

forum

Universidad-
empresa

7



**Actitudes de los empresarios
europeos ante el tema de la
Reforma de la Empresa. Resultados
de una encuesta internacional**

por Meinolf Dierkes
Arieh Ullmann

FORUM UNIVERSIDAD-EMPRESA

* 7

Actitudes de los empresarios europeos ante el
tema de la reforma de la empresa. Resultados
de una encuesta internacional

Por Meinolf Dierkes
Arieh A. Ullmann

Instituto Internacional para el medio
ambiente y Sociedad. Centro Científico
de Berlín

Ponencia desarrollada en el Seminario Permanente
sobre Reforma de la Empresa el 10 de marzo 1977

Fundación Universidad-Empresa. Junio 1977
Marqués de Cubas, 25 - Madrid-14

PRESENTACION

Entre las actividades patrocinadas por la Fundación Universidad-Empresa, figura un proyecto de estudio sobre la propia constitución de la empresa, sus posibilidades de reforma y su coherencia con el contexto económico-social en el que aquélla actúa. La realización del mismo fue encomendada a un equipo de trabajo integrado por D. Iñigo Cavero Lataillade, D. Federico Rodríguez y Rodríguez, D. Antonio Sáenz de Miera y D. Manuel Capelo Martínez. actuando este último como Director del proyecto citado.

Este proyecto que, en su parte básica, integra el trabajo de cuatro equipos de investigación constituidos en otras tantas Universidades españolas, comporta también otra serie de actividades complementarias, como la celebración de seminarios monográficos y reuniones de intercambio de información y experiencias sobre dichos temas.

Uno de estos seminarios tuvo lugar a lo largo del primer semestre de 1977, sobre "La reforma de la empresa. Experiencias y Posibilidades". En una de sus sesiones fue dado a conocer y discutido el presente documento del profesor Dierkes.

El Dr. Meinolf Dierkes, que realizó sus estudios de economía en la Universidad de Colonia, ha sido profesor de este centro docente y de varias Universidades norteamericanas, enseñando actualmente en la Universidad de Berlín y en el INSEAD de Fontainebleau.

Es autor de una larga lista de publicaciones sobre los problemas del desarrollo tecnológico y su influencia en el medio ambiente, sobre temas de investigación social empírica y, en general, sobre las relaciones entre empresa y sociedad.

ACTITUDES DE LOS EMPRESARIOS EUROPEOS ANTE EL TEMA DE LA
REFORMA DE LA EMPRESA. RESULTADOS DE UNA ENCUESTA INTERNA-
CIONAL (*)

1. EL PAPEL DE LA EMPRESA EN UNA SOCIEDAD EN EVOLUCION

Desde hace aproximadamente diez años somos testigos de un proceso de modificaciones profundas y a nivel mundial en las sociedades industriales organizadas en la forma de una moderna Economía de Mercado. Además de los problemas económicos actuales de naturaleza de a corto plazo, se plantean aspectos fundamentales de nuestro orden económico cada vez de forma más acentuada como punto clave del interés general (1). Desde una expectativa neutral se puede afirmar que los ambiciosos objetivos de aquellos que recomiendan diversas "utopías concretas" no han sido alcanzados; por otra parte, han perdido también posiciones los defensores de una postura extrema de economía de mercado

(*) La traducción del original alemán ha sido realizada por el Dr. D. Santiago García Echevarría, Catedrático de Política Económica de la Empresa, de la Universidad Complutense de Madrid.

(1) Para mayor detalle nos remitimos a M. DIERKES, Optimización del beneficio y responsabilidad social, en: Revista Internacional de Economía y Empresa, 19 (enero-abril 1976).

de concepción clásica. Todos los indicadores disponibles señalan más bien que los participantes en el proceso económico -empresas, consumidores, Estado- han comenzado a prepararse para procesos de aprendizaje y de adaptación a largo plazo que permiten adaptar el orden de economía de mercado a las nuevas situaciones. Este desarrollo de un concepto de Política de Orden como una de las exigencias de las sociedades industriales con tasas de crecimiento menores a los de tipo tradicional y una creciente conciencia sobre las dimensiones cualitativas del desarrollo socioeconómico -que exigen a una economía de mercado adaptada- se debe ver sobre todo en un papel modificado de la empresa (2). Mientras las empresas de los años 50 y 60 se han entendido en la constelación de política de orden, como instituciones puramente económicas, cuyas únicas funciones eran las de aprovisionar con bienes y servicios, así como la creación de riqueza, hoy se plantean cada vez en medida más creciente otras dimensiones en la fijación de objetivos y política empresarial, que aún hoy se discuten dentro de planteamientos más bien vagos, bajo el término "responsabilidad social".

Del juego concreto entre los crecientes conocimientos teóricos, sobre todo de la investigación de indicadores sociales, y la adaptación de la empresa a un medio social cambiante y a un medio en transformación, se traza hoy la posibilidad de una alternativa de política de orden que se puede denominar "economía de mercado desarrollada" o, con otro "slogan", del "capitalismo humano". Aquí se intenta, en un proceso de aprendizaje y adaptación, eliminar los defectos y puntos débiles del orden de economía de mercado por lo que respecta a la consideración de determinados aspectos sociales, sin que -así por lo menos espe

(2) Ver G. SCHOELDERS, Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft (Essen 1973) 117.

ran los promotores del concepto- se caiga en los errores de políticas interveccionistas o mediante una "corrección" del sistema no perder sus ventajas fundamentales y, sobre todo, la configuración de las decisiones descentralizadamente y de forma individual.

El desarrollo de un tal concepto de política de orden, solamente se podrá implantar cuando por una parte crezcan las tendencias de emancipación que se trazan ya en la población y, por otra parte, se desarrollen conceptos para una política empresarial que cumplan con un amplio espectro de la "responsabilidad social" con respecto a una elevación de la "calidad" y todo ello vinculado al correspondiente sistema de control. Además, se puede considerar como condición fundamental la disposición de todas las fuerzas sociales de tolerar y fomentar un tal proceso de adaptación a largo plazo, además del aprendizaje de las instituciones sociales existentes a las ideas cambiantes de la calidad de vida.

Los planteamientos que se trazan para una reforma del orden de la economía de mercado no pueden ser separados de las bases histórico-sociales de los años 70 en las Sociedades económicamente desarrolladas. Esta es la característica fundamental expresada en el desplazamiento fundamental de las ideas de valor ("Wertvorstellung") de la élite intelectual y política, pero también de una creciente parte de la población que, a pesar de las actuales dificultades económicas, en una contemplación a largo plazo, se orienta cada vez más de los objetivos puramente económicos del pasado a la acentuación de otras dimensiones de la calidad de vida. Sin embargo, este proceso está también caracterizado por la creciente experiencia empírica de aquellos aspectos frágiles de los sistemas de economía de mercado de acentuación clásica en cuanto se refiere a alcanzar los nuevos objetivos de la Sociedad en su conjunto.

Desde el punto de vista económico singular, las decisiones empresariales totalmente racionales tienen como consecuencia -comparando el resultado con las perspectivas cambiantes y mantenimiento de valores- que, si bien alcanzan frecuentemente los objetivos primarios, sin embargo, al mismo tiempo, producen un despilfarro irracional de los recursos naturales, una destrucción del medio físico, una alienación ("Entfremdung") creciente del hombre en cuanto al trabajo; en una palabra: llevan, al menos en algunos sectores parciales, a reducir, en lugar de elevar, la calidad de la vida. En contraposición a las expectativas de las teorías de la economía de mercado, de que los intereses individuales, que son en los que se orientan las decisiones de las unidades económicas llevan -mediante el proceso de competencia económica- a un óptimo del conjunto de la sociedad, puede, sin embargo, afirmarse que, frecuentemente, decisiones microeconómicas razonables a nivel de empresa, en la agregación a nivel de Sociedad, llevan con frecuencia a resultados macroeconómicos indeseados (3).

Estas consecuencias negativas de las decisiones económicas singulares o individuales sobre otros sectores de la vida se deben fundamentalmente a que en la teoría de la economía de mercado las empresas se definen como instituciones puramente económicas, por lo que las aportaciones del sector empresarial solamente se valoran en categorías económicas y remite la consideración y relación de todas las demás consecuencias al sistema político estatal. Para el área económica de la "economía de mercado" se desarrolló mediante la competencia y el mecanismo de mercado un sistema muy preciso de control y atractivos; el aspecto social (4) quedó, sin embargo, en planteamientos ampliamente

(3) Ver A. MUELLER-ARMACK, Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft (Hamburg 1948) 72.

(4) Ver IBIDEM, 62; 88.

declamatarios. En la misma construcción del sistema no se incluyeron ninguna de las funciones, sino que se esperaba meramente una actuación pasiva de la empresa con respecto a las prescripciones del sistema político estatal.

Las consecuencias que acabamos de mencionar de las decisiones económicas sobre otros sectores de la vida no se pueden remitir por lo tanto -tal como lo suele hacer preferentemente la praxis popular-, meramente a un abuso de poder o a una posición anti-social de los portadores de las decisiones en la empresa. Más bien, son puntos débiles del sistema global que impiden que otras dimensiones deseadas de la calidad de vida encuentren una consideración adecuada en los procesos de decisión de la dirección empresarial. Las normas fundamentales para el comportamiento de decisión con

- sus magnitudes de objetivos: más y mejores bienes de servicios a costes más reducidos;
- sus indicadores de resultados: beneficio, productividad o crecimiento económico singular;
- su base de datos: costes y producciones,

no se han elegido por la empresa de forma autónoma, sino que se han determinado en base a la función asignada por la sociedad (5). Los cuadros siguientes reflejan -de una investigación de los Estados Unidos (6)- que existe una creciente diferencia entre las exigencias de la opinión pública frente a las empresas y lo que, por parte de la población, se considera como cota de resultado de las empresas en lo que respecta a la reducción de los costes sociales.

(5) Ver M. DIERKES, Qualität des Lebens und unternehmerische Entscheidung, en: Battelle-Information, 17 (1973) 25.

(6) Ver L. HARRIS, The Anguish of Change (New York 1973) 162ss.

Cuadro 1

PERFIL DE EXIGENCIAS Y APORTACIONES DE LAS EMPRESAS EN U.S.A.
1966 y 1973

	<u>EMPRESAS</u>			
	<u>Debieran hacer algo</u>		<u>Hacen algo</u>	
	1966	1973	1966	1973
Lucha contra la pobreza	69%	83%	63%	35%
Ordenación de las ciudades	74	85	--	--
Lucha contra la discriminación de razas	69	84	58	50
Lucha contra la discriminación religiosa	37	63	34	28
Limpieza de agua y aire	69	92	35	36
Consumismo	50	72	29	29

Solamente cuando la empresa consigue dominar satisfactoriamente esta exigencia superará con propia responsabilidad y dentro del marco del proceso de mercado su institucionalización, esto es, también para el futuro encontrará la base de legitimación que le es esencial en la opinión pública. La alternativa sería terminar con ciertas discusiones, que también se han mencionado anteriormente, por ejemplo, sobre los crecientes controles esta-

tales mediante intervención de las inversiones, etc. Con otras palabras: la definición tradicional de la aportación empresarial es demasiado reducida para las sociedades desarrolladas desde un punto de vista socioeconómico y tiene que ser correspondientemente ampliada.

2. CONSECUENCIAS PARA EL MANAGEMENT

Con el fin de garantizar el que se adopten decisiones adecuadas en medio de la creciente complejidad de nuestras estructuras de Sociedad, se tienen que considerar a tiempo en la política y planificación empresarial tales tendencias de las expectativas en la Sociedad con respecto a las empresas. La dificultad consiste en que faltan los datos básicos obtenidos sistemáticamente para un pronóstico de este desarrollo, por lo menos, por lo que afecta a Europa. En los Estados Unidos existen ya empresas de servicios que investigan y ofrecen tales datos, como, por ejemplo, el "Yankelovich's Monitor" y la "Corporate Priorities Service". Además, cualquier predicción, por su naturaleza, tiene que ser probabilística. En estas circunstancias poseen una gran importancia los conocimientos que el Management actual tiene sobre tales corrientes de la Sociedad. Se pregunta -y con ello vamos al aspecto central del tema- hasta qué punto y de qué manera los actuales manager europeos están sensibilizados para tales desarrollos de la Sociedad y si tocan y consideran el papel y el comportamiento de estos empresarios en los períodos de planificación decisivos.

La medida de la sensibilización se puede determinar a dos niveles:

Por un lado, en el nivel de las actitudes que adoptan, entendiéndose aquí a este respecto "la visión que con una relativa consistencia se percibe por la influencia del medio y de las

experiencias, así como opiniones o convencimientos, los cuales, situaciones específicas, ejercen influencia en determinados aspectos de la motivación, de la valoración emocional, de la apreciación o de la comprensión y comportamiento de un individuo. De donde surge una orientación o/y una selectividad del conocimiento y de la actuación " (7). El segundo nivel de investigación, el comportamiento, se deduce de la cita que acabamos de exponer: el nivel de comportamiento es posterior lógicamente al nivel de "posición".

3. ACTITUDES DEL MANAGEMENT CON RESPECTO A LA REFORMA DE LA EMPRESA

Sería ideal si, con respecto a ambos temas que aquí nos interesan, se dispusiera de estudios comparativos de los distintos países europeos; pero éste no es, desgraciadamente, el caso. La mayoría de estos estudios se limitan al nivel de comportamiento y, en gran parte, no son representativos, por lo que su fuerza informativa es muy limitada. Por ello queremos detenernos, por lo que respecta a la posición del Management, en una investigación muy amplia realizada en la República Federal Alemana (8) y que puede completarse con acotaciones de otras investigaciones.

En esta investigación, que se ocupó de forma específica de la actitud de los Managers, se actuó en dos planos separados, si bien metódicamente independientes: por una parte, se enviaron cuestionarios a 400 Presidentes de Consejos ejecutivos o bien Gerentes de las empresas de mayor volumen de ventas de la República Federal Alemana. La cota de contestaciones alcanzó el 50 por ciento. Por otro lado, con un reducido grupo de personas

(7) M. DIERKES (ed.), Künftige Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Veröffentlichungen der Stiftung Gesellschaft und Unternehmen, Heft 5 (Köln 1976) 8.

(8) Ver IBIDEM.

pertenecientes al Management medio se realizó una encuesta "Delphi" modificada para analizar desarrollos singulares. ¿Cuáles han sido los resultados de esta investigación?

3.1. LAS EXIGENCIAS DE LA SOCIEDAD

Los altos directivos alemanes están de acuerdo en que la exigencia social a las empresas irá en aumento en el futuro. El 27 por ciento de los encuestados opina que es muy probable; otro 58 por ciento señala que, en todo caso, sería posible que la crítica social a los directivos será cada vez más fuerte. Se está también de acuerdo, al igual que otros colegas de otros países, sobre el origen de esta presión sobre la empresa:

- de los sindicatos
- de los legisladores nacionales y de la CEE
- de los distintos grupos de presión singulares de la Sociedad
- de la prensa.

Para una solución de los problemas aquí planteados y para una defensa de la creciente crítica, los directivos encuestados ven dos actuaciones posibles: por una parte, un incremento de la influencia estatal, que traerá consigo una pérdida de la función de la propiedad privada en los medios de producción; por otro lado, una creciente aceptación de la responsabilidad social por parte de las empresas, con el fin de reducir la influencia estatal. Este resultado obtenido -que los Management desarrollan un creciente interés por la política de Sociedad o bien tienen que desarrollarlo- se ve confirmado, además, por una encuesta del "Management Centre Europe", que se realizó en 13 países europeos en el año 1974 (9). En esta investigación, el 69 por ciento

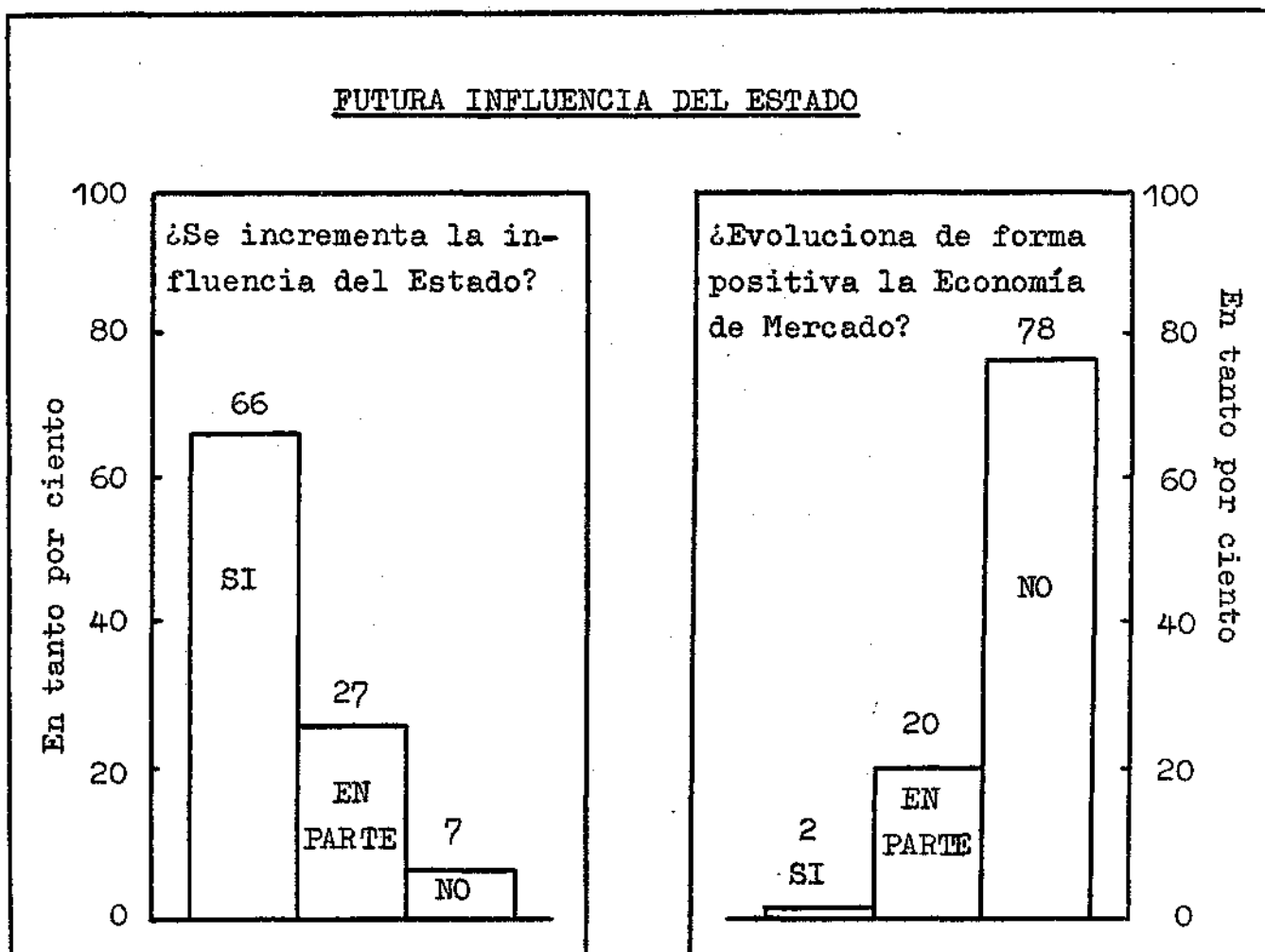
(9) Ver F. HARMAN - J. HUMBLE, Europe's First Social Audit, en: Profile (ITT Europe), 2 (1974).

de todos los directivos señalaron que tienen que ocuparse, cada vez en medida más creciente, con problemas de política de Sociedad: aproximadamente el 35 por ciento de los encuestados señalaba incluso que utilizaban entre 6 y 16 horas de la semana a estos aspectos.

3.2. CRECIENTE INFLUENCIA DEL ESTADO

Como se aprecia en el cuadro 2, la mayoría de los Altos Directivos alemanes creen que se incrementa así la influencia del Estado en las empresas:

Cuadro 2



Esta estimación sobre el futuro desarrollo se ve sobre todo acentuada por parte de los presidentes más jóvenes de los comités ejecutivos, mientras que los Management más viejos son más precavidos, "parte - parte". El que se considere que una tal tendencia no es la más deseable se aprecia en los siguientes temores: más de 2/3 no creen en una evolución positiva de la economía de mercado. El 90 por ciento de los Manager niegan también que en una dirección de la producción estatal mejore la satisfacción de necesidades de la Sociedad frente a la capacidad de un sistema de economía de mercado. En este sentido se plantean también las posiciones del empresariado alemán en la actual discusión en torno a la intervención en las inversiones.

3.3. PAPEL DE LA PROPIEDAD PRIVADA

Estrechamente vinculada a esta evolución de la influencia estatal se plantea también la pregunta sobre el papel futuro de la propiedad privada. Aproximadamente dos tercios de los encuestados esperan que "la propiedad privada en los medios de producción como motor del progreso de la Sociedad" pierda cada vez más en importancia. A pesar de que los encuestados, de forma unánime, son de la opinión de que el deseo de propiedad es una necesidad natural fuertemente vinculada al hombre,

Cuadro 3

(Véase en la página siguiente)

se calcula con modificaciones en este campo. Algunos de los altos directivos de las grandes empresas alemanas lo consideran como "muy probable"; un amplio tercio de los mismos considera como "posible" el que exista una predisposición para una utilización conjunta de los bienes de consumo de larga duración. Pero incluso este grupo avanguardista del 44 por ciento, que pre-

Cuadro 3

PAPEL DE LA PROPIEDAD PRIVADA				
El deseo de propiedad es una necesidad natural, profundamente anclada, que no tiene que ser producida por la sociedad; la eliminación de la propiedad privada es contraria a la naturaleza del hombre:				
Totalmente correcto	Correcto	Más bien erróneo	Totalmente erróneo	Sin opinión
88%	7%	4%	1%	0%
El deseo de propiedad se sustituirá en el futuro por una creciente disposición a utilizar bienes conjuntamente:				
Muy probable	Posible	Apenas	Improbable	Sin opinión
8%	36%	31%	20%	5%

vé un incremento de la utilización colectiva no está muy seguro en su enjuiciamiento. Esto se deduce de un pregunta adicional, según la cual solamente un 28 por ciento opina, de forma unívoca o, al menos, se lo representan parcialmente, que "en el futuro se utilizarán cada vez más los bienes de uso (máquinas de lavar, autos, etc.) de forma comunitaria".

3.4. MOTIVACION Y DIRECCION

La motivación de los trabajadores dependerá en el futuro de forma más acentuada de la autonomía en el puesto de trabajo y del clima empresarial y ello por encima de los niveles salariales. Esto es lo que opinan en todo caso la mayoría de los altos directivos alemanes.

Cuadro 4

MOTIVACION DEL TRABAJADOR				
<p>La motivación al trabajo no está influida en primer lugar por el nivel salarial, sino que son más importantes la independencia en el puesto de trabajo y el clima social:</p>				
Muy probable	Posible	Apenas	Improbable	Sin opinión
34 %	44 %	18 %	4 %	0 %
<p>La ampliación de decisión para todos los trabajadores en el proceso de producción constituye una condición previa para una relación satisfactoria con respecto al trabajo y su realización funcional:</p>				
Totalmente correcto	Más bien correcto	Más bien erróneo	Totalmente erróneo	Sin opinión
19 %	47 %	21 %	7 %	6 %
<p>La pérdida de autoridad en todos los sectores de la sociedad conducirá a la empresa a consecuencias futuras, según las cuales el management medio será responsable en la misma medida que la dirección ante los "subordinados":</p>				
Muy probable	Posible	Apenas	Improbable	Sin opinión
30 %	44 %	20 %	4 %	2 %

Sin embargo, esta afirmación no es muy clara. En una pregunta final, 2/3 de los encuestados señalan que "en primer lugar determina el nivel de los salarios la atractividad de un puesto de trabajo", ya que de ello dependen "las posibilidades de configuración del tiempo libre y el consumo". En el análisis de una disminución en la motivación en el trabajo la justifican los directivos en una primera opinión, de forma muy consistente: la falta de las posibilidades de identificación y la pobreza de la responsabilidad en el trabajo (46 por ciento), así como un mal estilo de dirección (36 por ciento) como las causas más relevantes. Las posiciones adoptadas por lo que respecta a las decisiones a delegar y las satisfacciones del trabajo apoyan esta argumentación. De esta evolución se deduce para las futuras estructuras organizativas y conceptos directivos y ello de forma unánime es que existirá un control creciente del management medio desde los niveles inferiores. Para la mayoría de los encuestados (74 por ciento) se considera como muy poco probable el que los directivos de la empresa en el futuro sean elegidos por el personal como parlamentarios. Pero incluso un 24 por ciento de los encuestados (sobre todo los directivos jóvenes) estiman como posible una tal modificación drástica de la estructura empresarial.

3.5. EMPRESA Y CONSUMIDOR

A los directivos alemanes no parece preocuparles demasiado las evoluciones a largo plazo en las relaciones con los consumidores, ya que no las considera especialmente problemáticas y este tipo de problemas ocupan un último puesto en sus preocupaciones. Esta posición coincide exactamente con la investigación citada de Harman y Humble (10). Sorprende ciertamente este resultado a

(10) Ver F. HARMAN - J. HUMBLE, Europe's First Social Audit, en: Profile (ITT Europe), 2 (1974).

la vista de las crecientes autoorganizaciones de los consumidores. En la investigación alemana, el 62 por ciento de los encuestados son de la opinión de que en 10 años la presentación del producto influirá fundamentalmente en el comportamiento de compra, mientras que solamente un 10 por ciento (sobre todo los directivos jóvenes) lo consideran como muy poco probable. En correspondencia con la posición sobre la propiedad privada dudan muchos de que desaparezca la compra de objetos de prestigio puro.

3.6. PAPEL DE LA MUJER

Sobre las futuras oportunidades de la mujer para alcanzar puestos directivos se muestran excépticos los altos directivos alemanes. Los presidentes de los consejos ejecutivos más jóvenes y aquellos otros que se preocupan mucho más de su propia formación ven de forma optimista las posibilidades para los directivos femeninos (39 por ciento), mientras que los directivos más viejos no pueden comprender que las mujeres ocupen los puestos directivos de las empresas.

3.7. PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE

La reducción de los daños en el medio ambiente como consecuencia de los procesos de producción constituye en el futuro una de las funciones fundamentales en el campo de relaciones de la empresa con respecto a la Sociedad. Más de 2/3 de los altos directivos pronostican que las empresas en el futuro actuarán de forma más activa en este sector. La inflexibilidad de las autoridades obstaculiza, según su opinión, de forma acentuada este proceso (48 por ciento). Así mismo, muchos de los altos directivos consideran adecuado, para la financiación de los gastos necesarios, hacer esta actividad más atractiva para la Sociedad. Rechazan una aplicación unilateral del principio de causalidad.

3.8. OBJETIVOS A PERSEGUIR

A las preguntas hechas a los directivos sobre los objetivos personales a alcanzar en los próximos 5 hasta 10 años dominan las posiciones con respecto a la "conservación" y a "asegurar" lo alcanzado y ello a la vista de la intensidad de exigencias de la Sociedad ("Yo deseo que todo siga como hasta ahora", o "El que se pueda vivir con tranquilidad y paz en un Gobierno correcto") y menos orientadas a reformas o bien a desarrollos posteriores.

Estas posiciones expresadas brevemente aquí señalan que el directivo alemán, en su posición básica, es más bien conservador. No se esperan modificaciones espectaculares, a excepción del sector del medio ambiente y del trabajo, o bien es que no se desea. Sin embargo, hay que plantearse la pregunta de hasta qué punto estas afirmaciones expresadas ejercen ya en la empresa en sectores relevantes una amplia reforma de la misma. Nos referimos aquí al conocido "slogan" de la dialéctica de "transformación de cantidad en calidad".

La formación de juicios sobre las transformaciones en proceso no parecen encontrarse en los directivos como definitivas, sino que más bien domina un estado de desorientación y de inseguridad. Hata qué medida existe una conciencia entre los altos directivos alemanes con respecto a las exigencias de la Sociedad del futuro se aprecia, por ejemplo, claramente en la contestación dada a la pregunta sobre la jerarquización de la "tesis de los límites del crecimiento". El 98 por ciento considera que en esta afirmación existe un planteamiento útil, para "repensar sus propias exigencias", mientras que muy pocos ven en esto "un planteamiento injustificado de pánico" (1 por ciento); por otro lado, es una minoría del 10 por ciento la que está convencida de que "los grandes problemas de nuestro tiempo exigen precisamente crecimiento".

3.9. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Tal como ya se ha mencionado, los altos directivos alemanes ven una alternativa a la creciente influencia del Estado a través de la aceptación de la responsabilidad social por parte de la empresa. La mitad de los directivos señala que los empresarios del futuro aceptarán de forma creciente y por ellos mismos su papel como portador de responsabilidad social. Aquí son nuevamente dentro de los altos directivos los más jóvenes los que calculan con una realización más amplia y voluntaria de la responsabilidad social, mientras que la generación más vieja más bien se inclina hacia una apreciación reservada. Los límites se aprecian, sin embargo, allí donde ni se ponga en peligro la fuerza de los resultados de las empresas (51 por ciento) o se vean afectados los sectores de actuación del Estado (22 por ciento) o bien el campo de las libertades del individuo (22 por ciento). Esta aceptación de la responsabilidad social se considera como una estrategia contra evoluciones indeseadas, lo que se expresa a su vez en la afirmación de que solamente el 30 por ciento acepta "que la mayoría de los colegas se plantearía muy a gusto la función de aceptar la responsabilidad social". Con esta anotación final con respecto al tema de la actitud vamos a analizar ahora las actividades empresariales en el campo de la responsabilidad social.

3.10. FUNCIONES CONCRETAS DE LA MAYOR PRIORIDAD

Con respecto a la pregunta sobre la importancia relativa de cada una de las áreas de problemas, desde el punto de vista de los encuestados se dedujo la siguiente jerarquización:

- 1^{er} Nivel: Escasez de materias primas y de energía
- 2^o Nivel: Aspectos fundamentales de la libre economía de mercado
- 3^{er} Nivel: Protección del medio ambiente
- 4^o Nivel: Infraestructura y responsabilidad social

- 5º Nivel: Cogestión
- 6º Nivel: Medios de comunicación
- 7º Nivel: Formación y perfeccionamiento
- 8º Nivel: Influencia del Estado en la empresa
- 9º Nivel: Motivación para la "Leistung"
- 10º Nivel: Humanización del mundo del trabajo
- 11º Nivel: Dirección del producto, seguridad del producto y responsabilidad del productor
- 12º Nivel: Seguridad Social
- 13º Nivel: Libertad, tiempo libre
- 14º Nivel: Influencia de las asociaciones sobre cada una de las empresas
- 15º Nivel: Consumismo y consejo de consumidores
- 16º Nivel: Consumidores y publicidad.

4. ACTIVIDADES RELEVANTES EN EL CAMPO DE LA POLITICA DE SOCIEDAD DE LOS EMPRESARIOS EUROPEOS

La segunda posibilidad para determinar el grado de sensibilización de los directivos europeos, por lo que se refiere a los aspectos de la reforma empresarial, se encuentra, como ya he mencionado, a nivel de comportamiento. Se ha de plantear, por lo tanto, la pregunta en torno a las actividades y estrategias empresariales, cuyo objetivo es el de corresponder a las exigencias mencionadas de la Sociedad, esto es, reflejar las cambiantes posiciones de los directivos con respecto a sectores relevantes de la política de Sociedad.

Nuevamente se plantea el mismo problema que en el caso de las actitudes de los directivos: no existe ninguna investigación comparativa entre los distintos países, lo que a su vez, como es natural, depende de la diferente legislación en los sectores aquí interesados. Las informaciones más conocidas son los estu-

dios de la revista "L'Expansion", en Francia (11), y de la Fundación "Gesellschaft aund Unternehmen" en colaboración con la revista "Manager-Magazin" (12), de la República Federal Alemana.

El espectro de las estrategias empresariales en los sectores que interesan es muy amplia; va desde la creación de Fundaciones (por ejemplo, en Inglaterra, Holanda y en la República Federal Alemana), las cuales, en parte, se han de contemplar como pura naturaleza defensiva en sus funciones para una mejora de la imagen de la empresa; en parte, sin embargo, contemplan que las exigencias de la Sociedad deben ser aceptadas y se deben plantear las nuevas funciones: lo que se extiende desde la publicación de los gastos realizados por las empresas en el sector de la política de Sociedad (balance social) hasta la nueva formulación de la política y planificación empresarial junto con la correspondiente asignación de medios y de estructura organizativa.

4.1. ESFUERZO EN MATERIA DE POLITICA DE SOCIEDAD POR PARTE DE LA EMPRESA

En el cuadro que se expone en la página siguiente, se expresan los resultados de una investigación que se ha realizado hace un par de años y refleja una vez más las prioridades percibidas por los empresarios utilizando como indicador la existencia de regulaciones escritas y la asignación de presupuestos especiales (13).

(11) Ver P. BEAUDEUX - E. FAVARD, L'Examen Social, en: L'Expansion (Avril 1975-1976).

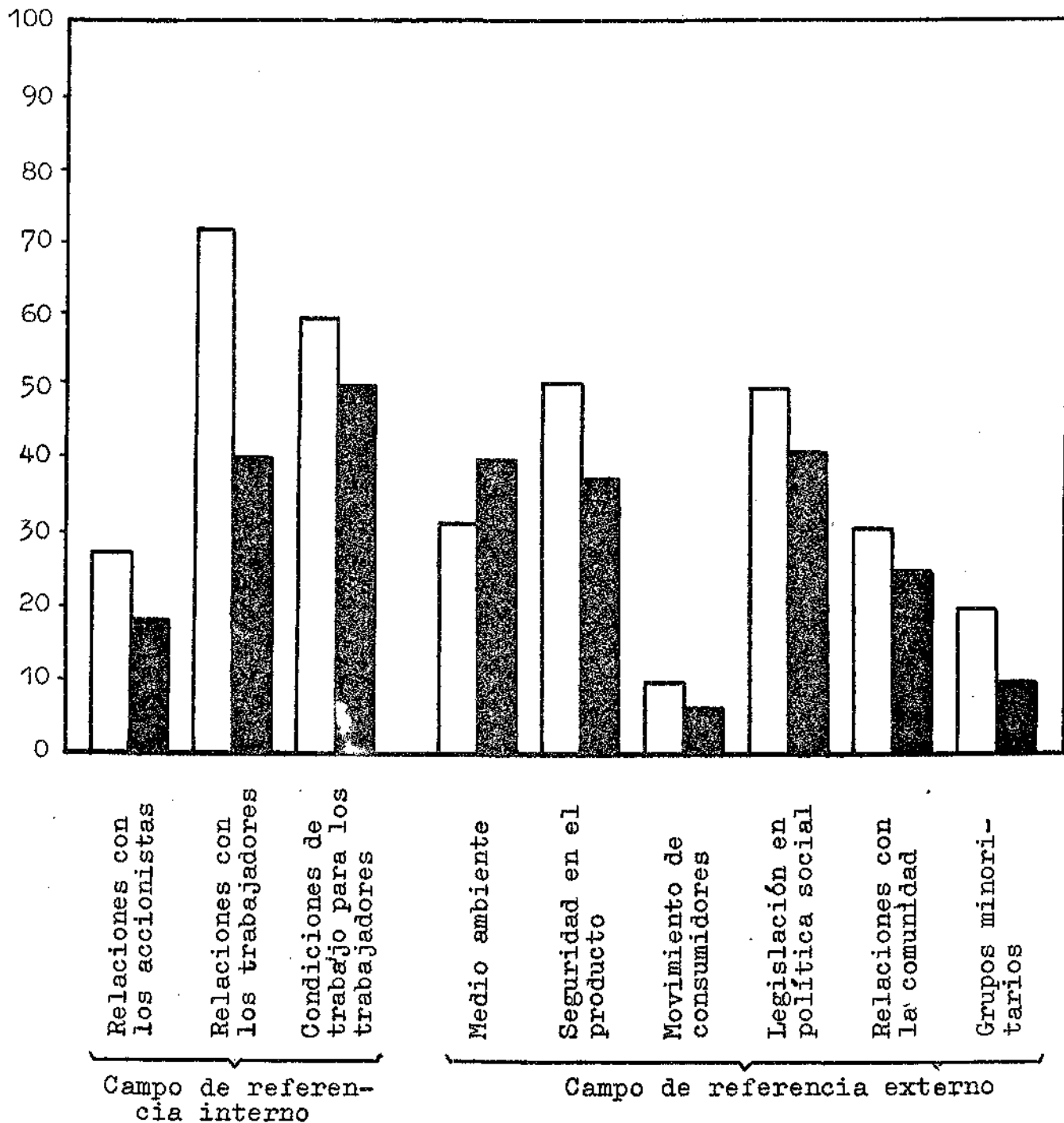
(12) Ver M. DIERKES - R. van den BERGH, Enquete über das soziale Engagement der deutschen Industrie, en: Manager-Magazin, 11 (1975).

(13) Ver F. HARMAN - J. HUMBLE, Europe's First Social Audit, en: Profile (ITT Europe), 2 (1974).

Cuadro 5

AREAS SOBRE LAS QUE LAS EMPRESAS HAN ESTABLECIDO REGULACIONES ESCRITAS (en blanco) Y PRESUPUESTOS (sombreado)

(Datos en % de las empresas encuestadas)



Coincidiendo con otros estudios se deduce de forma unívoca que se sigue el planteamiento tradicional de dar prioridad a la denominada "área de relaciones internas", esto es, las relaciones con respecto a los trabajadores en el sentido tradicional. Si se añaden -lo que metódicamente no es muy aceptado pero que como indicador es suficiente- los porcentajes de las regulaciones (en blanco en el cuadro) y de los presupuestos (sombreado del cuadro), se tiene, en primer lugar, el tema "condiciones de trabajo para el trabajador"; en segundo lugar, "relaciones con respecto a los trabajadores", para seguirle luego "legislación en el campo social" y "seguridad del producto" (nivel 3), luego "medio ambiente" (nivel 5), "relaciones con los accionistas" (i) (nivel 7), "grupos minoritarios" (nivel 8) y "movimientos de consumidores" (nivel 9).

Con respecto a las dos investigaciones mencionadas se debe resaltar: la investigación en Francia por revista de Management "L'Expansion" abarcó a 50 grandes empresas de todos los sectores incluyendo el sector público y 47 empresas pequeñas. La encuesta se realizó en dos fases en 1975 y 1976 de forma escrita y completada con intervius. En su contenido se limitó la investigación al denominado "campo de referencia interno", esto es, en primer lugar a las relaciones de la empresas con sus trabajadores (remuneración, pensiones de vejez, formación, promoción, condiciones de trabajo y accidentes, vivienda, información interna de la empresa), además de las relaciones con respecto a los sindicatos, en cuanto a los conflictos de trabajo y, por último, en cuanto a la posición frente a los trabajos femeninos. La limitación a este área de problemas, como se ve en el informe Sudreau (14), también afecta al Gobierno. La investigación no es, por lo tanto, para nuestros objetivos demasiado apropiada, ya que las aportaciones de las empresas, por lo general, miden con el standard legal y, por último, se establece una lista jerárquica. Lo que aquí nos interesa fundamentalmente es el desarrollo en los últimos años y precisamente esto

(14) Ver P. SUDREAU, La Réforme de l'Entreprise (Paris 1975).

es lo que no queda explicado de forma explícita. Sin embargo, se anota que se aprecia en materia de política social de la empresa un rápido progreso y que la empresa en Francia pudiera considerarse, comparable con otros sectores de la Sociedad, como uno de los laboratorios sociales más innovativos. Es interesante observar el que no exista ninguna diferencia importante entre cada una de las empresas ordenadas por dimensión y que estas diferencias, sin embargo, se encuentran a nivel sectorial. Se puede apreciar, en una valoración positiva, que los gastos de formación y la remuneración en general se encuentran por encima del mínimo legal y que las relaciones con respecto a los Sindicatos son, en general, buenas. Se acusa de que el trabajador se encuentra en una posición desfavorable, tanto por lo que respecta a la remuneración como en la asignación de responsabilidad. En los distintos sectores la mano de obra femenina corresponde al 50 por ciento o más de los ocupados y no encuentran una representación en la dirección del más del 5 por ciento. Además se ha criticado la gran diferencia entre los sueldos de los responsables directivos y la masa de los trabajadores.

La investigación en la R.F.A. que fue realizada por el "Manager-Magazin" y la Fundación "Gesellschaft und Unternehmen" abarcó a 260 de las mayores empresas industriales y adicionalmente a 100 empresas con un volumen de ventas de entre 30-250 millones de marcos y cuya elección se determinó al azar. En la encuesta escrita contestaron 142 empresas que pudieron valorarse. La investigación abarcaba los siguientes campos: gastos de personal, información, formación, minorías, seguridad en el trabajo, fluctuación, protección del medio ambiente, opinión pública e investigación para lo que se utilizaron una serie de distintos indicadores para determinar los gastos.

Los resultados de la investigación pueden resumirse de la siguiente manera: cuanto mayor es la empresa, mayor es el compromiso social expresado en DM. Esto tiene validez para casi todos los sectores, tanto en su versión absoluta como en relación con las varia-

bles elegidas de volumen de ventas y personas ocupadas. Así las empresas que realizan miles de millones de volumen de ventas dedican aproximadamente cuatro veces más a las aportaciones sociales voluntarias que las empresas medias y pequeñas.

De entre los 11 grupos de actividades investigados destacan dos fundamentalmente: la química y la petrolífera, así como la minería y la energía. Ante todo son los grandes "Konzern" de petróleo los que se encuentran en primer lugar en cuanto a las aportaciones sociales. Los trabajadores se encuentran en el punto central de la preocupación de la política empresarial social. En el período de investigación (1970/74) recibieron un 8 por ciento más de las aportaciones empresariales. En este porcentaje se incrementaron los gastos totales de personal en relación con el volumen de ventas.

La concentración en el campo de referencia interno "empresa/trabajadores" se refleja aún de forma de más acentuada en algunas tasas de crecimiento específicas. En 5 años las empresas incrementaron sus gastos por trabajador en los siguientes términos:

- en los gastos de personal en un 62 por ciento
- en las aportaciones sociales voluntarias en un 201 por ciento
- en la información interna de la empresa en el 116 por ciento
- en la seguridad en el trabajo en el 184 por ciento
- en igual período de tiempo disminuyó el número de los accidentes en un 13 por ciento e incluso las pérdidas de trabajo o debido a accidentes en un 36 por ciento, lo que demuestra que merecen la pena las inversiones de seguridad en el trabajo.

A pesar de los incrementos "per cápita" de los costes para la formación y perfeccionamiento de los empleados en un 88 por ciento, dejan aún mucho que desear los esfuerzos en el sector formación, sobre todo en comparación con Francia.

La participación de los que se forman y de los que realizan prácticas -es con un 4 por ciento muy escaso y en este período de tiem-

po investigado se incrementó en un 13 por ciento. Sin embargo, los datos de los años 1975/1976 corregirán favorablemente esta situación. A las mujeres se les sigue obstaculizando el acceso a puestos directivos. Su participación en la dirección viene a permanecer constante con un 1 por ciento aproximadamente en un período en que la mano de obra femenina en relación con el total de la población obrera se incrementó en un 18 por ciento.

Con respecto a la realización del objetivo preferente de la Sociedad "plena ocupación" las empresas industriales no pudieron contribuir suficientemente: se redujeron en un 4'3 por ciento sus plantillas de personal. Las empresas perdieron como media uno de cada 8 días de trabajo debido a enfermedad y absentismo -un indicador para problemas aún sin resolver de la satisfacción en el trabajo, pero también para reflejar la carga profesional y la forma de vida. La participación de las inversiones en protección del medio ambiente con respecto al conjunto se incrementó hasta 1979 en un 134 por ciento frente al período de referencia 1970. El fuerte incremento porcentual resulta, sin embargo, en parte, como consecuencia de la adaptación a la nueva legislación, así como a la reducción del conjunto total de inversiones.

Solamente presenta un cuadro muy poco positivo el concepto de una política energética que ahorre recursos. A pesar de la crisis de energía y de la disminución de la ocupación se incrementaron la parte de costes en energía con respecto al volumen de ventas alcanzando el 11 por ciento, campo de actuación de la política empresarial social a la que habrá que dedicar más atención en el futuro.

Los gastos para donativos y otros objetivos de beneficencia por colaborador (volumen total de las empresas encuestadas 108 millones de DM) se incrementaron en un 71 por ciento. De forma paralela a ello se incrementaron en volumen y en diversidad las actuaciones públicas para las que las empresas facilitaron colaboradores.

Se tiene que registrar con gran preocupación la política de investigación de las empresas. La parte de los gastos de investigación y desarrollo con respecto al volumen total de ventas presenta una tendencia decreciente para los próximos años.

En ambas investigaciones, esto es, tanto en las de Francia como en las de Alemania se plantean naturalmente problemas de delimitación. Pero valorando en su conjunto ambas encuestas se puede deducir que muchas empresas son conscientes de la exigencia social a las empresas y se esfuerzan en contestar a ésta con una estrategia apropiada.

4.2. BALANCE SOCIAL

El conocimiento de que la empresa no es solamente un organismo que busca beneficio con una responsabilidad limitada frente a los grupos de referencia clásicos, sino que también en una determinada medida constituye una institución cuasi pública, va de la mano con una mayor exigencia de información con respecto a la opinión pública. Esta exigencia se refleja bajo conceptos tales como Balance Social, presentación de cuentas sociales, contabilidad social de las empresas, auditoría social de las empresas y otros. Se trata, en general, en analogía con sistemas de presentación de cuentas financieras tradicionales, de conceptos desarrollados para una comunicación interna o externa de una determinada clase de datos. Se trata aquí de aquellos datos que dan información sobre las consecuencias positivas y negativas sociales de la actividad económica, así como de los resultados positivos y negativos de los programas de la empresa por lo que respecta a problemas específicos de la Sociedad (15). Estos conceptos intentan, en primer lugar, facilitar informaciones para un comportamiento empresarial apropiado y, en segundo lugar, para interesar a la opinión pública sobre la empresa y sus aportaciones y evitar desconocimiento de la misma.

(15) Ver M. DIERKES, Die Sozialbilanz (Frankfurt/M. 1974) 23.

Las encuestas que preparan y elaboran tales datos, sean a título interno como las mencionadas investigaciones en Francia y en la República Federal Alemana, como externos, fomentan la predisposición al experimento. Ciertamente nos encontramos al comienzo de muchos de los problemas de delimitación y medición que aún no tienen una solución aceptable e incluso los costes de implementación no pueden ser descuidados. Pero muchos intentos en Europay en Norteamérica marcan el camino de que se va coleccionando ya cada vez de forma creciente un conocimiento y experiencia interesante sobre este sector.

5. ¿QUE NOS TRAE EL FUTURO?

Muchas empresas han reconocido el signo de los tiempos y se plantean la necesidad de recapitular y modificar su comportamiento en el sentido de una política empresarial social. No hay duda de que las empresas no lo pueden hacer ellas solas, sino que se encuentran condicionadas a una discusión política con los otros miembros de la opinión pública (Sindicatos, Gobierno, Prensa, etc.). El instrumento presentado anteriormente del balance social no es ciertamente el único camino para presentar estos nuevos comportamientos empresariales en una Sociedad industrial; sin embargo, se abre aquí un campo amplio para el experimento y la discusión, para el intercambio de experiencias entre los distintos países que es lo que contribuiría a mejorar la situación. Distintos planteamientos y resultados señalan que también el Estado se preocupa de modificar el marco legal. A este respecto se han de citar el informe Sudreau en Francia y los esfuerzos de la "Securities and Exchange Commission" en los Estados Unidos. Si bien es muy importante para las empresas utilizar la larga experiencia de la burocracia estatal en el sector de la política de Sociedad y Social, también es, a nuestro entender, y, precisamente por lo que respecta a la capacidad de experimentación, demasiado temprano para una codificación jurídica. Para los próximos años se debiera esperar un período de tiempo de manera que en una colaboración fructífera entre la praxis directi-

va y los grupos interesados en la opinión pública y en la ciencia se prueben y se mejoren los nuevos instrumentos.

*** **

*

INDICE

1. EL PAPEL DE LA EMPRESA EN UNA SOCIEDAD EN EVOLUCION...	2
2. CONSECUENCIAS PARA EL MANAGEMENT.....	8
3. ACTITUDES DEL MANAGEMENT CON RESPECTO A LA REFORMA DE LA EMPRESA.....	9
3.1. Las exigencias de la Sociedad.....	10
3.2. Creciente influencia del Estado.....	11
3.3. Papel de la propiedad privada.....	12
3.4. Motivación y Dirección.....	14
3.5. Empresa y consumidor.....	15
3.6. Papel de la mujer.....	16
3.7. Protección del medio ambiente.....	16
3.8. Objetivos a perseguir.....	17
3.9. Responsabilidad social.....	18
3.10 Funciones concretas de la mayor prioridad.....	18
4. ACTIVIDADES RELEVANTES EN EL CAMPO DE LA POLITICA DE SOCIEDAD DE LOS EMPRESARIOS EUROPEOS.....	19
4.1. Esfuerzo en materia de política de sociedad por parte de la empresa.....	20
4.2. Balance social.....	26
5. ¿QUE NOS TRAE EL FUTURO?.....	27