma incidente hasta la última década. Aún hoy día estos planes de

estudio y la formación en la Universidad española distan mucho de las exigencias de una formación en materia de economía empresarial y de management adecuada,

4. Las instituciones de formación empresarial se han desarrollado de forma insuficiente y han permanecido en planos más bien reducidos, no alcanzando más que a élites muy pequeñas de directivos,
5. Queda claro que todo ordenamiento económico que ampare un proceso industrializador basado en una intervención administrativa del Estado, impide el desarrollo de una capacidad directiva en las empresas y lleva necesariamente a decisiones erróneas en las estructuras empresariales,
6. Todo ello supone, al mismo tiempo, la falta de un desarrollo de sistemas educativos a este respecto, y la falta de todo cálculo económico como base racional de decisión,
7. La exigencia que impone un ordenamiento dinámico al cambio directivo genera
 - procesos más rápidos de adaptación directiva,
 - procesos de adaptación de las enseñanzas en materia de management,
 - proceso de acceso de las personas más capacitadas a los puestos directivos,
 - mayor capacidad de adaptación a entornos dinámicos,
 - respuesta más rápida a los procesos económicos y sociales,

8. Por mucho esfuerzo que quiera hacerse en un ordenamiento económico intervencionista, la capacidad de desarrollo de la dirección se verá frenada por la mera falta de su exigencia en cuanto a prestaciones directivas y, consiguientemente, de nada servirá a los procesos que involucren programas de formación que no tengan un atractivo de implementación inmediato,

Necesaria mejora
y modernización
de la capacidad
directiva

Y como consecuencia de este ordenamiento económico, de la falta de capacidad de generación de nuevos directivos y de la ausencia de cambio en los puestos directivos, un País como España tiene dificultades muy superiores a las de los otros países para dar una respuesta al proceso de cambio estructural de la economía y sobre todo, en el caso español, al cambio de una división nacional del trabajo a una internacional,

9. De todo ello se deduce que como programa específico para poder elevar los niveles de management de la empresa española, y considerando además la predisposición del directivo, en principio, a este cambio y a la percepción del contenido del mismo, se tiene que proceder en los términos siguientes:

- a la formación de programas rápidos de perfeccionamiento directivo con el fin de actualizar a las personas comprometidas en la dirección,

- a una renovación completa de los planteamientos universitarios en materia de formación económica empresarial y a una mayor adecuación de estos estudios a las exigencias reales de los conocimientos teóricos actuales y de la realidad de la empresa española,
- a una mayor exigencia de formación empresarial a los distintos niveles de capacitación que se necesitan en la empresa y que, como en otras áreas, constituye uno de los grandes déficits de disponibilidades de recursos humanos,
- a una mayor actualización dentro de la propia empresa de prestaciones formativas más amplias y adecuadas a la empresa,
- está claro que hoy el elevado paro en el mundo universitario, y en concreto en materia de licenciados en económicas, no es consecuencia de la falta de puestos de trabajo, sino fundamentalmente de la falta de preparación para asumir responsabilidades y contribuir a solución de los problemas de la empresa española.

Puede concluirse que solamente por la vía de una actualización de la capacidad directiva de la empresa española, la economía y la sociedad española encontrarán la respuesta de ajuste al cambio estructural radical que se va a producir, que ya se está produciendo, y al ajuste social que ello implica.

WORKING PAPERS PUBLICADOS

| Núm. | A U T O R | T I T U L O | Fecha |
|------|----------------------|--|------------|
| 1 | S. GARCIA ECHEVARRIA | Instituto Internacional de Empresa (b) | 18.3.1976 |
| 2 | E. DURR | Condiciones y premisas de funcionamiento de una economía social de mercado (b) | 23.9.1976 |
| 3 | S. GARCIA ECHEVARRIA | Análisis de la experiencia alemana, en torno a la co-gestión empresarial (b) | 12.11.1976 |
| 4 | S. GARCIA ECHEVARRIA | Política Empresarial: Alternativas y posibilidades para un medio en cambio (a) | 10.12.1976 |
| 5 | S. GARCIA ECHEVARRIA | Beneficio, autofinanciación y co-gestión empresarial (a) | 25.4.1977 |
| 6 | F. VOIGT | La co-gestión como elemento fundamental de la Economía Social de Mercado (b) | Mayo 1977 |
| 7 | S. GARCIA ECHEVARRIA | Política Empresarial en España e inversión extranjera (b) | Mayo 1977 |
| 8 | S. GARCIA ECHEVARRIA | Ilusión monetaria, beneficios ficticios y Economía de la Empresa (b) | Junio 1977 |
| 9 | H. SCHMIDT | La Ley Constitucional de la Explotación en la República Federal de Alemania (b) | Junio 1977 |
| 10 | W. KRELLE | Medidas y planes para una distribución patrimonial más equilibrada en la República Federal de Alemania (b) | Junio 1977 |
| 11 | E. DURR | Las diferentes concepciones de Política Económica en la Comunidad Económica Europea (a) | Junio 1977 |
| 12 | E. DURR | Importancia de la Política Coyuntural para el mantenimiento de la Economía Social de Mercado (b) | Sept. 1977 |

(a) Agotado

(b) Hay existencias

| Núm. | A U T O R | T I T U L O | Fecha |
|------|----------------------|---|-------------|
| 13 | F. VOIGT | El modelo yugoslavo de orden económico y empresarial (b) | Sep. 1977 |
| 14. | E. DURR | Aspectos fundamentales e institucionales de una Economía Social de Mercado (b) | Oct. 1977 |
| 15, | S. GARCIA ECHEVARRIA | Política Empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: su instrumentación y funcionamiento (b) | Nov. 1977 |
| 16. | S. GARCIA ECHEVARRIA | El Balance Social en la gestión empresarial (b) | Enero 1978 |
| 17. | S. GARCIA ECHEVARRIA | Economía Social de Mercado: Actividad privada y pública (b) | Abril 1978 |
| 18, | S. GARCIA ECHEVARRIA | Problemas de la moderna dirección de empresas (b) | Mayo 1978 |
| 19. | S. GARCIA ECHEVARRIA | Marco ideológico de la reforma de la Empresa: La Economía Social de Mercado (b) | Mayo 1978 |
| 20. | E. DURR | Política coyuntural y monetaria de Economía Social de Mercado (a) | Junio 1978 |
| 21. | CH. WATRIN | Alternativas de orden económico y de sociedad (b) | Julio 1978 |
| 22. | E. DURR | Política de crecimiento en una Economía Social de Mercado (b) | Julio 1978 |
| 23. | E. DURR | La Economía Social de Mercado como aportación a un nuevo orden económico mundial (b) | Julio 1978 |
| 24. | S. GARCIA ECHEVARRIA | Política de clases medias empresariales (b) | Agosto 1978 |
| 25. | S. GARCIA ECHEVARRIA | La empresa ante el paro juvenil. (b) | Sept. 1978 |

(a) Agotado

(b) Hay existencias

| Núm. | A U T O R | T I T U L O | Fecha |
|----------|----------------------|--|------------|
| 26 27 | S. GARCIA ECHEVARRIA | Economía Social de Mercado Análisis crítico de la planificación económica (b) | Oct. 1978 |
| 28. | S. GARCIA ECHEVARRIA | Memoria de actividades Cátedra de Política Econó mica de la Empresa (b) | Sept. 1978 |
| 29. | S. GARCIA ECHEVARRIA | Mercado de Trabajo en una Economía Social de Merca do (b) | Nov. 1978 |
| 30. | S. GARCIA ECHEVARRIA | Política de Clases Medias Empresariales (b) | Febr. 1979 |
| 31. | S. GARCIA ECHEVARRIA | Balance Social en los paí ses del mercado común (b) | Febr. 1979 |
| 32. | S. GARCIA ECHEVARRIA | El estatuto de la empresa | Marzo 1979 |
| 33. | E. DURR | La actuación del estado en una economía de mercado (b) | Abril 1979 |
| 34. | S. GARCIA ECHEVARRIA | Poder en la empresa (b) | Mayo 1979 |
| 35. | S. GARCIA ECHEVARRIA | Condiciones para el funcio namiento de la actividad empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: Consideraciones sobre la si tuación española (b) | Marzo 1979 |
| 36. | S. GARCIA ECHEVARRIA | Universidad y realidad em presarial en una sociedad pluralista (b) | Mayo 1979 |
| 37. | S. GARCIA ECHEVARRIA | Problemas actuales de la Po lítica Económica y Empres arial Española (b) | Julio 1979 |
| 37. | S. GARCIA ECHEVARRIA | Die aktuellen Problema der spanischen Wirtschaftsund Unternehmenspolitik (b) | Julio 1979 |
| 38. | E. DURR | Política de crecimiento me diante intervencionismo o mediante una política de or den económico (b) | Sept. 1979 |
| 39. | CH. WATRIN | El desarrollo de los princi pios de la Economía Social de Mercado | |

| Núm. | A U T O R | T I T U L O | Fecha |
|------|--|--|-----------|
| 40 | S.GARCIA ECHEVARRIA | Memoria de Actividades | Dic. 1979 |
| 41 | E. DURR | Dictamen del Grupo Internacional de Economía Social de Mercado sobre la problemática de los planes económicos cuantitativos. | Ene.1980 |
| 42 | GUIDO BRUNNER | El ahorro energético como motor del crecimiento económico. | Feb.1980 |
| 43 | S.GARCIA ECHEVARRIA | Incidencia de la Política Económica en la planificación y gestión empresarial. | Mar.1980 |
| 44 | S.GARCIA ECHEVARRIA | El Balance Social en el marco de la Sociedad | Abr.1980 |
| 45 | MEINOLF DIERKES S.GARCIA ECHEVARRIA | Balance Social en la Banca | Jun.1980 |
| 46 | S.GARCIA ECHEVARRIA | La empresa media y pequeña: su localización en la política económica y de Sociedad. | Jun.1980 |
| 47 | H. GUNTHER MEISSNER | Tendencias actuales del Marketing Internacional | Jul.1980 |
| 48 | CHRISTIAN WATRIN | Economía de Mercado | Agt.1980 |
| 49 | S.GARCIA ECHEVARRIA | La productividad como magnitud de medida de los procesos económicos. | Sep.1980 |
| 50 | S.GARCIA ECHEVARRIA | Situación actual de la Economía Española | Oct.1980 |
| 51 | S.GARCIA ECHEVARRIA | Problemas que se plantean en España para la introducción de una Economía Social de Mercado. | Nov.1980 |
| 52 | S.GARCIA ECHEVARRIA | Memoria de Actividades | Dic.1980 |
| 53 | S.GARCIA ECHEVARRIA | Balance Social y Sociedad (El Balance social como elemento integrante en una Economía Social de Mercado). | Ene.1981 |
| 54 | S.GARCIA ECHEVARRIA | Estructura Económica y Financiera de las Empresas Medianas y Pequeñas. | Feb.1981 |
| 55 | S.GARCIA ECHEVARRIA | El papel del Empresario en la Economía Social de Mercado. | Mar.1981 |

Cótedra de Política Económica de la Empresa

| Núm. | AUTOR | TITULO | Fecha |
|------|-------------------|--|-----------|
| 56 | E.GAUGLER | Exigencias de la Economía de Mercado a la constitución em presarial. | Abr.1.981 |
| 57 | O.SCHLECHT | Génesis de la Economía Social de Mercado. | Mar.1.981 |
| 58 | H. G.MEISSNER | Perspectivas de desarrollo del Marketing Internacional: Esce narios futuros y problemas de su medición. | Jun.1.981 |
| 59 | CHR.WATRIN | Acción concertada. | Jul.1.981 |
| 60 | H. ALBACH | Estrategia para la Empresa. | Agt.1.981 |
| 61 | S.GARCIA ECHEVAR. | Empleo y productividad de la Empresa. | Sep.1.981 |
| 62 | S.GARCIA ECHEVAR. | Responsabilidad Societaria y Estrategia Empresarial: Balan ce Social. | Nov.1.981 |
| 63 | S.GARCIA ECHEVAR. | La Concertación Social y su Incidencia sobre la Empresa Española. | Oct.1.981 |
| 64 | H.ALBACH | Evolución de la Productividad | Dic.1.981 |
| 65 | S.GARCIA ECHEVAR. | La empresa ante el futuro | Ene.1.982 |
| 66 | H. ALBACH | La Empresa y el Mercado.Res ponsabilidad social en una Economía Social de Mercado. | Feb.1.982 |
| 67 | E. DURR | ¿La inflación como coste de la ocupación y del crecimien to? | Mar.1.982 |
| 68 | S.GARCIA ECHEVAR. | Política Retributiva y Polí tica Universitaria. | Abr.1.982 |
| 69 | S.GARCIA ECHEVAR. | Memoria de Actividades. Cáte dra de Política Económica de la Empresa y del Instituto de Dirección y Organización de Em presas. | May.1.982 |
| 70 | S.GARCIA ECHEVAR. | Programa de empleo de la Repú blica Federal de Alemania. | Jun.1.982 |
| 71 | H.ALBACH | Desafíos planteados a la Eco nomía Europea. | Jul.1.982 |

| Núm. | AUTOR | TITULO | Fecha |
|------|-------------------|--|-----------|
| 72 | S.GARCIA ECHEVAR. | Contribución al análisis económico-financiero del Avance del Plan General de Madrid | Agt.1.982 |
| 73 | H.ALBACH | Evolución estructural de la Economía | Sep.1.982 |
| 74 | EDUARD GAUGLER | Interdependencia entre Política de Personal y Organización Empresarial. | Oct.1.982 |
| 75 | S.GARCIA ECHEVAR. | Integración de España en la Comunidad Económica Europea desde la perspectiva empresarial. Referencia especial a las Islas Canarias | Nov.1.982 |
| 76 | S.GARCIA ECHEVAR. | El perfil del economista de empresa: características determinantes y su incidencia sobre las estructuras universitarias. | Dic.1.982 |

