

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° 93

Título: El peso de la Política
Social en la Empresa

Autor: Prof.Dr. H. Hax

Fecha: Mayo 1984





0.

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° 93
Título: El peso de la Política
Social en la Empresa
Autor: Prof.Dr. H. Hax
Fecha: Mayo 1984

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.

Doc-1-a-93

EL PESO DE LA POLITICA SOCIAL EN LA EMPRESA¹

Prof. Dr. Herbert Hax
Catedrático de Economía de la Empresa en la
Universidad de Colonia y Director del Institut
für Mittelstandsforschung de Colonia

A. La dimensión de la política social en las actividades de la empresa

La empresa, en una economía de mercado industrial moderna actua en un entorno sustancialmente modificado, por regulaciones e instituciones destinadas a proteger la población frente a emergencias, a mejorar la situación de los menos favorecidos económicamente y a garantizar para toda persona un mínimo de oportunidades.

Este espíritu se inspira en valores éticos, pero tiene un impacto económico inmediato puesto que constituye una parte esencial del conjunto de elementos que aseguran la paz social. Son, pues, condición esencial para el funcionamiento de una economía de mercado posible dentro de una democracia libre. Para las actividades de una empresa individual, sin embargo, la política de aseguramiento de la paz social implica inevitablemente restricciones y cargas que son admisibles siempre

¹La traducción ha sido realizada por la Srta. Lucía Juárez, prof. ayudante. de la Cátedra de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares

¿Cuales son los límites de la política social?

que no interfieran el funcionamiento de la economía de mercado, en particular con sus mecanismos de incentivos y selección. ¿Cuando se alcanzan los límites y en qué aspectos? es una de las cuestiones más difíciles y controvertidas de la moderna política económica y social.

En la República Federal de Alemania, deberían destacarse los tres aspectos siguientes, que conciernen a la protección social de la población pero, al mismo tiempo, contribuyen a hacer perceptibles las cargas y limitaciones para la empresa:

- 1). La expansión del sistema de seguridad social en caso de accidentes y por otras circunstancias.
- 2). El desarrollo de las leyes laborales.
- 3). El desarrollo de las leyes relativas a la constitución interna de la empresa (Recht der Unternehmensverfassung).

En cuanto a (1):

Protección en casos de enfermedad, vejez, invalidez

La protección en casos de enfermedad, invalidez, vejez y paro lleva consigo, en primer lugar, cargas financieras. En la R.F.A., este sistema protector es financiado ampliamente con las aportaciones que en parte son realizadas por los trabajadores. Para la empresa esto implica unos costes de personal importantes añadidos a los sueldos y salarios propiamente dichos. Añadido a estos costes directos, el sistema de seguridad social repercute con una imposición de cargas indirectas sobre la empresa, al modificar el comportamiento

de los trabajadores y sus actitudes frente al trabajo. Particularmente problemáticos son todos aquellos sistemas de seguridad social cuyos beneficios puedan obtenerse sin esfuerzo y cuyo importe es ligeramente inferior a los sueldos o salarios o incluso puede llegar a superarlos.

En cuanto a (2):

Protección del
trabajador
frente al cambio

La legislación laboral de la R.F.A. está caracterizada por una parte por la aplicación de acuerdos a la contratación colectiva a los contratos de trabajo individuales y, por otra parte, por un sistema más bien complejo de normas obligatorias que protegen al trabajador frente a los cambios desfavorables para su posición, especialmente frente a la pérdida de su puesto de trabajo. Por ello la política de personal en la empresa se hace menos adaptable. En el caso de cambios entre empresas, se producen cargas financieras directas muy importantes como consecuencia de las obligaciones impuestas por el Consejo de Trabajadores ("Betriebsrat"), dentro de un **Plan Social** que reduce o compensa las desventajas económicas para el trabajador afectado por el cambio.

En cuanto a (3):

La cogestión

La cogestión está constituyendo ahora una parte esencial en la constitución de empresas en la R.F.A. Existe un problema implícito en ello: El doble papel del trabajador, que es, por un lado, una parte del contrato de trabajo y, por otro, tiene el derecho a participar en la gestión de la empresa. Este problema, sin embargo, cae fuera del

ámbito de este artículo. La co-gestión tiende a imponer restricciones a la política de personal seguida por la empresa y a debilitar cualquier resistencia frente a las reivindicaciones hechas por los trabajadores.

B. Cargas financieras: Costes de personal

Las cargas financieras impuestas a la empresa por el sistema de seguridad social se reflejan en los costes de personal añadidos a los sueldos y salarios y aumentan el coste del trabajo. La participación de estos costes sociales en los costes totales ha aumentado sustancialmente en la pasada década.

CUADRO 1

Coste de Personal por empleado en la industria transformadora, 1972-1978 (Empresas con 50 o más trabajadores)

	1972	1975	1978
Coste por trabajador (DM)	23.436	31.936	39.534
% de los "costes sociales" en el total de coste de trabajo	36,6	40,4	41,8

FUENTE: Statistische Bundesamt 1978, p. 13

CUADRO 2

Costes sociales según conceptos de la industria transformadora, 1972-1978 (empresas con 50 o más trabajadores)

	Participación en los costes totales de personal (%)		
	1972	1975	1978
- Pagos especiales	6,5	7,7	8,3
- Vacaciones y enfermedad	12,8	13,3	13,7
- Contribución de los trabajadores a la Seguridad Social	11,0	12,1	12,9
- Coste de los fondos de pensiones privados de la empresa	2,7	3,7	3,6
- Formación profesional	0,9	1,0	1,2
<u>Total costes sociales</u>	36,6	40,4	41,8
de los cuales: obligatorios por la ley	17,4	18,6	19,6

FUENTE: Statistisches Bundesamt, 1978. p.13

Es cierto que los costes sociales que obligatoriamente deben ser pagados, no llegan a más de la mitad del total, incluyen en particular las cuotas de Seguridad Social y el mantenimiento del salario en casos de enfermedad. Sin embargo, los otros costes son consecuencia de los convenios

Importancia
de los costes
sociales

colectivos, pues constituyen gastos inimitables en lo que concierne a las empresas privadas. La política social de la empresa fijada autónomamente está limitada por áreas marginales menos importantes, particularmente por la inclusión de las pensiones por jubilación en la empresa, participaciones en beneficio, y acumulación de patrimonio por parte de los trabajadores. Puede, sin embargo, afirmarse que para la empresa los costes sociales son un elemento de coste derivado del sistema de seguridad social y que, por ello, están asociados inevitablemente al empleo, del mismo modo que los sueldos y salarios que han sido negociados colectivamente.

Internacionalmente, la participación de los costes sociales en el total de los costes laborales ha aumentado en todas partes, aunque su actual

importancia difiere sustancialmente de país a país:

CUADRO 3

Evolución de los costes sociales de personal, calculados en DM, 1970-1980

	Participación de los costes sociales en el total de los costes laborales (%)		
	1970	1975	1980 *
R.F.A.	32,3	39,2	42,9
Francia	39,4	43,9	44,9
Italia	47,4	51,4	51,9
Gran Bretaña	17,0	19,7	23,4
Japón	13,3	13,9	20,5
E.E.U.U.	21,0	24,0	27,8

* Estimación.

FUENTE: Winkler, 1982, p. 94

De estos datos no se pueden sacar conclusiones como diferencia de las cargas totales de la economía derivadas del sistema de seguridad social; se refieren solamente a las partes de las cargas que significan para la empresa los costes sociales del personal, y esto puede constituir una parte amplia o reducida del total de cargas, dependiendo de la forma en que se financie el sistema de la seguridad social. El cuadro excluye las aportaciones de los trabajadores y las retenciones por impuestos. Para la empresa, sin embargo, los datos del cuadro son relevantes, pues informan

Costes relevantes del empleo

sobre los niveles de los costes relevantes del empleo. Estos costes entran en sus cálculos y son la base de las decisiones que ellos realizan e inciden en la forma de dirigir la empresa.

Algunas discusiones sobre el peso de los costes sociales del personal, sobre la empresa ponen inmediatamente en cuestión sus efectos sobre la competitividad internacional. Por último, sin embargo, es el coste total del trabajo, comparado con su productividad, en lugar de los costes sociales, lo que resulta relevante. La R.F.A. y algunos pequeños países (Bélgica, Holanda, Suecia) están a la cabeza de la lista:

CUADRO 4

Coste del trabajo por hora (DM)

	1970	1980 *
R.F.A.	8,85	23,40
Francia	6,32	17,35
Italia	6,81	17,51
Gran Bretaña	6,11	13,30
Japón	4,00	12,35
E.E.U.U.	15,44	18,23

* Estimado

FUENTE: Winkler 1982, p. 94

Productividad de la mano de obra

Se concluye que la R.F.A. solamente puede mantener su competitividad internacional si logra mantener el correspondiente liderazgo en la productividad de la mano de obra. Considerando el hecho de que los países competidores son ellos

mismos altamente desarrollados tecnológicamente aumenta las dificultades para mantener este liderazgo. El hecho de que los costes sociales del personal hayan aumentado mucho más que los sueldos y salarios pueden implicar probablemente nuevas dificultades.

C. El peso de las regulaciones específicas

Tres ejemplos de regulaciones incluidas en las leyes laborales y sociales mostrarán las cargas adicionales que pueden imponerse a la empresa añadiéndose al crecimiento general de los costes del trabajo que implican tales leyes;

- (1). El mantenimiento del pago de salarios a los trabajadores en caso de enfermedad, introducido en 1970.
- (2). La regulación de la "Ley para la mejora de las pensiones de Vejez en la Empresa" (Gesetz zur Verbesserung der Betrieblichen Altersversicherung).
- (3). La obligación de elaborar un plan social cuando se den cambios dentro de la misma empresa.

1. El mantenimiento del pago del salario en caso de enfermedad.

De acuerdo con la Ley de Mantenimiento de Salarios en caso de Enfermedad (Lohnfortzahlungsgesetz) un trabajador imposibilitado para trabajar por enfermedad debe recibir regularmente su salario por un periodo de hasta 6 semanas. La Ley hace extensiva a todos los trabajadores lo que ya existía previamente para empleados y funcionarios. Esta regulación en este momento es una fuente de controversias. Cada cual reconoce que se puede abusar de estos pagos sociales, puesto que se recibe el mismo salario se trabaje o no se trabaje. Al mismo tiempo, es muy difícil considerar la posibilidad de introducir nuevamente un tratamiento diferente a los trabajadores, por una parte y empleados y funcionarios, por otra. Una solución posible considerada normalmente en la discusión es la introducción de un número de días de enfermedad no pagados para todos los trabajadores y empleados, y una reducción del tiempo por el que se paga el salario y una intensificación de los controles por inspectores médicos (Ruf 1981).

La Ley del Mantenimiento del Pago de los Salarios ha supuesto, en primer lugar, la carga directa que tiene la empresa con los pagos a los trabajadores en caso de enfermedad.

Mantenimiento del salario en caso de enfermedad

CUADRO 5

Días de enfermedad por empleado pagados en la industria transformadora, 1972-1978 (Empresas de 50 o más empleados)

	1972	1975	1978
Pagos por días de enfermedad DM/empleado	908	1059	1373
Participación en el coste total de personal (%)	3,9	3,3	3,5

Fuente: Statistisches Bundesamt, 1978, p.13

Adicionalmente a estos costes directos se suman efectos indirectos que, pese a la dificultad de cuantificarlos, es seguro que no son despreciables: la incidencia del aumento del nivel de enfermedades. Ello no implica que se tenga que retroceder frente al abuso del sistema, pero implica que se ha eliminado el incentivo de continuar en el trabajo en caso de enfermedades leves.

La incidencia de la enfermedad tiende a aumentar más claramente entre 1967 y 1970, no puede determinarse en qué medida este aumento se debe al mantenimiento del pago del salario introducido en 1970.

CUADRO 6

Incidencia de la enfermedad (en %) 1965-1980

1965: 5,75	1971: 7,11	1977: 6,78
1966: 5,62	1972: 7,18	1978: 7,15
1967: 4,74	1973: 7,51	1979: 7,43
1968: 5,73	1974: 6,83	1980: 7,34
1969: 6,36	1975: 6,56	
1970: 7,02	1976: 6,88	

FUENTE: Jahresbericht der Deutschen Arbeitgeberverbände, 1981, p. 103.

Este ejemplo nos muestra dos posibles efectos indirectos de las medidas de política social, y por ello el grado de dificultad de la medición. Bajo el pago de salarios aplicado actualmente, la creciente incidencia de la enfermedad interfiere en el proceso productivo de la empresa y eleva los pagos adicionales de seguros de enfermedad, lo que obliga de nuevo a la empresa a aumentar sus aportaciones.

2. Planes de Pensiones en la Empresa

La "Ley para la Mejora de las Pensiones de Jubilación en la Empresa" (Gesetz zur Verbesserung der Betrieblichen Altersversicherung) tiene esencialmente tres objetivos:

- (a) Reducir los obstáculos a la movilidad, que se verían aumentados debido a que las pensiones en el plan de una empresa se perderían con el cambio de empleo.

- (b) Garantizar que las pensiones por jubilación anticipada serán pagadas en caso de insolvencia de la empresa.
- (c) Garantizar que las pensiones de jubilación esperadas según el plan de la empresa afrontan la pérdida de poder adquisitivo en caso de inflación.

Los objetivos (a) y (b) se logran a través de las regulaciones legales. Después de un cierto periodo de tiempo, las pensiones de jubilación anticipada privadas obligatoriamente con el cambio de empleados. Para asegurarse frente al riesgo de insolvencia la empresa es obligada a participar en una Asociación para Seguros de Pensiones (Pensionssicherungsverein). La adaptación a la pérdida de poder adquisitivo se logra mediante una solución que parece en principio bastante oscura y puede tener serias consecuencias para las empresas. La ley exige que cada tres años los empleados deben examinar, con el mejor de sus criterios, si existe la necesidad de ajustar las aportaciones que han efectuado en los fondos de pensiones por jubilación de su empresa, prestando una atención especial a los intereses de los perceptores potenciales de dichas pensiones y a la situación económica de la empresa.

En la práctica, salvaguardar los intereses de los perceptores de las pensiones implica que el empleado no puede evitar la indización de acuerdo con la tasa de inflación en la medida en la que la empresa no tenga pérdidas. Pero deben esperarse ajustes adicionales como consecuencia de las decisiones de la magistratura de trabajo. Esto hace

que los cálculos matemáticos del seguro sean inaplicables a los planes de pensiones de jubilación en la empresa. Las obligaciones futuras son difíciles de estimar (Sturm, 1980, pp. 234-282).

En el pasado algunas empresas han utilizado consciente y deliberadamente sus propios fondos de pensiones como un instrumento de política social de la empresa, y para muchos empleados dichas pensiones fueron magnífica ampliación de sus pensiones estatutarias.

La empresa tiene la ventaja adicional de poder reducir sus obligaciones fiscales mediante la configuración de un fondo actualizado con anterioridad a las exigencias de pagos a los futuros pensionistas. En segundo lugar, las pensiones de las empresas han aumentado de forma creciente principalmente porque por ley se ha exigido su ajuste, junto con el riesgo de una interpretación extensiva de las magistraturas podría llevar a cargas imprevisibles. Las pensiones de la empresa pueden tener, sin embargo, menos importancia en el futuro. El ejemplo del pago de pensiones por la empresa demuestra que las previsiones de la política social pueden afectar al comportamiento de la empresa no tan sólo por su amplitud sino también por la incertidumbre de la carga que representan. Desde este punto de vista, las regulaciones que no especifican el nivel de pagos y que, por tanto, implican interpretaciones inciertas por parte de las magistraturas de trabajo son particularmente problemáticas.

3. Planes sociales

La "Ley de Constitución de la Empresa" (Betriebsverfassungsgesetz) de 1972 obliga a las empresas en caso de cambios internos a acordar un plan social con el Consejo de los trabajadores que reduzca o compense de las desventajas económicas que los cambios implican para los trabajadores. Lo que supone en este contexto son principalmente pagos a los trabajadores que pierden su puesto de trabajo si la empresa cierra o cambia de lugar, o como consecuencia de cambios tecnológicos y organizativos.

Efecto de los
planes sociales

Estadísticamente, las cargas originadas por los planes sociales se incluyen como costes sociales. Sin embargo, no se manifiestan separadamente y su parte en el total de los costes sociales es probablemente pequeño, su particularidad consiste en el hecho de que no se relacionan con el empleo y por consiguiente no guardan relación con los pagos salariales. Ello aumenta solo en algunos casos, relativamente excepcionales, pero entonces es una cantidad sustancial.

No hay figuras representativas como costes asociados a los planes sociales. Las estadísticas oficiales incluyen sus costes, pero no se muestran de forma separada.

En casos particulares las partes del acuerdo -empresarios y trabajadores- son muy reacias a publicar información acerca del contenido de los costes de su acuerdo. Un informe publicado recientemente de 80 planes sociales (Vogt 1981) muestra

grandes variaciones en los importes. Hay sistemas de fórmulas, tablas y puntos para determinar las sumas a pagar que son muy diferentes, pero la mayoría de los casos, el nivel del desembolso depende de la edad y el tiempo trabajado. Para 46 de estos planes sociales se pedía hacer un informe sobre los costes:

CUADRO 7

Costes de 46 planes sociales

Periodo	Número de planes sociales	Número de empleados implicados	Coste Total (DM)		
1970-74	26	15,053	120.378.500		
1975-79	20	10,734	133.700.000		

Periodo	Coste por plan social (DM)	Coste por empleado		
		Media	máximo	mínimo
1970-74	4.629.942	7.997	26.600	1.700
1975-79	6.685.000	12.456	25.000	4.170

Fuente: Vogt, 1981, pp. 133-134, 150-167.

Sin embargo, no conocemos en qué medida es representativa la muestra, el cuadro siguiente indica que los costes de los planes sociales son elevados y con tendencia creciente.

Crecimiento en
los costes de
los planes
sociales

El crecimiento de estos costes de los planes sociales debe considerarse cuando se produce un cambio en la empresa, por ejemplo, como consecuencia de medidas de adaptación, así como por cambios técnicos y organizativos, cese de producción, cambio en la localización y otros semejantes. En general, la adaptación a las circunstancias cambiantes se hace con ello más difícil, El problema se agrava porque las cargas crecen principalmente cuando la situación económica de la empresa ya se ha deteriorado y las medidas de adaptación se hacen ya urgentes. Si tales medidas permiten a la empresa seguir existiendo y salvar al menos parte de los puestos de trabajo, las exigencias del Consejo de los Trabajadores deberán permanecer asimismo moderadas, porque ellos están también interesados en el mantenimiento de los puestos de trabajo. Pero si la elección está entre el cese de la producción y la liquidación de la empresa los costes serán asimismo elevados, lo que aumentarán aún más las pérdidas de aquellos que aportaron capital.

En aquellos casos en que se pierde el capital social, las pérdidas de capital afectan a los acreedores, las leyes que regulan la quiebra dan prioridad a las demandas de los trabajadores, derivadas de sus planes sociales, por encima de las demandas de los acreedores.



En general, el riesgo de pérdida de capital se aumenta con ello. Con las inversiones, particularmente con las inversiones adicionales a la creación de puestos de trabajo, el coste adicional de los planes sociales en caso de quiebra, que aumenta las pérdidas ya elevadas, debe ser tenido en cuenta en los cálculos del inversor.

D. Resumen

Podemos distinguir tres tipos de efectos sobre los costes:

- (1) Para la empresa, los costes de personal son una adición a los salarios y sus niveles son más que proporcionales a los niveles salariales. Esto es cierto para la mayoría de los costes sociales. Para la empresa, la división entre costes salariales y costes sociales es sólo importancia secundaria. Al final del análisis lo importante es el coste total de la hora trabajada.
- (2) Ciertos costes no aumentan en proporción al trabajo realizado, pero sí en relación con ciertos acontecimientos, por ejemplo, una adaptación de los planes de pensiones de la empresa y las cargas de los planes sociales, en relación con los cambios en la empresa. Esto lleva a unos riesgos especiales que tienen que ser considerados al tomar las decisiones. Ello aumenta el riesgo de las inversiones como consecuencia de que los planes sociales que deben elaborarse en caso de quiebra son particularmente gravosos.

Efectos de la
política social

- (3) Las cargas indirectas pueden aumentar como consecuencia del cambio del comportamiento de los empleados. Un ejemplo es la presunta relación entre el aumento de la incidencia y el mantenimiento de los salarios en caso de enfermedad. Efectos similares se pueden preveer en el caso del seguro de desempleo. Una cuantificación exacta de estos efectos es, sin embargo, difícil.

Referencia bibliográfica

- Deutsche Arbeitgeberverbände**, "Jahresbericht", Colonia 1981
- Eckert, H.**, "Die Personalzusatzkosten in der Wirtschaft", Colonia, 1977.
- Haberkorn, K.**, "Betriebliche Sozialpolitik". 2ª. ed., Munich 1978.
- Henner, E.**, "Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Institut der Wirtschaft". Personalzusatzkosten. Entwicklung und Methodenkritik, Tomo 97, Colonia 1981.
- Ruf, Th.**, "Gleichbehandlung auch in Zukunft unerlässlich", Arbeit und Sozialpolitik, núm 11, 380-384, 1981.
- Statistisches Bundesamt**, "Personal- und Personalnebenkostenerhebungen, Aufwendungen der Arbeitgeber im Produzierenden Gewerbe", Serie 16, núm. 1, 1978.
- Sturm, N.**, "Die Entscheidung über die Einführung betrieblicher Altersrenten", Gotinga 1980.
- Vogt, A.**, "Sozialpläne in der betrieblichen Praxis". , 2ª. ed. Colonia 1981.
- Winkler, D.**, "Die Personalnebenkosten im internationalen Vergleich", Wirtschaftsdienst, 62, p. 93-97, 1982.

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 cogestión empresarial (a)	25.4.1977
6.	F. VOIGT	La cogestión 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	TÍTULO	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 Económica de la Empresa (b)	Sept. 1978
29.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Mercado de Trabajo en una Economía Social de Mercado (b)	Nov. 1978
30.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de Clases Medias Empresariales (b)	Febr. 1979
31.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social en los países 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 funcionamiento de la actividad empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: Consideraciones sobre la situación española (b)	Marzo 1979
36.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Universidad y realidad empresarial en una sociedad pluralista (b)	Mayo 1979
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas actuales de la Política Económica y Empresarial Española (b)	Julio 1979
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Die aktuellen Probleme der spanischen Wirtschaftsund Unternehmenspolitik (b)	Julio 1979
38.	E. DURR	Política de crecimiento mediante intervencionismo o mediante una política de orden económico (b)	Sept. 1979
39.	CH. WATRIN	El desarrollo de los principios 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

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: Escenarios 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: Balance 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. Responsabilidad social en una Economía Social de Mercado.	Feb.1.982
67	E. DURR	¿La inflación como coste de la ocupación y del crecimiento?	Mar.1.982
68	S.GARCIA ECHEVAR.	Política Retributiva y Política Universitaria.	Abr.1.982
69	S.GARCIA ECHEVAR.	Memoria de Actividades. Cátedra de Política Económica de la Empresa y del Instituto de Dirección y Organización de Empresas.	May.1.982
70	S.GARCIA ECHEVAR.	Programa de empleo de la República Federal de Alemania.	Jun.1.982
71	H.ALBACH	Desafíos planteados a la Economía 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
77	S.GARCIA ECHEVAR.	Capacidad directiva en los países en proceso avanzado de industrialización: el caso español	Enero.1.983
78	S. GARCIA ECHEVAR.	Reto empresarial ante la actual situación económica	Febr. 1.983
79	HORST ALBACH.	Reestructuración industrial: perspectiva social y económica.	Marzo 1.983
80	CHRISTIAN WATRIN	Economía de las alternativas ¿Una alternativa?	Abril 1983
81	S. GARCIA ECHEVAR.	Papel de la empresa alemana en la Comunidad Económica Europea	Mayo 1.983
82	PROF.DR.G.GÄFGEN	Acción concertada como instrumento de la política económica.	Junio 1983
83	E. Dürr	Experiencias históricas sobre la política económica Federal de Alemania.	Julio 1983

Núm.	AUTOR	TITULO	FECHA
84	S. GARCIA ECHEVAR.	La dirección empresarial en España: es necesaria una nueva orientación.	Agost. 1983
85	S. GARCIA ECHEVAR.	Condiciones para el funcionamiento empresarial.	Sept. 1983
86	DR. H. ALBACH	Causas del paro	Octub.1983
87	DR. H. SCHMIDT	Recursos humanos en la empresa y política social	Novb. 1983
88	DR. E. DÜRR	Respuesta de la Economía Social de Mercado a las exigencias de reestructuración industrial.	Dicb. 1983
89	DR. E. Recio	La pequeña y mediana empresa en el marco de un sistema de Economía Social de Mercado o de planificación social	Enero 1.984
90	S. GARCIA ECHEVAR.	Respuesta empresarial a la actual situación económica y social.	Febr. 1984
91	Prof. Dr. G. Fels	Más capital riesgo para la empresa privada	Marzo 1.984
92	Gobierno Federal de la R.F.A.	Informe económico anual. Situación actual y perspectivas económicas para 1984.	Abril 1.984