

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

CATEDRA DE POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Working Papers: N° 62

Título: Responsabilidad Societaria y  
Estrategia Empresarial:  
Balance Social.

Autor : Santiago Garcia Echevarria

Fecha: Noviembre 1981





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° 62

Título: Responsabilidad Societaria y  
Estrategia Empresarial:  
Balance Social.  
Autor : Santiago Garcia Echevarria

Fecha: Noviembre 1981

Secretaría de Redacción:

Srta. María Luisa Blasco Lavilla  
Srta. Lucía Juárez



C) Santiago Garcia Echevarria

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.

EMPRESA Y SOCIEDAD EN LOS AÑOS 80

=====

Responsabilidad Societaria y Estrategia Empresarial: Balance Social<sup>1</sup>

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

I. INTRODUCCION

La preocupación de los países del Mundo Occidental por el creciente deterioro de la evolución económica, y consecuentemente también societaria, en los últimos años plantea una serie de interrogantes y contradicciones sobre el cómo salir de esta situación de crisis económica y crisis societaria. Esta preocupación alcanza magnitudes societarias preocupantes, sobre todo, cuando se contempla el período de rápido crecimiento de los años 50 y 60 y parte de los primeros

Preocupación  
política en  
los países del  
Mundo Occidental

-----  
<sup>1</sup> Conferencia pronunciada por el Dr. Santiago García Echevarría en la XV Reunión del Consejo de Gobernadores de la Federación Latinoamericana de Bancos (FELEBAN) en 10 de Noviembre de 1.981.

años 70 y se pregunta porqué en los momentos actuales no solamente se producen dificultades económicas, sino también, y es el problema más preocupante en Europa Occidental, las tasas crecientes de paro a las cuales no está acostumbrada la Sociedad. El problema del paro, con todas sus secuelas humanas, sociales y políticas ha cogido a la Sociedad Europea por sorpresa, aunque son ya varios los años en los que la evolución creciente y deteriorante ha alcanzado cotas que nadie había supuesto.

Frente a esta preocupación del mundo político y económico surgen también los diversos planteamientos del mundo de la ciencia y de los expertos, dando interpretaciones muy diversas a la situación actual, y proponiendo caminos sumamente diferenciados. Lo cierto es, que es muy difícil vislumbrar cuál de estos planteamientos pudiera ser considerado como el más viable, desde el punto de vista de su éxito, pero es que también tiene que plantearse si las condiciones societarias, entendidas como las dimensiones económicas y políticas, se encuentran en condiciones de proporcionar el entorno que precisa cualquier planteamiento económico. Esta desorientación científica plantea, una vez más, la necesidad de profundizar en los fenómenos económicos y sociales bajo dimensiones muy diferentes de las que hasta ahora han sido contemplados en todos los planteamientos de la teoría económica y empresarial.

Y nos encontramos, fundamentalmente, con que la empresa, en su dimensión socioeconómica y societaria, constituye, por una parte, el eje de

Preocupación  
científica y  
necesidad de  
investigación

La institución  
empresa clave  
del debate

las críticas en los países europeos y, por otra parte, es, sin duda, la institución que tiene que dar respuesta a esta salida de la crisis. El problema que se plantea es no ya sólo si la empresa tiene capacidad de respuesta a los cambios societarios, tecnológicos y políticos, así como socio-económicos, sino también el problema de las dudas que se plantean por grupos muy amplios de la población sobre si la institución empresarial, entendida como una institución que tiene capacidad de autonomía para adoptar sus decisiones de planificación empresarial, es la vía más correcta para dar una respuesta a los problemas de esta Sociedad. O sí, por el contrario, debe de recurrirse a una forma de organización económica que desplace hacia órganos supraempresariales, incluso al Estado, esa capacidad de planificación, y que, por lo tanto, la empresa quede reducida a un mero centro de producción que ejecute las decisiones que, de forma directa o indirecta, planteen órganos superiores.

La empresa  
piedra angular  
del ordenamiento

Esta grave discusión en torno a la figura empresarial empieza a plantear en Europa, tanto en el mundo científico como en el mundo de la economía y de la política, una seria preocupación, ya que de la vitalidad de la empresa como institución que dé respuesta responsable a las necesidades de esa Sociedad, no sólo va a depender la eficacia económica y social en la aplicación de los recursos de un país, sino que va a depender también, y fundamentalmente, todo el ordenamiento político y societario de esa Sociedad. En una Sociedad abierta, caracterizada por un pluralismo en lo político y en lo económico, esto es, en una Sociedad en la

que lo que se busca es el proceso participativo, en cada uno de sus niveles, del nombre comprometido en esa Sociedad y en la vida económica, se requiere un ordenamiento con características muy peculiares y, la intensidad en las relaciones entre Sociedad, Política, Economía y Empresa son de tal dimensión que su mutuo influir obliga necesariamente a un esfuerzo de coordinación muy amplio para que estas diferentes dimensiones que constituyen la vida de una Comunidad sean capaces de dar la respuesta a las exigencias que tienen planteadas estas sociedades. No habrá nunca posibilidad de un proceso de configuración de una Sociedad abierta y pluralista, si el protagonismo económico y social no se delega a instancias singulares, empresariales o supraempresariales, en las cuales, con grados de autonomía constitucionalmente definidos, y por lo tanto definidas también sus responsabilidades, se vean comprometidas con el reto que le impone la Sociedad de buscar aquellas respuestas más adecuadas a sus necesidades. Esto es, lo que vamos a denominar responsabilidad societaria de las instituciones económicas, en el sentido de que la dimensión que abarca tal responsabilidad es, por una parte, y de forma primordial la eficacia económica, pero solamente habrá eficacia económica a niveles empresariales o de instituciones privadas y públicas, cuando ésta esté, al mismo tiempo, integrada en esa responsabilidad societaria, cuya diferencia con la anterior, es más bien una diferencia de horizonte económico. Sin duda, muchos de los planteamientos del éxito japonés están en función de la contemplación de los procesos económicos en

Responsabilidad  
societaria

dimensiones temporales más amplias que las que ha reducido el proceder europeo de los diferentes protagonistas de la vida económica y social.

En este sentido, quisiera insistir en que la nueva concepción de empresa, la exigencia que la empresa impone al ordenamiento de su entorno económico social y político para dar respuesta al reto de la Sociedad y las exigencias que esta Sociedad impone a la empresa es la única vía en la cual encontrarán respuesta los problemas de esta Sociedad y podrá consolidarse una Sociedad abierta y pluralista, en la que el hombre no solamente pueda aportar su gran capacidad y eficacia en cada una de sus actuaciones, sino que también este reto obligue a una modificación de los comportamientos frente al trabajo, frente a la propia eficacia económica y social, frente a la Sociedad, de forma que se logre salir de la situación de crisis actual. Y en este sentido es en el que vamos a plantearnos esta ponencia.

La empresa única  
vía de respuesta  
a los problemas  
de la Sociedad

## II. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL Y PLANTEAMIENTOS CARA A LOS AÑOS 80

Un observador crítico se plantea hoy la pregunta de porqué en Europa se ha llegado a la situación actual y porqué en las épocas precedentes se han logrado realizar procesos económicos y sociales con magnitudes no ya sólo de crecimiento, sino de mejoras de bienestar, en todos los ámbitos de la vida humana, que habían sido desconocidos hasta los momentos actuales.

¿Por qué?

Esta pregunta no tiene más que una respuesta, y en ella converge la afirmación, que detallaremos a continuación, de que se dieron las condiciones adecuadas para que la actividad empresarial desarrollase su capacidad innovativa y de eficacia económica y social para dar respuesta a la situación cambiante de esa Sociedad y, consiguientemente, llegar a una coordinación de los diferentes agentes económicos en sus comportamientos, dando como resultado esa eficacia societaria. Si observamos en toda la década de los años 50, período de reconstrucción, así como la época de los 60, períodos ambos de crecimientos desconocidos y hasta entrados los años 70, la estrategia que se siguió en la mayoría de los países de la Europa Occidental, en grandes líneas, fué la siguiente:

En primer lugar, las empresas estuvieron sujetas constantemente a las exigencias de ajuste a los cambios estructurales. Cuando uno contempla a posteriori los cambios estructurales, tecnológicos y sociales que se han producido prácticamente en esos 25 años y, se tiene en cuenta que esos cambios se han realizado por propia iniciativa y esfuerzo empresarial fundamentalmente, no se comprende que ante los cambios tecnológicos y de entorno actuales, por muy importantes que los consideremos, no exista la misma capacidad de respuesta. La empresa fué la protagonista fundamental en este continuo proceso de ajuste de los cambios que esa Sociedad, en todas sus dimensiones sociales, económicas y tecnológicas. La capacidad de respuesta de la institución empresarial significaba todo un comportamiento de la empresa y del empresario, así como de la Sociedad en cuanto a la

Estrategia  
seguida

Si la empresa  
fue capaz de  
ajustarse a los  
cambios de la  
Sociedad en sus  
dimensiones  
económicas,  
sociales y  
tecnológicas



consideración de esta Institución y de este nombre, como elemento y piezas claves en el reto que provoca toda una Sociedad dinámica.

En segundo lugar, puede, además, considerarse que precisamente en todo ese período los planteamientos políticos hicieron atractivo el entorno económico para la actividad empresarial en general, y sobre todo, hicieron atractiva la inversión privada de tal manera que esta inversión privada no tuvo ningún inconveniente en acometer la tarea del riesgo que lleva implícito todo cambio estructural.

En tercer lugar, es también importante señalar, que toda esta capacidad de eficacia económica y societaria de la empresa para dar respuesta al reto constante de una Sociedad, estuvo acompañado de un elemento vital de estabilidad societaria: como en todo cambio, se dieron planteamientos que implicaban durezas sociales, y el ordenamiento de todo este período que hemos mencionado trató de dar una solución social manteniendo, por un lado, las exigencias de la dignidad del hombre y respondiendo, por otro lado, de forma eficaz, a las exigencias económicas y sociales del cambio. Esta situación se está dando, en estos momentos, pero a pesar de que los países europeos dedican cantidades monetarias ingentes para paliar durezas sociales, en lugar de paliar estas durezas sociales, se está produciendo un serio deterioro del comportamiento del hombre frente al trabajo y está dando lugar a serias injusticias sociales.

-Si los planteamientos políticos hicieron atractivo el entorno económico.....

-Si estos procesos también implicaban durezas sociales

¿Que condiciones....

Con estos tres elementos que permiten enjuiciar cuáles fueron las condiciones fundamentales bajo las que la empresa dió respuesta en períodos, sin duda, mucho más complejos y difíciles que los actuales, como fueron los años 50, se pregunta cuáles deben de ser las condiciones por las que en estos momentos no se puede dar respuesta a la crisis actual.

Mayores exigencias de competitividad

Podemos considerar que en el momento actual de la Sociedad Europea, nos encontramos con unas mayores exigencias de competitividad, tanto nacional como internacional, y que, como consecuencia, el reto al cambio y adaptación de la empresa a la evolución estructural y de su entorno es mucho más urgente y perentorio que aquellas circunstancias en las que la presión de la competitividad no impusiese este reto. Pero es que, además, existen una serie de interrogantes importantes sobre el tema de la oferta energética y en qué medida, dependiendo de esta oferta energética, la empresa tiene que hacer, o no, cambios en sus estructuras productivas, de manera que se ajuste a esa posible configuración futura de la oferta energética. En otras palabras, todo empresario responsable que persigue eficacia económica y social en sus planteamientos, impuesta por la exigencia de competitividad, cometería un error al realizar cambios estructurales que no le va a exigir una futura oferta energética, o, por el contrario, al no realizar los cambios estructurales que le va a imponer una futura oferta energética. Ante la incertidumbre sobre cuál va a ser esta estructura

de oferta energética, existe una paralización en cuanto al grado de cambio que puede esperarse, con graves incidencias en cuanto al propio riesgo empresarial,

Tres elementos....

Pero existe, sobre todo en Europa, tres elementos graves que hacen que la crisis y la búsqueda de la solución de los problemas actuales de la Sociedad no encuentren la respuesta adecuada. Podemos definir estos tres elementos como los siguientes:

La creciente  
aversión al  
riesgo

1. La creciente aversión al riesgo, esto es, en la actualidad la capacidad de aceptación de riesgos se ha visto disminuída de forma drástica, no ya sólo entre los aportadores de capital riesgo, sino también en las propias empresas. Esta reducción realizada con una fuerte precipitación lleva a que la empresa, los distintos agentes económicos, y distintas instituciones públicas y privadas, en toda Europa, rechacen el riesgo y rechacen la responsabilidades y se vaya a sistemas de organización en los que la responsabilidades se diluyen, lo que implica fundamentalmente, que es muy difícil determinar dónde se encuentra un problema específico, por lo que es difícil solucionarlo, y porque no existe una respuesta por parte del hombre tiene las responsabilidades con respecto al reto que le plantea los problemas que le afecta a esa institución.

Demandas salariales  
y falta de incrementos  
de productividad

2. Existe el problema fundamental de que las demandas salariales, en muchos de los países, hacen inviable la competencia, en el sentido de que, con grandes diferencias, en unos países, por ejemplo, en la República Federal de Alemania, la productividad ha dejado de aumentar según las tasas de crecimiento que venía realizando, y en otros países; como España, estas tasas de productividad han caído o no tienen ninguna situación de crecimiento. Las diferencias son enormes en el sentido de que prácticamente la productividad de la industria española en términos generales se encuentra en el 50% de la productividad de los países comunitarios o en un tercio de la productividad de la República Federal de Alemania. Pero, a pesar de estas diferencias, el síndrome fundamental de todas las economías es el grave deterioro que produce la falta de incrementos en las productividades, sobre todo, en las productividades ocultas que existen en la capacidad directiva de las instituciones empresariales y de las demás instituciones públicas y privadas.

Sanidad y  
Seguridad Social

3. Y además, existe un grave problema en términos de Sanidad y Seguridad Social. Los sistemas de la Seguridad Social no solamente han sido desbordados por sus inesperados incrementos presupuestarios, y, en muchos de los casos, por su ineficacia en sus prestaciones y utilidades en relación con sus costes, creando un problema societario, sino que además está incidiendo seriamente en la actitud del hombre frente al trabajo y está reduciendo a cotas increíblemente peligrosas la movilidad del factor humano en

su dimensión territorial, sectorial y regional. En este sentido, nos encontramos con dificultades básicamente institucionales que han condicionado el comportamiento del hombre, que se encuentran en una fase de deterioro tal que solamente con un cambio, como a continuación veremos, del ordenamiento económico, podrá conseguirse una salida del mismo.

¿Cuál debiera de ser la estrategia para salir de la situación actual de crisis económica y social? Sin duda, esta estrategia debe orientarse básicamente, en los siguientes aspectos:

1. Se debe tratar de reducir al máximo la ineficiencia de todas las instituciones, y mejorar la productividad en todas ellas no ya sólo por lo que se refiere a la aplicación de cada uno de los factores de producción, sino a la gran capacidad que existe ocultamente en los procesos empresariales, en todo el campo de racionalización de los procesos de producción y en todo el campo de la gestión empresarial. La aplicación de las modernas técnicas de management y la racionalización y análisis crítico de sus planteamientos ofrece una oportunidad inesperada de crecimientos de productividad, única vía para resolver el problema del paro. Se engañan todos aquellos que creen que por los métodos de racionamiento del trabajo se va a encontrar solución al paro. Solamente se encontrará una solución ficticia y transitoria que producirá un deterioro tal de la economía, que

La estrategia  
debe orientarse:

-Reducción de  
la ineficiencia

el crecimiento del deterioro económico llevará a un paro constante por falta de competitividad de esa economía.

2. Debe de considerarse en todas las magnitudes del ordenamiento del entorno empresarial las características necesarias para incrementar las preferencias por el riesgo, tanto en las dimensiones empresariales como en las del inversor, haciendo modificaciones fundamentales en las instituciones financieras para lograr una posibilidad de aportación de capital riesgo y, al mismo tiempo, hacer atractivo el que el reto del cambio societario se haga por la empresa y por el Estado.

3. Mejora de la competitividad y ello como consecuencia de la mayor racionalidad en los procesos empresariales, de la innovación tecnológica y, sobre todo, en cada una de las áreas del desarrollo de productos punteros en las diferentes industrias. Y aquí juega un papel significativo el intento por parte de muchos de que sea el Estado el protagonista en cuanto a la realización de la innovación tecnológica, así como que la colectividad, o dicho en términos políticos, el Estado, sea el motor de este proceso de cambio estructural. No hay mayor equivocación en los planteamientos europeos que este proceso, puesto que sólo se dará el cambio tecnológico adecuado cuando la iniciativa la lleven las instituciones privadas y se disponga de las condiciones que hagan apetible el invertir en procesos de cambio y, de

-Entorno y  
capital riesgo

-Mejora en la  
competitividad

esta manera, la racionalidad y eficacia del cambio será verdaderamente una eficacia societaria, por sus prestaciones y una eficacia económica en cuanto a utilización de estos recursos.

Solamente cuando se consiga interrumpir la caída de las productividades de los factores de producción y se consiga interpretar el que los diferentes agentes económicos, empresariales y no empresariales acepten el riesgo que le corresponde en una Sociedad descentralizada acepten con claridad sus responsabilidades y no se produzca una dilución o traspaso de responsabilidades, es cuando nos encontraremos en condiciones de dar respuesta rápida a la salida de la crisis, sobre todo en cuanto a la recuperación de niveles de ocupación que reduzcan el peso alarmante del paro actual europeo a magnitudes que no tengan la incidencia política y societaria que puede tener en momentos graves.

Hay un aspecto que debe de considerarse seriamente hoy en Europa. Es muy frecuente, desgraciadamente, oír tanto de científicos como de políticos y de grupos sindicales y empresariales el que para salir de la situación actual de crisis debe darse una salida de concentración o concertación de poderes, con el fin de regular como deben comportarse los distintos agentes económicos. Es decir, quiere reducirse la autonomía de los agentes económicos en favor de acuerdos entre ellos, de manera, así se supone, que, al ponerse de acuerdo, todos van a trabajar al unísono para

Salida a la crisis

La concentración o concertación de poderes, la mayor equivocación del planteamiento actual

dar respuesta a ese problema o problemas de la Sociedad. No hay mayor equivocación, en todo planteamiento actual, que el concentrar poder, puesto que ello va a llevar, necesariamente, a que las pérdidas se van a internalizar, esto es, se van a trasladar a otros colectivos o unidades, y además, se va a tratar de evitar al máximo el riesgo por todos los agentes, o trasladarlo a otras unidades, siendo ello la causa fundamental de la ineficiencia. Solamente una organización de la vida económica en la que, verdaderamente, cada uno de los agentes económicos encuentre definidas sus funciones, tenga definida su responsabilidad y conozca las reglas del juego en sus relaciones con los demás agentes, permitirá en esa Sociedad el realizar el esfuerzo que tiene que aportar cada uno de ellos para dar una salida a los problemas societarios del momento actual. Todo confusionismo, todo colectivismo de riesgo y de responsabilidades, lleva necesariamente, por su propia naturaleza, a la ineficacia del hombre, sobre todo en la vida económica y social,

### III. Ordenamiento económico y constitución empresarial

Una de las preocupaciones científicas del pensamiento centroeuropeo, en materia empresarial, se orienta fundamentalmente a la discusión en torno a la necesidad de una "constitución empresarial". Esta preocupación parte, no solamente de lo que pudieramos denominar planteamientos científicos que exigen una unidad sistemática en la interpretación institucional, sino que también se deri-



van de una larga praxis empresarial, tanto en su dimensión económico-social como también en los planteamientos jurídicos. En toda la trayectoria del pensamiento empresarial de las últimas décadas en centroeuropa priva el modelo de la unidad empresarial, quiere decir, la institución empresa como tal unidad es superior a las exigencias de grupos parciales. En este sentido, toda la ordenación político-laboral, social, fiscal, etc..., contempla esta unidad empresarial como punto de referencia para el ordenamiento, no sólo del campo legislativo del entorno empresarial, sino también para la configuración de las relaciones entre las partes que se integran en la actividad empresarial. El cambio del entorno empresarial en los últimos años y las serias incertidumbres sobre su evolución futura plantean, cada vez de forma más urgente, la necesidad de que ese entorno empresarial tenga también como objetivo el que a la empresa no puede atacarse por diferentes flancos, de forma desordenada o descoordinada, sino que en dicho entorno debe lograrse una eficacia coordinativa. Por ello, se plantea el problema de la exigencia de una "constitución empresarial" que centre básicamente el que todo ese entorno, que cada vez va estrechando, de forma muy significativa, la capacidad de decisión de la entidad empresarial, logre, a su vez, eficacia coordinativa y, de esta manera, en un país la eficacia económica venga derivada de la eficacia de coordinación interna de la empresa y de la eficacia de la coordinación de ese entorno empresarial. Por "constitución empresarial" viene a entenderse el conjunto de toda la normativa legal o de la praxis que incide sobre la capacidad de planificación y de decisión empresarial, esto es, sobre la capacidad

El entorno y  
La "constitución  
empresarial"

---

de la empresa para realizar su política empresarial y, consiguientemente, por su capacidad para aceptar riesgos y responsabilidades, con el fin de solucionar los problemas de la Sociedad.

En una Sociedad abierta y pluralista, como anteriormente hemos mencionado, caracterizada por una descentralización de poderes, tanto en el plano de la política como en el de la economía y en el plano social, por lo que afecta a la empresa, implica, por un lado, una mayor complejidad de todo el sistema del entorno empresarial y, por otro, grandes oportunidades para que la incorporación del hombre en sus diversas instituciones y organizaciones sea una incorporación más eficaz en todo su dimensionamiento. El entorno en este tipo de Sociedad, se hace más complejo necesariamente, y como consecuencia, exige una mayor capacidad de coordinación entre todas esas instituciones y agentes económicos a los que se ha delegado poderes y que actúan en torno a sus propios objetivos y con normas de comportamiento propias. Si esta descentralización no se sujeta a una adecuada coordinación de los comportamientos, tendremos que, en su conjunto, no existiría una estrategia ordenada en una dirección del conjunto de las fuerzas de esa Sociedad, sino que lo que conseguiremos será un grave desorden de preferencia de los intereses particulares sobre los intereses generales y, como consecuencia, el deterioro en el funcionamiento del ordenamiento del sistema económico se hará pronto notar en el sentido anteriormente mencionado.

Exigencia de  
coordinación

Esto quiere decir que el entorno, que fija el marco dentro del cual puede establecerse una política empresarial, que tiene en una Sociedad abierta mayores exigencias de coordinación e incrementa su complejidad, plantea al ente empresarial mayores dificultades de planificación empresarial. Para que el empresario pueda realizar una política empresarial racional, y no se plantee una aventura empresarial, es necesario poder hacer calculable el riesgo. Todo entorno implica, fundamentalmente, un componente de riesgo muy significativo para una actividad empresarial ordenada dentro de una Economía Social de Mercado. El cálculo de riesgo no implica el que se acierte en el resultado del riesgo, sino que, a la hora de aceptar decisiones para el futuro, la incertidumbre de los diferentes elementos que van a condicionar el resultado de una acción empresarial pueda ser calculado dentro de una expectativa de riesgo, empresarial y, para ello, necesita que este cálculo se base en que el entorno sea un entorno "estable evolutivo". Para que este entorno sea estable, lo que significa que sus estructuras sean permanentes, a diferencia de las situaciones coyunturales específicas que constituyen parte del riesgo, es necesario que exista una definición previa de las reglas del juego que van a regir en el funcionamiento de este entorno empresarial. Y estas reglas de juego, en gran parte, corresponden a lo que denominamos ordenamiento económico, aunque si bien el entorno empresarial tiene también dimensiones de ordenamiento jurídico y social que inciden sobre los riesgos empresariales.

Entorno "estable y evolutivo" que haga calculable el riesgo

A la empresa, a la que en una Economía Social de Mercado se le delegan los poderes y se le responsabiliza de dar respuesta, con la mayor eficacia económica y societaria, a los problemas de esa Sociedad, se le deben de dar, para poder responder a las exigencias que se le imponen, las siguientes condiciones:

Condiciones:

-Posibilidades de actuación

1ª. El que se le conceda el máximo de posibilidades de actuación dentro del marco de poder delegado.

- Reto societario

2ª. El que se provoque e incite a la empresa el reto que le impone la Sociedad.

-Clasificación de poderes y responsabilidades

3ª. El que se le clarifiquen los poderes delegados y que se le exijan responsabilidades que a ella le corresponden, lo que implica también, necesariamente, la exigencia de responsabilidades a los otros grupos sociales e instituciones públicas y privadas, de manera que no se produzca ni una solapación, ni un desplazamiento de estas responsabilidades.

-Comunicación con el entorno

4ª. Que se le facilite a la empresa la comunicación con el entorno, en los diferentes elementos que lo constituyen, de manera que la respuesta organizativa de coordinar este entorno, sea bien por mandato legal, o bien por situación concreta de concertación entre ambas partes, permita al empresario deducir una permanencia en los comportamientos que le naga posible nacer calculable el riesgo y, por último,

-Estabilidad

5ª. El que este entorno no puede ser constantemente cambiante e incierto en sus estructuras, sino que debe de dar una estabilidad a todo el sistema.

Planificación  
y  
respuesta

Sin estas condiciones, no es posible una planificación empresarial responsable y racional y, por lo tanto, no es exigible a una empresa el que pueda dar respuesta a los problemas de esa Sociedad con eficacia económica y societaria.

Elementos de  
Orden Económico

El ordenamiento económico que exige una actividad empresarial, en su sentido más nato de la actividad innovadora del hombre en su combinación de factores para dar respuesta a las necesidades de la Sociedad, e insisto, con eficacia económica y social, exige al orden económico que contenga, al menos, los siguientes elementos:

-Provocación a  
la eficacia

1º. Que este orden económico provoque al ente empresarial para que dé el máximo de eficacia económica y societaria,

-Provocación a  
la innovación

2º. Que este ordenamiento económico provoque al ente empresarial para que realice constantemente procesos de innovación,

-Facilidad de  
hacer calcula-  
ble el riesgo

3º. Que este orden económico facilite que pueda ser calculable por la empresa el riesgo, y que no permita transferir los riesgos que le corresponden a la empresa ni que se le transfiera a la empresa los riesgos que corresponden al Estado o a otros entes estatales privados o coaliciones de grupos,



-Estabilidad  
societaria

4º. Que se le de estabilidad a todo el sistema societario,

-Reglas de  
juego

5º. Que se conozca previamente las reglas de juego en el reparto de funciones a realizar en la Sociedad y que, especialmente, se dé una clara respuesta al papel de Estado en el funcionamiento de la economía.

Economía Social  
de Mercado

Solamente un ordenamiento de Economía Social de Mercado, en el que se trata de compaginar la eficacia económica con la compensación social, esto es, el ordenamiento en el que la eficacia económica se integra con la eficacia societaria, es el que tiene mayor capacidad de respuesta para estas exigencias y, al mismo tiempo, contribuye, con su flexibilidad, a hacer frente a problemas desconocidos de futuro, característica que debe ser, además, fundamental en un ordenamiento económico o cualquier otro ordenamiento estructural, puesto que no puede modificarse ante nuevos problemas con la celeridad que estos urgen.

-Exigencia de  
funcionamiento  
del mercado

1º. Un orden de Economía Social de Mercado significa fundamentalmente, una exigencia de funcionamiento de la economía en base a los mercados reales, mercados que hay que crear y mantener, lo que implica la exigencia de unas normas de comportamiento de competitividad que lo que busquen es acentuar esta competitividad como reto a la actividad humana en la empresa y que faciliten, constantemente, para el cuidado y mantenimiento de los

mercados, el libre acceso a los mismos y con ello el proceso innovador de la empresa pueda ser provocado correspondientemente.

2º, En un ordenamiento de Economía Social de Mercado debe darse respuesta a las durezas sociales mediante una política social. El problema que se plantea en los países europeos actuales es que esta política social no solamente se ha mantenido en un "status quo", es decir que no ha evolucionado de acuerdo con las exigencias de la sociedad, sino que está asumiendo muchos papeles que no le corresponden en el momento actual, y lo está realizando con una grave ineficacia, no solamente por el cálculo de costes y utilidades societarios, sino precisamente por su incidencia en el comportamiento de los nombres frente a la responsabilidad en el trabajo, en la Sociedad. La necesidad de una política social adecuada a cada uno de los momentos, discerniendo entre aquella política social que debe ser función del Estado y la que pueden asumir, de forma mucho más eficaz, las entidades privadas, constituye otro de los temas más significativos del momento actual de la política social. La política social lo que tiene que buscar es salvar las durezas sociales del cambio constante al que se sujeta una economía y tener la dinámica necesaria para abandonar actividades y entrar en otras, tener capacidad para asignar esas funciones sociales a aquellos entes públicos y privados que, de forma más eficaz, den respuesta, en lo económico y en lo societario, a esos problemas de esa Sociedad. No deben de plantearse, como se está haciendo, por una vía única de la función estatal o exclusivismo estatal.

Respuesta a las  
durezas socia-  
les: Política  
Social

-Intervención  
Estatal en  
política infrac-  
tructural

3º. En una Economía Social de Mercado se plantea el que determinadas funciones de una Sociedad, por ejemplo, aspectos infraestructurales, desbordan la capacidad de coordinación de los mercados, siendo necesaria la intervención del Estado, lo que implica, necesariamente, una mayor coordinación entre el Estado y la economía privada. La solución más eficaz, para muchos de estos problemas, será una colaboración adecuada entre Estado y economía, delimitando adecuadamente los derechos y las responsabilidades de cada uno de estos grupos, con lo que se conseguirá eficacia económica y una mejor respuesta a las exigencias societarias.

-Intervención  
estatal en  
política  
coyuntural

4º. En una Economía Social de Mercado, además debe de intervenir el Estado con la política coyuntural para suavizar los "booms" y las situaciones coyunturales en baja, de manera que permita estabilizar dentro de un marco de riesgo empresarial las perspectivas de futuro.

En definitiva:  
la responsabi-  
lidad de la  
realización de  
funciones que  
necesita una  
Sociedad se  
atribuye y se  
delega a las  
unidades em-  
presariales

En su conjunto, lo que significa una Economía Social de Mercado es que la responsabilidad de la realización de las funciones que necesita una Sociedad se atribuye y se delega a las unidades empresariales y a los otros agentes sindicales y supraempresariales, para resolverlos con ayuda de la coordinación del mercado, lo que necesariamente implica un papel soberano del Estado en cuanto a que su intervención debe de realizarse cuidando el planteamiento y el funcionamiento, y no interviniendo en los procesos de producción de forma



directa. Y si es que en determinadas circunstancias tuviera que hacerlo, bien de forma directa en los procesos de producción o bien de forma indirecta mediante concesión de subvenciones y privilegios fiscales o de otra índole, deberán, en primer lugar, delimitarse estas funciones estatales en cuanto a su magnitud y en cuanto al tiempo y, en segundo lugar, deberá establecerse siempre un sistema degresivo en la aplicación de esta intervención estatal, de manera que no queden condenadas áreas o sectores de la economía que llevarán necesariamente a una creciente situación de poder económico y a una eliminación de mercados. Toda concentración de poder económico en un ordenamiento de Economía Social de Mercado debilitará a los mercados, debilitará la capacidad innovativa de las empresas, y provocará una creciente ineficacia en la utilización de los recursos y, por lo tanto, se dará una respuesta inadecuada a los problemas de una Sociedad, con las consiguientes consecuencias no ya sólo en el plano económico-social sino en el político y societario.

Cuando hablamos de decisiones racionales, lo que estamos presuponiendo es que la coordinación de los diferentes objetivos de ese entorno empresarial, de las diversas instituciones y grupos sociales que lo implican, se realice con el menor coste posible; y ello de manera que el alcanzar los objetivos de esos grupos sociales y los objetivos globales de una sociedad se puedan armonizar al menor coste posible y que se logre, al mismo tiempo, una optimación en la asignación de recursos. Las empresas son solamente instituciones eficientes para la Sociedad, cuando la coordina-

decisiones  
racionales.....

ción de ese entorno económico se realiza de forma adecuada y no desordenadamente, y, sin duda, son las empresas las instituciones que de forma más barata realizan este efecto de coordinación.

En el sistema clásico de la ordenación de la economía, esta coordinación del entorno se realiza en base a tres instrumentos: el mercado, la negociación colectiva y los actos de soberanía estatal. En la discusión actual de la Sociedad europea se plantea la capacidad de un cuarto instrumento para dar respuesta a la coordinación, y es el de la concertación social, con todos los problemas teóricos y de praxis que plantea. Debe tenerse en cuenta, a la hora de configurar el ordenamiento económico, que sólo cuando los instrumentos de coordinación de ese entorno se consideren estables por la empresa, podrá darse eficacia a la coordinación.

Concertación  
social

Lo que ha sucedido en Europa es que, a partir de la recesión de 1.967, se consideró que el ordenamiento económico basado en el mercado, en la negociación colectiva por parte de los agentes económicos autónomos, sindicatos y empresarios, y por los actos de soberanía estatal, provocaban un "déficit de coordinación". Y en este sentido se ha tratado de buscar la concertación social como vía para la resolución de estos problemas de coordinación. Existen serias dudas sobre la capacidad de la concertación social para realizar estas funciones de coordinación, y no porque se rechace la necesidad de un constante consenso social en diversas instituciones, problemas y funciones, sino

Serias dudas

porque no se sabe o se desconfía del grado de estabilidad de este instrumento como coordinación del entorno.

En un ordenamiento económico de estas características se presupone, de forma implícita y explícita, por un lado, la función del Estado como elemento coordinador de la fijación de reglas y comportamientos, y se supone, por otro lado, que los diferentes grupos sociales y los diferentes agentes económicos públicos y privados asumen con claridad unas funciones, se les asignan los poderes correspondientes, y responden de sus resultados ante la sociedad. Cuando hablamos de responsabilidad social o societaria de la empresa, estamos hablando de la responsabilidad societaria de uno de esos grupos de una economía descentralizada, pero todos los demás grupos tienen también las responsabilidades que les incumben las funciones delegadas. Pero, una vez más, ha demostrado la empresa, su gran capacidad de respuesta al cambio de ese entorno de la sociedad, presentando, como primera institución, de todos los agentes económicos en una economía descentralizada, las cuentas de sus responsabilidades. Y a este aspecto vamos a dedicarnos a continuación.

#### IV. Responsabilidad societaria de la empresa y estrategia empresarial: El balance social

Centrada en los términos expresados anteriormente la responsabilidad de los diferentes agentes económicos que configuran un ordenamiento

La empresa da su respuesta. La presentación de cuentas a la Sociedad

Implicaciones

societario, en el que la organización de la economía se ha descentralizado, se han delegado poderes a la empresa y a otras instituciones para solucionar los problemas de una sociedad, necesariamente se plantea el tema de esta responsabilidad societaria de la empresa. Esta responsabilidad societaria de la empresa o responsabilidad social en términos de lenguaje de la praxis europea, implica fundamentalmente dos cosas:

En primer lugar, la principal de las responsabilidades societarias es el que la resolución de esos problemas de la sociedad se realice de la forma económica más eficaz posible y, de esta manera, se dé la respuesta más eficaz a los problemas de esa sociedad y,

-Eficacia en la resolución

por otro lado, que en la contemplación de esa respuesta a las exigencias de la sociedad, no sólo implique una eficacia o medición económica, sino también las consecuencias societarias de esa decisión.

-Introducción de las consecuencias societarias

Todo empresario responsable sabe que la dimensión económica y social son dos partes de un todo, que no pueden desligarse, sobre todo en nuestras sociedades modernas, ni por su importancia y peso en el coste o eficacia total de una actividad empresarial, ni tampoco por las exigencias en una sociedad pluralista que se le imponen a la empresa. Solamente podrá lograrse una eficacia económica dentro de una sociedad, cuando exista una eficacia social que dé estabilidad al sis-

La actividad económica y social bajo el criterio de la eficacia económico-social

tema y no habrá nunca una eficacia social, si no puede ser cubierta con una eficacia económica. Las dos dimensiones que implica necesariamente es que tanto la actividad económica como la social deben de nacerse bajo el criterio de eficacia económica y que ambas deben de realizarse también, por otra parte, bajo el criterio de eficacia societaria.

Planteamiento  
empresarial

Toda actividad en una empresa que no integre en sus planteamientos filosóficos y de definición de sistemas de objetivos, en los comportamientos de las personas que integran esa empresa y en sus sistemas de información, en sus decisiones y en sus cálculos económicos, ambos elementos, estarán planteándose erróneamente, el resultado de esa actividad empresarial.

Horizonte  
social

Ciertamente, que los planteamientos con horizonte económico a corto y largo diferencian el peso entre una y otra magnitud, pero toda actividad empresarial debe de tener un horizonte social. Tanto desde el punto de vista de la propia gestión empresarial, como desde el punto de vista de la comunicación de la empresa con ese entorno, si quiere la empresa tener en sus planteamientos de cálculo económico considerados adecuadamente los componentes del coste a corto ya largo plazo, y quiere, al propio tiempo, conseguir que el entorno societario apoye esa función empresarial, necesariamente debe actuar comunicando a ese entorno cuales son las verdaderas funciones que realiza esa actividad empresarial.

No me cabe la menor duda, que el desconocimiento por parte del entorno y de las sociedades europeas, en la mayoría de los casos, de las funciones empresariales, de la realidad de la actividad empresarial, constituye uno de los más serios obstáculos al conocimiento de la función empresarial. La comunicación del empresario con el entorno no puede limitarse solamente a la comunicación con un grupo de referencia, como pueden ser los accionistas, los Bancos, esto es, en base de un balance, de una cuenta de pérdidas y ganancias comunicar, en un elevado grado de abstracción, que es lo que aporta la empresa a la sociedad. La empresa debe de considerar la existencia de otros grupos configuradores del entorno con los cuales debe de comunicarse y debe de transmitirles esa realidad empresarial que es mucho más rica, mucho más significativa y mucho más expresiva en cuanto a su contribución real a la solución de los problemas que la interpretación "ideal" o utópica que tienen muchos grupos societarios, o que se les vende a muchos grupos societarios, perjudicando seriamente no sólo al proceso empresarial, sino, incluso, inclinando la balanza a ordenamientos económicos y políticos que llevan necesariamente a concentraciones de poder y a un empeoramiento de las libertades y de la eficacia económica y social de un país.

Grupos a  
considerar

De todos los grupos sociales que configuran una organización económica descentralizada, es, sin duda, la empresa, la entidad llamada, por sus propias características de eficacia y de adaptación a los cambios del entorno, a romper el círculo vicioso en el que se encuentran las sociedades

européas y dar el paso hacia adelante de convencer al entorno de que las soluciones vía empresa son las menos costosas, las que más rápidamente se adaptan a las situaciones de esa sociedad y que lo que necesitan para ello son una serie de condiciones que le permitan desarrollar, con la flexibilidad necesaria, las tareas que le delega una sociedad. Cualquier otra alternativa al planteamiento empresarial llevará a costes de coordinación interna y externa superiores, llevará a la ineficacia, llevará a un empeoramiento y a un descenso de los grados de bienestar alcanzados en la sociedad europea. Y puede llevar, si siguen empeorándose las situaciones actuales, a situaciones sumamente graves en el plano nacional e internacional en todos los aspectos que implica una comunidad.

La empresa, llamada a romper el círculo vicioso en el que se encuentran las sociedades europeas

Dimensiones:

Por consiguiente, las exigencias de una responsabilidad societaria de la empresa, tienen dos dimensiones:

1ª. La gestión económica y la comunicación externa

- Primera, hay una dimensión propia y característica de la propia gestión empresarial que debe de considerar que las actuaciones de la empresa en sus más diversos campos de decisión, desde la decisión por un producto o la decisión por una estructura comercial, por una política de ventas o por una política de localización, por la selección de un equipamiento o de otro, entre otras múltiples decisiones empresariales, sólo deben incluirse en el cálculo los elementos materiales económicos, sino que deben de incluirse también, como coste y utilidad, todos aquellos elementos adicionales en los que la empresa va a tener una

incidencia directa o indirecta. La empresa realiza tales prestaciones a la sociedad que verdaderamente es lamentable que no se lo comunique a esta sociedad para que ésta conozca esa realidad empresarial.

La gestión económica  
y la comunicación  
interna

Pero, sucede, sin embargo, lo mismo dentro de la propia empresa. Por la propia complejidad de los sistemas empresariales las personas que participan desconocen ciertamente, en muchas de las ocasiones, la situación concreta de las aportaciones empresariales. Y, precisamente, en este sentido, debe de realizarse en la gestión empresarial una mayor integración que lleve, no ya sólo a que los comportamientos de sus miembros consideren el tema societario en sus actuaciones empresariales, sino que lo incluyan, tanto en los planteamientos de cálculo económico, como en el conjunto de sus decisiones empresariales.

Dimensión  
societaria y  
ordenamiento  
político

Y la otra dimensión corresponde a la dimensión societaria, en la que si el empresario quiere poder realizar su actividad dentro de los mayores grados de flexibilidad, debe conseguir que el entorno o la sociedad acepte a la figura empresarial como la vía o instrumento para la resolución de sus problemas y que el político que tiene que acudir a las urnas cada cierto período de tiempo, pueda defender un ordenamiento económico con características descentralizadas. Aquí cabe el slogan de que el empresario tiene que ser más político en el sentido de considerar más la dimensión societaria de su actividad y que el político debe ser más empresario, en el sentido de que debe



darse cuenta que solamente a través de programas de eficacia económica y societaria podrá alcanzar sus objetivos concretos.

El problema corresponde a toda una evolución en el pensamiento americano y también en el europeo de los últimos años, sobre cómo dar respuesta a esta responsabilidad social en un sistema de información que satisfaga, tanto las exigencias de la propia gestión empresarial, como las exigencias de ese entorno societario que implica mayores o menores posibilidades para la actuación de la empresa. Y a este instrumento de sistema de comunicación se le ha venido a denominar Balance Social.

Por consiguiente, deben de distinguirse a estos efectos dos niveles en la discusión en torno al Balance Social. Por un lado, todo el concepto de la reponsabilidad social de la empresa, que es un paso previo a la definición de las relaciones entre empresa y entorno y el análisis específico de cual es el entorno que le afecta fundamentalmente a la empresa, conocer ese entorno, sus objetivos e instituciones, y de esta manera lograr esa comunicación más amplia de la empresa con el entorno, buscando una aproximación de la realidad empresarial a la concepción ideal que tiene generalmente este entorno y que es lo más ajeno que puede uno suponerse a la realidad empresarial. Una encuesta realizada en nuestro país en el pasado mes de Julio, y que se publicará en breve, presenta un panorama desolador en cuanto a la interpretación de la sociedad sobre la figura empresarial,

Instrumento de  
comunicación: El  
Balance Social

Niveles de  
discusión

y estoy convencido, que si preguntase uno cuales son los conocimientos que tienen de lo que es una empresa, lamentablemente la respuesta no tendría nada que ver con la realidad empresarial. Esto es un reto a la empresa, que debe de asumir la empresa, y que sólo por esta vía podrá consolidarse un sistema empresarial.

La otra dimensión corresponde fundamentalmente a la definición, estudio y estructuración del instrumento que sirve como sistema de comunicación, como sistema de información: El denominado Balance Social. Sin duda, el término Balance Social es un término de marketing muy positivo, pero no refleja el contexto real que significa una "presentación de cuentas a la sociedad", de las aportaciones y de los costes de la actividad empresarial con respecto a ese entorno. Dejando aquí a un lado el problema semántico y de marketing, y considerando que ello ha tenido ya incidencia en la legislación francesa, que ha dado una interpretación que no es la que le corresponde a esta responsabilidad societaria, y no corresponde tampoco al objetivo de comunicación con el entorno, el Balance Social se encuentra ya, en estos momentos, desarrollado en múltiples empresas a título interno, en otras se encuentra planteado a niveles de publicación externa. Tiene a su vez planteadas una serie de incógnitas muy significativas en cuanto a su construcción y, por lo tanto, nos encontramos en una fase de investigación, ciertamente avanzada, pero que quedan lagunas muy importantes que cubrir.

Balance Social  
y presentación  
de cuentas a la  
Sociedad

Quiero nada más señalarles a Vds., a efectos comparativos, que si contemplan los instrumentos de comunicación clásicos de la empresa, como son el Balance y la Cuenta de Resultados, se han tardado muchos siglos en plantearlos y, además, existen múltiples convenciones muy discutibles sobre la valoración que se hace de los elementos de información incluidos. Ciertamente, el Balance Social no puede esperar siglos, pero tampoco en 15 años que se lleva de planteamiento pueden esperarse resultados definitivos; sin embargo, creo que en este momento no sólo la preocupación de la praxis, que ha ido muy por delante de los planteamientos teóricos, y que se ha lanzado a dar una respuesta a esa exigencia societaria, pueda impulsar en una estrecha colaboración entre ciencia y praxis el desarrollo de este importante sistema de información.

En estos momentos, las investigaciones realizadas, especialmente dentro de las escuelas centroeuropeas, han pasado de los modelos puramente verbales, de informes verbales y de cuentas de valor añadido, a tratar de incluir en la presentación de cuentas los grados de realización de los objetivos de ese entorno y de la propia empresa. Es necesario diferenciar entre lo que pudiera denominarse la **decisión política** de los objetivos a cumplimentar por la actividad empresarial y la eficacia con la cual, por el management correspondiente, que se han realizado estos objetivos. La dimensión filosófica o política y la dimensión de gestión son dos cuerpos interdependientes, pero que es necesario diferenciar en todo este diálogo de la sociedad moderna.

Técnica  
estructural

En estos momentos se ha realizado un amplio estudio en cuanto a la estructuración técnica del Balance Social por encargo de una fundación española, y consideramos que habiendo oportunidades de aplicación a la praxis, pueda desarrollarse, en un período suficientemente corto, un sistema de convenciones que sean aceptadas por los diferentes grupos para poder establecer un sistema operativo y práctico que permita la comunicación entre la empresa y el entorno.

Pieza funda-  
mental

No quiero cansarles a Vds. con problemas técnicos de la estructuración del Balance Social, pero considero que es una de las piezas fundamentales, tanto para la propia gestión empresarial, para el conocimiento por los partícipes internos de la empresa de la realidad de esa aportación empresarial, facilitándole un cálculo económico correcto y no erróneo a largo y medio plazo y, al mismo tiempo, situando la dimensión de la empresa en el ordenamiento societario, en el papel que le corresponde. Puede ser, generalmente, el empresario mismo o el directivo, el que no conoce y no aprecia la dimensión societaria y su acción empresarial y, en este desconocimiento de su peso, no contribuye en la magnitud necesaria a la configuración de esa sociedad y a hacerse cargo del poder que implica esa responsabilidad asumida. Y es aquí donde debe de incluirse la capacidad empresarial, en un primer término, no en el hecho de ejercer la política directamente, sino en el hecho de configurar la sociedad en la que quiere vivir.

## V. Conclusiones

Quisiera concluir con las siguientes afirmaciones:

- **Primera**, solamente cuando en las sociedades occidentales europeas se vuelva a recuperar los grados de aceptación de riesgo que implica para el empresario y la empresa la realización de funciones empresariales, que los condicionamientos del entorno empresarial, especialmente los ordenamientos económicos y socio-laborales, permitan esta aceptación del riesgo al cambio, cuando se logre por esta vía aumentar el grado de eficacia y destruir las ineficacias, cuando se consiga desatar el proceso de alumbrar las productividades ocultas, vía de una mayor racionalización y gestión, encontrarán las sociedades europeas la respuesta al problema que actualmente agobia: el paro.

- **Segundo**, se está confundiendo frecuentemente la solución de los problemas del paro con las actuaciones para paliar las durezas sociales que plantea el paro. Sin duda, cualquier persona responsable en una sociedad moderna, debe considerar al paro como uno de los problemas humanos más graves y debe aceptar la necesidad de paliar, en la medida de las posibilidades, esta dureza social. Pero paliar el paro mediante sistemas de seguridad social no implica perdurar esas exigencias, no implica alterar los comportamientos del

Aceptación  
de riesgo

El Paro

nombre frente al trabajo, no implica el que esa utilización de recursos se mantenga ociosa, solamente buscando la eficacia societaria y provocando, al propio tiempo, una gran ineficacia económica. Por consiguiente, debe considerarse seriamente toda la política de medidas para mantener una situación socialmente estable, naciéndolas compaginables con las actuaciones directas para la creación de empleo, creación que no va vía de Boletín Oficial, sino que va vía de la creación de empleos reales en las empresas.

- Tercero, es interesante observar como las experiencias de las décadas cincuenta y sesenta de este siglo parecen estar olvidadas cuando el nombre nizo un esfuerzo incontrolable para conseguir grados de bienestar por nadie sospechados. Eso se debió a la existencia de un ordenamiento económico y societario, a la interpretación de la sociedad de que la función empresarial es una de las formas de coordinación más eficaces en una sociedad pluralista y descentralizada. Todos los intentos actualmente dominantes, a través de muy distintos planteamientos que quieren ser, a veces, democráticos a su manera, y que buscan una concentración de poder o una simulación de acuerdos, no van a llevar a una solución positiva de los problemas, sino que solamente van a llevar a que cada uno de los sujetos o grupos trate de no conseguir los mayores grados de eficacia, rechace los riesgos y rechace las responsabilidades, rechazo que puede venir expresado en unas tasas de crecimiento inadecuadas, en un traslado a otros grupos sociales

de esas responsabilidades, o en una falta de detección clara de donde están los problemas y, por lo tanto, con graves dificultades para su solución.

Cuarto, está bien claro que solamente en una sociedad abierta y pluralista en la que el nombre participe en los diferentes niveles de la vida económica y societaria y, precisamente en la empresa, los sistemas de coordinación y participación deben encontrar su reflejo, en un sistema ordenado y congruente con la situación sociopolítica y cultural de esa sociedad, es cuando se logrará básicamente la mejor aportación y la respuesta más adecuada al reto que se plantea.

Quinto, la vuelta a los sistemas de coordinación de ese entorno dinámico y evolutivo, a plantearlos dentro de un ordenamiento económico de arranque básico y no en conversaciones o concertaciones de grupos sociales privados, como punto fundamental de la coordinación, y no niego su importancia como punto complementario de la coordinación, significará la respuesta adecuada para una estrategia económica e internacional. Ello implica, necesariamente, una vuelta a la asunción de responsabilidades de cada uno de los grupos participantes en esa descentralización económica y la única vía correcta para salir de la grave situación de crisis será una mejora de productividades, y ello, a su vez, consecuencia de una mayor capacidad competitiva y de una compensación social que necesariamente debe de acompañar a todo proceso de cambio con el fin de evitar las dudas.

La empresa

Mejora de las productividades

La empresa:  
Su actuación en  
los dos planos:  
-El interno  
-El externo

La empresa, es la institución más apropiada para romper el círculo vicioso en esta relación de descentralización del poder económico y demostrar su capacidad para la respuesta a los problemas de la sociedad. Para ello, la empresa tiene que actuar en dos planos: Por una parte, nacia su interior dando a conocer a sus propios partícipes las verdaderas dimensiones de toda decisión empresarial, en lo económico y en lo societario, de tal manera que el cálculo económico sea correcto y que el comportamiento integre a ambos elementos. Por otra parte, la empresa debe de romper este círculo vicioso para ponerse en comunicación con ese entorno y contrastarle que la idea de las prestaciones empresariales para la solución de los problemas que tiene ese entorno, es una idea errónea y que las prestaciones de la empresa son muy superiores a las que pueda prestarle cualquier otra forma de organización centralizada de la economía. Es muy importante, sobre todo en nuestro país, el que nos demos cuenta de que la idea que tiene la sociedad de la empresa es una idea utópica, que niega a la empresa la capacidad de respuesta a esa sociedad. Y esta tarea nadie se la va a asumir a los empresarios, sino que la empresa debe de asumirla como tal institución.

La praxis se  
ha adelantado

Sexto, de todos los grupos sociales, todos tienen responsabilidad societaria frente a la sociedad, la empresa es la que ha tomado la iniciativa y la praxis empresarial ha desbordado totalmente todos los planteamientos teóricos. Como



muchas veces sucede, la teoría va por detrás, pero puede decirse que en los últimos diez años se ha iniciado un proceso de recuperación muy significativo. Existen ya múltiples empresas que reflejan esa responsabilidad societaria en un balance social.

**Séptimo,** el Balance Social, como instrumento de información hacia adentro y hacia afuera de la empresa, plantea en estos momentos una serie de problemas científicos en cuanto que hay que ir definiendo no solamente un sistema, universalmente válido, sino también un sistema de convenciones que necesariamente hay que establecer para que pueda lograrse una aceptación por todos los partícipes de ese instrumento, como instrumento de información. No es tarea fácil, se están dando pasos muy agigantados en los últimos años, y tampoco es una tarea puramente científica. Solamente en una colaboración entre ciencia y praxis, podrá lograrse una respuesta a la configuración de este sistema de información.

**Octavo,** la dimensión que corresponde a un Balance Social puede, por lo tanto, dividirse en dos grandes áreas: la dimensión política en cuanto a la definición de los objetivos que debe cubrir la empresa, esto es, las funciones que debe realizar la empresa, y el grado de realización que su management ha logrado, son dos aspectos que deben quedar claramente dilucidados y separados en el análisis de esta comunicación entre empresa y entorno.

Problemática del  
Balance Social

Dimensiones  
del Balance  
Social

La empresa  
como respuesta

Noveno, no debemos olvidar que solamente en un mundo en el que se haga partícipe al nombre y en el que se logre que la eficacia humana entre a formar parte, con toda su integridad, en el proceso económico, donde la capacidad del nombre en la actividad empresarial encuentre el reflejo de su potencialidad, se logrará dar respuesta a los problemas de una sociedad. Y si lo que todos pretendemos es una sociedad abierta y pluralista, una sociedad eficaz en lo económico y justa en lo social, como elementos determinantes para la convivencia nacional e internacional, es necesario que la empresa demuestre su gran capacidad, cuando se le delegan los poderes adecuados, para dar respuesta a los retos que una sociedad cambiante implica, en cada uno de sus momentos históricos.

Nuevo concepto  
de empresa

Creo, Señores, que nos encontramos ante uno de los retos más importantes de la época moderna, en todos los órdenes, y que sólo mediante el desarrollo de un nuevo concepto de empresa, que incluya junto al criterio de eficacia económica, su responsabilidad societaria puede girarse la interpretación actual del nombre sobre la empresa y la Sociedad.

Conclusión

No es un planteamiento coyuntural. Es una nueva dimensión realista del nombre. La empresa es, pues, el punto de referencia en una Sociedad más eficaz y justa.

## BIBLIOGRAFIA

García Echevarría, S., Working Paper número 16,  
"El Balance Social en la gestión empresarial", 1978.

García Echevarría, S., Working Paper número 31,  
"Balance Social en los países del Mercado Común", 1979.

García Echevarría, S., Working Paper número 44,  
"El Balance Social en el marco de una Sociedad".

Dierkes, M. y García Echevarría, S., Working Paper número  
45, "Balance Social en la Banca",

Weber, W., "Der Unternenmer", Colonia 1973.

Dierkes, M., "Kuenftige Beziehungen zwischen Unter-  
nehmen und Gesellschaft", Colonia 1976.

Seidler, L. J., "Social Accounting: Theory, Issues and Ca-  
ses", Los Angeles 1975.

Fischer-Winkelmann, W. F., "Gesellschaftsorientier Unter-  
nehmensrechnung", Wuppertal 1979.

Eichorn, P., "Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung",  
Goettingen 1974.

Leipert, Ch., "Gesellschaftliche Berichterstattung",  
Berlín 1978.

Albach, H., Busse, W. y otros, "Das Unternehmen in der Ge-  
sellschaft", Wiesbaden 1974.

Fischer-Winkelmann, W. F., "Gesellschaftsorientierte Unter-  
nehmensrechnung".

Hemmer, E., "Sozialbilanzen", Colonia 1978.

"Social Responsibilities of Business Corporations"  
Committee for Economic Development, New York, 1979 última ed.

Dierkes, M., "Unternehmenspolitik und gesellschaftlicher Wandel", Hanstein 1980.

Jacoby, N. H., "Corporate Power and Social responsibility",  
New York, 1973.

Dierkes, M., "Die Sozialbilanz", Frankfurt 1974.

Zapt, W., "Sozialberichterstattung: Moeglichkeiten und Probleme", Goettingen 1976.

"Business Leadership in Social Change"  
The conference board.

"Corporate social reporting in the United States and Western Europe", U.S. Department of Commerce, July 1979.

Hemmer/Kueng/Ulrich (Hrsg.) "Wirtschaft und Gesellschaft im Umbruch", St. Gallen 1975.

Nicholson, E. A., Litschert, R. J., Anthony, W. P., "Business Responsibility and Social Issues", Ohio 1974.

Ackerman, R., Bauer, R., "Corporate Social Responsiveness: The modern dilemma" 1976.

Pieroth, E., "Sozialbilanzen in der Bundesrepublik Deutschland" Duesseldorf 1978.

W O R K I N G P A P E R S    P U B L I C A D O S

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	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 Empresa rial Española (b)	Julio 1979
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Die aktuellen Probleme 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



**Cátedra de Política Económica de la Empresa**

Núm.	AUTOR	TITULO	Fecha
56	E.GAUGLER	Exigencias de la Economía de Mercado a la constitución <u>em</u> 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

