

# 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: nº 64

Título: Evolución de la Productividad  
y Riesgo

Autor: H. Albach

Fecha: Diciembre 1981





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

Working Papers: nº 64

Título: Evolución de la Productividad  
y Riesgo

Autor: H. Albach

Fecha: Diciembre 1981

Secretaría de Redacción:

Srta. María Luisa Blasco

Srta. Lucía Juárez



C 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

EVOLUCION DE LA PRODUCTIVIDAD Y RIESGOActuaciones económicas singulares y globales para los años ochentaA. Planteamiento

Y hemos llegado a la situación actual: cuando después de una devaluación sin precedentes del DM del 30% frente al Dólar aparece la balanza de cuenta corriente nuevamente con una cara más agradable, se han olvidado todas las preocupaciones de ayer en cuanto a la capacidad competitiva de la economía alemana. Los economistas han encontrado ya una justificación teórica para esta despreocupación: el problema de la capacidad competitiva parecía ser un problema ficticio. Solamente se trata de una cuestión de las exigencias de rentas y de ocupación. Cuando las exigencias de rentas se sobrepasan, entonces la economía, a

Capacidad  
competitiva

través del tipo de cambio, implanta una disminución de las exigencias y con ello vuelve a recuperarse la capacidad competitiva. ¿Pero, se ha de plantear el hecho de que una reducción de las exigencias pueda ser ordenada desde fuera? ¿Por qué pueden al mismo tiempo los japoneses frente a una moneda como la del DM que ha perdido un 30% de su valor en los últimos 18 meses, elevar sus exigencias? Mi contestación es la siguiente: porque los japoneses están mejor preparados para los problemas de los años 80, porque su pérdida actual de capacidad competitiva en los mercados europeos constituye una ganancia de capacidad competitiva a plazo medio.

Dicho en otros términos: su superávit de comercio exterior que se deba a una pérdida de la confianza en nuestra capacidad para poder dominar los problemas de los años 80 no es ningún motivo para escribir con letra más pequeña los problemas a plazo medio. Los productos con los que se consiguen los superávits de comercio exterior actuales son aquellos que se venden por encima de su precio. Son productos que, para el caso de un tipo de cambio más elevado, no podrían ser vendidos en estas cantidades. No son, sin embargo, productos que puedan fundamentar nuestra capacidad competitiva a plazo medio. La venta de tales productos no reacciona a los precios suficientemente.

A plazo  
medio.....

Productos  
"Estrella"

Formulado de forma más dura: Un beneficio condicionado por una devaluación, por lo que respecta a la capacidad competitiva significa que los "Perros pobres" se convierten, en el portafolio de productos de un país, a través del tipo de cambio, en las "Cash Kuennen". El número de los productos "Estrella" en el catálogo de productos de un país no se incrementa por una devaluación. Sin embargo, en los productos "Estrella" es en los que se basa, a plazo medio, la capacidad competitiva de un país industrial. Estos productos garantizan que puede ser mantenida la capacidad competitiva de un país, para el caso de exigencias de rentas crecientes y para ocupaciones crecientes. Para estos productos -por ejemplo, máquinas, vehículos, productos electrónicos- sin embargo, hemos perdido en la competencia internacional participaciones importantes en los mercados.

Función  
central.....

Con ello se plantea la función central, con la que se van a enfrentar el Estado y las empresas en los años 80: el desarrollar suficientes productos "Estrella" y producirlos. Si se define como producto "Estrella" aquel producto que se deriva de un proceso de desarrollo con alto riesgo y con una elevada productividad en los procesos de producción, entonces puede decirse: productividad y disposición al riesgo se han de ver incrementados y constituyen las dos funciones fundamentales cara a los años 80.

## B. Planteamiento de la investigación

Con ello se ha predispuesto ya el planteamiento de esta investigación. Trataré en primer lugar de fundamentar la tesis de que de la evolución de la productividad y de la disposición al riesgo en el pasado crecen, las hipotecas para el dominio de las funciones de futuro. En la segunda parte se intentará demostrar cuales son las modificaciones en el entorno económico de la empresa cara a los años 80. De la contrastación del punto de partida y del campo que define el entorno, nacen las funciones que las empresas, pero también los sindicatos y el Estado, tienen que realizar con el fin de poder mantener la capacidad competitiva de la economía alemana también a plazo medio. La exposición de estas funciones constituyen, por lo tanto, la tercera parte de mi exposición.

## C. Hipotecas para el dominio de las funciones en los años ochenta

### I. Reducción de la productividad de la industria alemana

La observación de que la productividad del trabajo se ha visto incrementada en los últimos años en la economía alemana de forma más lenta que en períodos anteriores, no es nada nuevo. En su dictamen de 1979/80 el Consejo de Expertos se

Planteamiento

Debilitamiento  
de la  
productividad

refirió a la "debilitación del crecimiento de la productividad en comparación con las trayectorias anteriores"<sup>1</sup>. Este Consejo expresó su opinión sobre las causas de esta evolución. Sin duda, juega un papel significativo para el desarrollo de la productividad del conjunto económico, el que la demanda se haya visto afectada de forma acentuada por las modificaciones estructurales de la economía, en aquellas áreas de producción de trabajo intensivo, especialmente en los sectores de servicios. Pero también, en la industria misma, se puede demostrar una disminución de los incrementos de productividad. A la vista del material empírico del "modelo de Bonn" con respecto a las sociedades anónimas industriales que se cotizan en bolsa, puede demostrarse de que el incremento en los niveles de la productividad en los años sesenta fué de un 5% anual. Al principio de la década de los setenta se redujo el incremento a un 3,5% y, en los últimos años de esta década de los setenta, el incremento fué de un 3,3%<sup>2</sup>.

Productividad  
y eficiencia  
en la utiliza-  
ción del factor  
trabajo

¿Y a qué se debe esta evolución? La productividad es, considerandola desde el punto de vista de la economía empresarial, el resultado de las interdependencias entre los factores de producción, trabajo, capital, energía y progreso técnico, involucrados todos ellos en el proceso de producción, así como dependiendo también de su

-----  
<sup>1</sup>Sachverstaendigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Janresgutachten 1979/80, apartado 99.

<sup>2</sup>Wanik, B., "Die Lonnentwicklung deutscher Industrieaktiengesellschaften", Bonner Betriebswirtschaftliche Schriften 10, Bonn 1981, p. 138.

utilización eficiente. Tal como permiten deducir los trabajos de V. Maltzan<sup>1</sup>, la eficiencia de la utilización del capital y la tasa de progreso técnico, en el valor medio de las empresas industriales investigadas, apenas se ha visto reducida de forma significativa. Por el contrario, la eficiencia de la utilización del factor trabajo en los años setenta, frente a los años ochenta, se ha visto disminuida de forma muy clara. Y puesto que, al propio tiempo, la intensidad del capital, esto es, la dotación de los puestos de trabajo con "capital material", no ha crecido de forma tan rápida como lo hizo en los años sesenta, no ha podido ser compensado el retroceso en la eficiencia del factor trabajo.

Anora bien, el incremento de la productividad en la economía puede interpretarse como el resultado de dos procesos diferentes. Por un lado, es el proceso del progreso técnico, que se realiza a través de empresas innovativas, mediante la introducción de nuevos procedimientos de producción y, por otro lado, es el proceso de recuperación, con el que se esfuerzan las empresas imitadoras, de recuperar la ventaja tecnológica de las empresas innovativas. El desfase tecnológico entre las empresas innovativas y las empresas imitadoras se ha visto reducido seriamente en los últimos años. Ello se debe, sin embargo, menos al éxito del proceso de recuperación de los imitadores, que

-----  
<sup>1</sup>V. Maltzan, B., "Average' Produktionsfunktionen und Effizienzmessung ueber 'frontier production functions", Bonner Betriebswirtschaftliche Schriften 3, Bonn 1978, p. 129

al hecho de que aquellas empresas que son punteras en el progreso tecnológico, han visto reducida su eficiencia global.

Lo cual no tiene probablemente su fundamentación en una disminución de los esfuerzos de investigación. Más bien puede hablarse de lo contrario. El que las empresas de mayor progreso en los años setenta han visto incrementada de forma muy clara la tasa de progreso técnico frente a las empresas imitadoras. Pero el incremento de la dotación de los puestos de trabajo con capital se encontraba por debajo de aquellas otras empresas, por lo que el efecto global fué una disminución la distancia entre empresas innovadoras y empresas imitadoras. Y puesto que también las empresas imitadoras en los años setenta han invertido claramente menos que en los años sesenta, se ha producido el que su tasa de incremento del progreso técnico no ha sido tan rápido como en fases anteriores su efecto sobre la productividad. El período de vida medio de su stock de capital se encontraba, según los estudios de V. Maltzan, en 1975, en 2,5 años por encima del nivel de 1960. Desde entonces se incrementa la intensidad del capital ciertamente de nuevo, pero han sido insuficientes hasta ahora las inversiones para poder parar la tendencia decreciente de la productividad.

Proceso histórico

De estas investigaciones se pueden deducir las siguientes consecuencias:

Investigación

1. La reducción de los incrementos de productividad no se debe a una baja en los esfuerzos de investigación o a que se hayan logrado resultados peores de investigación,

Inversión

2. Y puesto que el progreso técnico solamente ejerce un efecto sobre la productividad a través de nuevas inversiones, puede decirse que una disminución en la actividad inversora reduce los efectos sobre el progreso de la productividad.

Factor trabajo

3. Y esto es tanto más grave cuanto que la eficiencia de la utilización del factor trabajo en los años setenta se ha visto notablemente disminuida. La compensación necesaria, en forma de una dotación creciente de capital de los puestos de trabajo, no se ha producido como consecuencia de la debilidad en el proceso de inversión.

## II. Reducida rentabilidad de las empresas alemanas

A pesar de la disminución de la productividad de las empresas, sus costes de personal se han visto incrementados constantemente y ello no sólo de forma absoluta, sino también, de forma relati-

Gastos de personal en los años 60

va. Los costes de personal por persona ocupada se vieron incrementados, como media anual en el 8,8%, de 8.500 DM en el año 1960 a 45.760 DM en el año 1980. Lo cual significa, al mismo tiempo, un incremento de la participación de los costes de personal en el volumen de ventas del 25% (1961) al 31% en el año 1980 y un incremento de la cuota de salario bruto, esto es, de la participación de la parte de los gastos del personal en el total del valor añadido de las empresas, del 67% al 83,1%.

Magnitudes empresariales en los años 70

En los años 70 se han visto disminuidos los incrementos de productividad de forma clara frente a los años sesenta. Al propio tiempo, se aceleró, sin embargo, el incremento de los costes de personal. Entre 1968 y 1980 ascendió este incremento al 9,7% frente al 8,8% durante todo el período de 1960 hasta 1980. Como consecuencia de ello disminuyó la rentabilidad del capital propio de las empresas industriales. Entre 1960 y 1968 se mantuvo constante, aproximadamente, y se redujo entre 1968 y 1980 en más de un 43%, esto es, del 11% al 6,3%. La capacidad de resultados -esto es, la relación del Cash Flow con respecto al volumen de ventas- se redujo, en el mismo período de tiempo, en aproximadamente el 30%, mientras que entre 1960 y 1968 se llegó a incrementar.

### III. Disminución de la capacidad de riesgo de las empresas alemanas

Como consecuencia de la disminución de la capacidad de resultados las empresas han visto reducirse también su capacidad de riesgo de forma notable. La participación de capital propio se ha visto disminuida, como media, del 40,3% al 31,5%. Incluso, aún cuando el capital proveniente de pensiones, esto es, las reservas para pensiones y las obligaciones frente a las Cajas de Apoyo a las Pensiones se incluyan dentro del capital propio, se obtiene una participación del capital propio de solamente un 45% en los años setenta, comparado con un 50% en los años sesenta.

Participación  
de capital  
propio

La participación de las sociedades anónimas industriales, que presentan menos de un 15% en capital propio, se ha visto triplicada de 1960 hasta 1980. Este incremento se produce prácticamente en los años setenta. Mientras que en los años sesenta apenas un 19% de las sociedades anónimas poseían más del 55% del capital propio dentro de su estructura de balance, se vió reducido este dato en los años ochenta a aproximadamente un 4% de las empresas industriales.

Evolución

Y si se acepta la hipótesis de que el prestamista de capital ajeno no está dispuesto a soportar, como anteriormente lo ha hecho, riesgos elevados en las instalaciones, tienen que adaptar-

Límite máximo  
del riesgo  
empresarial

se las empresas a una tal elevación de capital ajeno con una disminución del riesgo empresarial. Bajo determinadas premisas puede definirse el límite máximo del riesgo empresarial que no puede ser rebasado por las empresas, si no quieren ver elevado el riesgo financiero de sus prestamistas. Este máximo riesgo de inversión se encontraba en los años sesenta en aproximadamente el 18% del Cash Flow. En los años setenta este límite superior disminuyó en una media del 4% del Cash Flow.

"Zona juego"

La reducción de la productividad y la consecuente reducción de la capacidad de resultados y el creciente endeudamiento, han limitado seriamente la zona de juego de las empresas para realizar inversiones con gran riesgo, que incluso, puede decirse, que este proceso adquiere caracteres ya dramáticos.

#### IV. Incremento de los riesgos del entorno

Dispersión

Al mismo tiempo, sin embargo, los riesgos del entorno en los que se desarrolla la actividad empresarial se han elevado notablemente. Esto se aprecia claramente en el hecho de que los beneficios empresariales, entre las empresas que son sociedades anónimas industriales, durante los años setenta se han dispersado de forma mucho más amplia que en los años sesenta. Esto se aprecia también, sin embargo, en segundo lugar, en el hecho de que el índice de los riesgos de insolven-

cia -la relación de las empresas cuyo Cash Flow no cubre el servicio de capital calculado en un determinado año- en los años sesenta solamente se ha visto incrementada en 20 puntos, mientras que en los años setenta, por el contrario, se vio incrementada en 60 puntos.

#### V. Resultados

En los años ochenta puede señalarse que en las empresas alemanas se plantean dos hipotéticas notables:

1. Su productividad se incrementa de forma decreciente como consecuencia de una baja efectividad del factor trabajo y una disminución del incremento de la intensidad del capital con un proceso más lento que el que se había realizado hasta ahora.

2. La reducida rentabilidad de las empresas solamente permite una aceptación muy precavida de riesgos.

productividad

rentabilidad

### C. Modificaciones del entorno económico

#### I. Las condiciones relevantes del entorno

Con hipotecas se puede, en situaciones normales, vivir bien. Solamente que cuando se producen modificaciones desfavorables en las relaciones existentes se convierten en una carga paralizante. Por consiguiente, debemos de preguntarnos si considerando las modificaciones esperadas en los años ochenta en el entorno económico de las empresas, las cuales en los años setenta han adquirido importantes hipotecas, no se va a producir un efecto paralizante en la capacidad competitiva de las empresas.

Un pronóstico de las modificaciones que se van a producir en el entorno económico de las empresas en los años 80 no es tarea fácil. "Rara es la canción de los profetas; doble de rara es lo que sucede", decía Goethe en sus predicciones del Bakis. Yo me permito, por lo tanto, permanecer dentro de las líneas de evolución actualmente perceptibles y concentrarme en aquellas condiciones de las que depende el que las empresas en los años ochenta puedan mantener su capacidad competitiva en los mercados nacionales y extranjeros.

Efecto  
paralizante

Líneas de  
evolución

Estas características son

- Condiciones de productividad y
- Condiciones de riesgo.

En las condiciones de productividad se ha de diferenciar entre

- Condiciones de utilización de los factores y
- las condiciones de la utilización de las producciones.

En las condiciones de riesgo solamente debemos aquí mencionar las modificaciones en los riesgos financieros.

## II. Las condiciones de productividad

### 1. Las condiciones de utilización de los factores

Como condiciones para la utilización de los factores quiero definir aquí a todos aquellos factores determinantes del entorno que influyen en

la evolución de las condiciones de la oferta en la economía, ésto es,

- la evolución de los precios de la energía
- las modificaciones de los precios de las materias primas
- la evolución de los salarios
- la evolución de los tipos de interés.

Parto aquí del hecho de que en los años ochenta, quizá con excepción de algunos estrangulamientos a corto plazo de aprovisionamientos, no se va a producir ningún problema de disponibilidad de los factores de producción.

La escasez no se convertirá en racionamiento, sino en precios crecientes. Otros incrementos del precio del petróleo podrán producirse en los años ochenta. Si bien es ya ciertamente reconocible que los esfuerzos de los países industriales en cuanto a la utilización de energías sustitutivas, ha ejercido una presión sobre los precios de los suministradores de petróleo, sin embargo, el proceso de sustitución, a nivel mundial, no se ha producido de manera tan rápida, de forma que pueda esperarse un menor peso para las empresas

Factores de  
producción  
a C.P.

Energía

esperado en cuanto a los costes energéticos. Sino, más bien, todo lo contrario.

Alemania y los  
precios del  
petróleo

Si las empresas de la República Federal de Alemania sufrieron en los años setenta la presión de los incrementos de los precios del petróleo, de forma menos pesada que sus competidores extranjeros, ya que los efectos de la devaluación significaron una reducción de este peso, sin embargo, es de esperar que los crecientes precios del petróleo en los años 80 ejerzan su efecto completo sobre las empresas alemanas. Las expectativas de una devaluación del DM son más bien pequeñas, las posibilidades de poder implantar una devaluación son menores. Si en los años setenta creían muchos países que podían escaparse a la carga de los crecientes precios del petróleo, por el hecho de perseguir un incremento de la demanda de carácter inflacionista, en los años 80 parece que domina la apreciación de que los costes no hay quien pueda pararlos una vez puestos en marcha, y que serán notablemente muy superiores a aquellos costes, que sean consecuencia de una política de estabilización que trate de dominar, en sus comienzos, al proceso de inflación. Lo cual hace deseable una importación de estabilidad y una disminución de la tendencia a la desvalorización de la propia moneda.

Los crecientes costes de la energía encarecen también la obtención y transporte de las materias primas. Un país que depende tan fuerte-

Energía y  
Materias Primas

mente de las importaciones de materias primas, la mayoría de ellas transportadas desde zonas lejanas, tal como lo es la República Federal de Alemania, por lo tanto, debe contar con crecientes precios de las materias primas, aún cuando pueda contarse, en determinadas épocas, con evoluciones recesivas en el concierto mundial que puedan llevar a una cierta tranquilización transitoria de los precios. La distancia de los recursos de materias primas, se resaltarán cada vez más en los años 80 como determinante de la capacidad competitiva.

Inflación y  
negociación  
salarial

Los crecientes costes de energía y los crecientes precios de las materias primas constituirán un nuevo impulso de crecimiento para los precios de producción y, por último, de los precios de consumo. Ello tendrá como consecuencia una presión notable sobre las negociaciones salariales en los años 80. Es cierto, que se va imponiendo de forma muy significativa el conocimiento de que aquello que se tiene que transferir al extranjero no estará disponible para la distribución dentro del propio país, pero que cuando el resto no alcanza, y para asegurar la renta real de los trabajadores, se encontrarán los representantes de los mismos en difíciles situaciones de negociación. Debe de contarse en los años 80 con una fuerte discusión en materia salarial. El que esto lleve a una desventaja adicional en la competencia internacional, no puede contestarse demasiado improvisadamente.

Política  
salarial y  
sindicatos

La experiencia demuestra que los sindicatos aceptan las correcciones de una política salarial exagerada. Las pruebas de sobrecarga en los años 80 serán todavía aún más duras que en los años 70. Pero, sin embargo, considero como posible, que nuestro sistema de negociaciones salariales, las negociaciones salariales a nivel regional y la cogestión, también en el futuro constituirán, aún cuando se den circunstancias más difíciles, la base o soporte del consenso social que hemos venido denominando como una de las condiciones de oferta más importantes<sup>1</sup>.

Banco Emisor

El peligro de que los incrementos de precios de los bienes importados, de forma directa o a través de la evolución de los salarios, incida sobre los niveles de precios nacionales, impulsándolos hacia arriba, intentará compensar el Banco Emisor con una política monetaria más restrictiva. Si además se suponen las grandes dificultades que se le plantearán al Estado para poder devolver los nuevos endeudamientos anuales dentro de unas magnitudes de confianza estabilizadora, y los esfuerzos que harán otros países para poder controlar paulatinamente la inflación, debe de contarse con un nivel de tipos de interés relativamente alto, también a plazo medio. Quiere decir ésto que el capital seguirá siendo caro.

-----  
<sup>1</sup>Sachverstaendigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Janresgutachten 1980/81, apartado 368

Resumen

Resumiendo, podemos señalar: de las condiciones de utilización de los factores de producción se debe de contar en los años 80 con unas dificultades crecientes. No todos los países con los que comercia la República Federal de Alemania, se van a ver afectados de la misma manera. Allí donde los programas de desarrollo de la energía atómica han conseguido progresar mejor que en nuestro país, se producirán notables ventajas de productividad.

Oportunidades  
para la empresa

Allí donde la transferencia real del extranjero, previsiblemente, se permita y no incida en una posterior inflación, se les ofrecen a las empresas oportunidades para mejorar su situación competitiva internacional. Como consecuencia de las mejores condiciones de los factores surgirán también, para las monedas de estos países, expectativas de revalorización que facilitarán tipos de interés más bajos, y que mejorarán, además también, por lo tanto, las condiciones de competencia.

## 2. Condiciones de la utilización de los productos

Comercio mundial  
en los años 80

Los crecientes precios del petróleo no solamente modificarán las condiciones de los factores de producción de las empresas. Influirán también en sus condiciones de venta. Una gran parte de los esfuerzos para anorrar petróleo no se podrán realizar solamente a través de una disminu-

ción del consumo específico, o a través de su sustitución por otros productos energéticos, sino a través de una evolución recesiva de la economía en el mundo. Apenas podrá esperarse del comercio mundial en los años 80 una gran dinámica. En la medida en que las dificultades de muchos países para financiar sus déficits de la balanza de cuenta corriente provoquen limitaciones de importación proteccionistas, ello implicará una evolución decreciente del comercio mundial. Por lo tanto no puede dejarse a un lado la preocupación de que los años 80 puedan caracterizarse por un crecimiento insuficiente. La recuperación de la plena ocupación puede exigir un largo período de tiempo, lo que puede suponer un gran reto a los propios políticos y a la Sociedad.

Paro y  
capacidad  
competitiva

La permanencia del paro en un País modifica también, a plazo medio, su capacidad competitiva: los parados no solamente pierden sus cualificaciones profesionales en el transcurso del tiempo de paro, sino que surgen también modificaciones en cuanto a la posición de los trabajadores con respecto al trabajo y la eficiencia en la utilización del factor trabajo se ve disminuida.

## II. Las condiciones de riesgo

La evolución estructural implica riesgos. Si se tiene que realizar la transformación estructural dentro de un planteamiento de crecimiento

económico reducido, pueden ser estos riesgos muy elevados para las empresas en singular. Y ello no se debe solamente a la dureza de la competencia nacional e internacional, con todos los riesgos de competencia que ello implica. Considerando que las condiciones son cada vez más acentuadas para proteger a los consumidores y a los trabajadores, los riesgos para el desarrollo de nuevos productos y de nuevos procedimientos de producción se han visto incrementados notablemente. Este proceso continuará en los años 80. El desarrollo de nuevos productos tardará más tiempo y ello está vinculado cada vez más a mayores riesgos.

Transformación  
estructural

A los crecientes riesgos de los negocios de las empresas y de sus inversiones, debe añadirse además, probablemente, una posición creciente de resistencia al riesgo por parte de los poseedores de capital. Las instituciones que canalizan el capital dispuesto al riesgo, hacia las empresas, apenas van a tener importancia en el futuro. El camino tradicional para recoger el capital que puede soportar el riesgo, a través de la Bolsa, apenas va a ser significativamente rentable en el futuro, tal como lo exigirían sus propias exigencias. Por ello, dependerá de la manera y la medida en que participe el Estado en el riesgo de los negocios y hasta qué punto los impositores de dinero estarían dispuestos a facilitar la prestación de capital para riesgo.

Participación  
estatal en el  
riesgo empresarial

Hipotecas de las  
empresas en los  
años 80

Si sacamos las conclusiones correspondientes a estas consideraciones, en cuanto al entorno económico de las empresas en los años 80, tendríamos que considerar que no puede contarse con una creciente disminución de las hipotecas con las que han entrado las empresas en los años 80. La posible evolución de la productividad y la previsible evolución de la rentabilidad apenas permiten deducir zonas de juego importantes para la aceptación de riesgo. Al mismo tiempo, crecen los riesgos del entorno económico de las empresas. La tija entre exigencias de mayor predisposición al riesgo de las empresas y su capacidad para soportar riesgo, se abren aún más en los años 80.

#### D. Funciones económicas globales y económicas singulares para los años 80

##### I. En cuanto a la medida de tales funciones

Solución a la  
capacidad com-  
petitiva

La tarea de asegurar la capacidad competitiva de las empresas alemanas en los años 80 mediante el incremento de la productividad y de la capacidad al riesgo no es ninguna tarea fácil. Pero, sin embargo, es soluble. No se tiene que hacer ninguna ilusión: con medidas fiscales solamente, por ejemplo, con la mejora de las condiciones de amortización o la reducción de los tipos fiscales, no puede mejorarse a posteriori la capacidad competitiva. Más bien, es un efecto coincidente de empresas, sindicatos, impositores priva-

dos y del Estado, dentro de un marco de una política que esté orientada hacia más inversiones, hacia más crecimiento y hacia más ocupación.

## II. Tareas para las empresas

### 1. Incrementos de productividad derivados de las condiciones de los factores de producción

Para las empresas la mejora de la productividad es una función permanente. Sin embargo, en los años 80 constituye esta función uno de sus puntos fundamentales. Si los procesos de racionalización se concentraron en los años 60 y 70, sobre todo, en el "hardware", se desplaza cada vez de forma más acentuada hacia el "software".

Entre el "Hardware" se encuentra el capital, materiales y energía. Tanto ahora como antes, la elevación de la intensidad del capital, constituye un instrumento decisivo y extraordinario para la mejora de la productividad, ya que en última estancia, el progreso técnico se incrementa con los procesos de producción a través de la utilización de máquinas e instrumentos mejores. También el ahorro de energía exige inversiones de gran volumen en construcciones e instalaciones mecánicas.



"Software"

"Hardware"

Desarrollo  
simultáneo

A ello hay que añadir que la dotación de capital de cada uno de los puestos de trabajo tanto en el desarrollo, en la planificación, en la administración y como en la preparación del trabajo, se incrementará en el futuro para poder así agotar las capacidades y reservas de productividad existentes. Ello exige, sin embargo, el desarrollo simultáneo del correspondiente "software".

Mejora de la  
productividad  
en adquisiciones  
de material

La mejora de la productividad dentro del área de las adquisiciones de material, se distanciará cada vez más de la optimación de los mantenimientos de almacenes y se orientará más a las inversiones en un marketing de aprovisionamientos moderno. El que también en este sector la teoría económica de la empresa tiene un gran déficit de productividad, sea solamente aquí mencionado.

Reservas de  
productividad  
en el sector  
del "software"

Deben de descubrirse fuertes reservas de productividad, sobre todo, en el sector del "software". En este sector se incluyen, tanto los aspectos de trabajo vinculados al objeto, como también el trabajo dispositivo. Aquí no se trata, en primer lugar, de la liberación de los puestos de trabajo, sino de la elevación de la utilización del capital humano en producción y administración. Con ello no se quiere sólo señalar que la moderna tecnología de producción también exige un personal altamente cualificado. Sobre todo, se ha de pensar en los progresos de productividad a través de la mejora de la dirección de la producción, de la organización productiva. Ello exige el desarrollo

del "software" correspondiente. Lo mismo puede decirse para el progreso de la productividad mediante la disminución de los desperdicios y mediante la mejora de la calidad de los productos. Los procedimientos de control inteligentes en todas las fases de la producción, la vinculación de los procedimientos de propuestas junto con el control de calidad, el desplazamiento de los controles de calidad en los procesos de producción mismos, exige un personal altamente cualificado. Yo estoy convencido de que la apertura de los sectores terciarios en nuestro sistemas de formación abre, para una gran parte de la población en estas edades, grandes oportunidades empresariales que pueden ser utilizadas de forma cada vez más significativa en los años 80.

El que en las organizaciones administrativas de la empresa se encuentran grandes reservas de productividad, es un hecho conocido. Con los procedimientos de "análisis de costes comunes" se intenta descubrir estas reservas de productividad. Estos planteamientos tienen que ser aún generalizados y tienen que vincularse a las contabilidades de costes tradicionales en todos los sectores empresariales, imponiendo una economía de información amplia, cuya función es la de poder descubrir las reservas en todos los sectores de productividad de forma sistemática.

Análisis de  
tiempos perdidos

Frecuentemente se indica que el tiempo perdido por el personal disminuye la capacidad de competencia de las empresas. Por ejemplo, una gran empresa se remite en su informe social, recientemente publicado, que cuando se ha introducido la renuncia al informe médico para las enfermedades de corta duración, se incrementaron los niveles de enfermedad de los trabajadores en un 80% y que, desde entonces, se mantiene este nivel. En el análisis de los tiempos perdidos pueden apreciarse, entre tanto, también, posibilidades de mejora en la empresa que pueden tener, como consecuencia, una mejora de la eficiencia en la utilización del trabajo.

## 2. Incrementos de productividad en las condiciones de ventas

Desarrollo de  
nuevos productos

El que la mejora de la capacidad competitiva depende del desarrollo de nuevos productos es un hecho acentuado siempre. Entre tanto, los informes sobre la participación de nuevos productos en el volumen total de ventas de las empresas empieza a tener reflejo en el Informe anual de las mismas. Una de las grandes empresas alemanas, en su último Informe anual, se ha referido a que en el año 1970 el 40% del volumen de ventas realizado correspondió a productos que habían sido desarrollados en los 5 años precedentes. En 1980 esta participación se elevó al 48%. Los nuevos productos no son solamente configuraciones técnicas, que se diferencian de las demás por su número de artí-

culo. Son nuevas soluciones a los problemas de los clientes. Los problemas de los clientes pueden de esta manera encontrar una mejor solución, cuanto más rápida y cuanto más flexible esté dispuesta la empresa a reaccionar a sus peticiones y cuanto mayor sea su capacidad de suministro. Las reservas de productividad que se encuentran en la velocidad y la flexibilidad de las posibilidades de oferta y en una utilización más acentuada del capital humano en las empresas, ha sido hasta ahora en muchas ocasiones, poco valorado. Fuentes japonesas consideran que la superior capacidad competitiva de las empresas japonesas se debe, entre otras, a una elevada cualificación del personal, también en las ventas, lo que puede encontrarse frecuentemente en las empresas japonesas más que en las empresas europeas.

### 3. Mejoras en las condiciones de riesgo

Cada vez es más importante para las empresas la solución de los problemas que se plantean con el fin de proceder a una separación a tiempo de aquellos sectores de productos que traen pérdidas y que pueden considerarse como decadentes. Solamente de esta manera puede incrementarse la zona de actuación que es necesaria para la aceptación de riesgos provenientes del desarrollo de nuevos productos competitivos. Sin duda, esta estrategia ha sido seguida por muchas empresas en los últimos cinco años de forma consecuente. En otros sectores, sin embargo, se han visto retrasar

Sectores de  
productos que  
traen pérdidas

das las adaptaciones necesarias como consecuencia de las posibilidades de ganar más en la carrera de las subvenciones que conceden los distintos Estados, que en el propio mercado, consiguiendo, con ello, que la capacidad competitiva de las empresas se vea disminuida a plazo medio. Más bien, se ha remitido al hecho de que las exigencias de "planes sociales" desorbitantes del personal ha reducido la capacidad de adaptación necesaria. Sin duda, es este el caso en las empresas medias y pequeñas. En las grandes empresas, puede ser que haya contribuido la expectativa de unas mayores exigencias de "planes sociales" a una introducción acelerada de los procesos de estructuración. La capacidad de competencia de la industria japonesa se debe, en gran medida, al hecho de una política rigurosa en la reducción de las capacidades poco rentables y que ha sido perseguida, tanto por las empresas como por el Estado igualmente.

Las zonas disponibles de juego para la aceptación de riesgos adicionales solamente pueden crearse en las empresas, cuando se consiga capital dispuesto al riesgo. Seguramente, sería utópico aceptar que ésto pueda lograrse sin que se acentúe, de forma permanente, la capacidad de autofinanciación de las empresas. Sin una mejora de las condiciones de los factores de producción y de las condiciones de venta, no se conseguirá esta mejora de autofinanciación. El capital dispuesto al riesgo no es necesariamente capital propio. Puede suponerse, que un banco u otro intermediario financiero, esté dispuesto, conscientemente, a

Necesidad de  
capital dis-  
puesto al  
riesgo

facilitar capital ajeno para proyectos de inversión, con lo que participa en el riesgo empresarial. La evolución del crédito industrial en la República Federal de Alemania demuestra que este camino ha sido recorrido con éxito en Alemania. Los empresarios japoneses se remiten, frecuentemente, al hecho, de que su superior capacidad competitiva descansa en que no necesitan pensar en resultados financieros a corto plazo, tal como lo exige el mercado de capitales. Ellos no tienen nada que ver, como en los Estados Unidos, con los impositores en el mercado de capitales, que están interesados en resultados a corto plazo, sino con los bancos, que invierten dentro de un concepto empresarial estratégico a largo plazo. Formas transitorias entre capital propio y capital ajeno ganarán en importancia en un futuro, de forma acentuada, cuando se trata de mejorar la dotación de capital con capital riesgo. La emisión de bonos preferentes parece encontrar interés a este respecto.

### III. Funciones de los sindicatos

Los sindicatos han apoyado, por regla general, hasta ahora, todas las medidas para la mejora de la productividad, ya que los incrementos de la productividad son la condición necesaria para los incrementos salariales. En los años 80 se exigirá más aún. La existencia de un consenso sobre el hecho de que una parte de los progresos de productividad se han de canalizar en la forma de precios

Consenso.....

más favorables hacia los clientes extranjeros compradores de los productos alemanes, significará un refortalecimiento en la capacidad competitiva de los productos alemanes. Una tal "cesión de ocupación" puede plantear a las partes sociales dificultades de negociación.

Si las empresas se encuentran además en la situación de poder admitir de nuevo riesgos crecientes, puede introducirse una corrección de la distribución de las rentas empresariales. En la discusión económica global se opera, por lo general, con la cuota salarial económica global y, por ello, se remite a que los sindicatos estarían dispuestos a una configuración de la cuota salarial, corregida con la inflación al nivel de la de los años 60. A este respecto se considera muy poco, que una tal reconstrucción de la cuota salarial no ha sido hasta ahora percibida en las empresas industriales. Por el contrario: la cuota de capital propio, dentro de las rentas empresariales, y que constituyen la base para la aceptación del riesgo, se ha visto reducida de, aproximadamente, del 10% en los años 60, a menos de un 2% al comienzo de los años 80. La cuota salarial bruta se ha visto incrementada permanentemente.

Una corrección de las estructuras de distribución es, por lo tanto, urgente. El introducir tal corrección tropieza con resistencia y ello tanto más cuanto menos clara sea la interdependencia entre rentabilidad de las empresas, su capaci-

Distribución de  
rentas empresariales

Codecisión...

dad de riesgo, y su actividad inversora, magnitudes que no se han demostrado teóricamente y que no se han confirmado empíricamente. Las exigencias de codecisión paritaria sobre la utilización de los beneficios para la modificación de las relaciones de distribución, encuentran aquí, por último, el motivo. Sobre la participación de los trabajadores en el riesgo de las inversiones, en la forma de una prima de riesgo como parte de la cuota salarial bruta se sigue pensando.

#### IV. Funciones para el Estado

Inversiones estatales

Una salida de esta situación se ve, por parte de algunos grupos sociales, en la elevación de las inversiones por parte del Estado. No se puede discutir el que las inversiones de infraestructura estatal constituye una condición previa para las inversiones privadas. Pero de la preocupación de que no se realizan suficientes inversiones privadas, el que pueda, con ello, provocarse una elevación de las inversiones estatales, y que para su financiación tenga que elevarse la cuota fiscal, no es ninguna buena política. A la vista de la creciente resistencia, precisamente, dentro de los trabajadores, contra una elevación fiscal adicional, no es tampoco fácil el poder hacer comprensible a la base de una tal línea de la política económica.

Confianza  
en las empresas

Así, el Estado, tiene, sobre todo, la función de crear un clima con su política económica en el que crezca la confianza en las empresas pero también en los sindicatos, de que merece la pena invertir más. Esto no puede esperarse, ni en base de masivos programas de ocupación, ni en base de fomentos masivos de las inversiones privadas. Lo uno se diluye, tal como lo ha señalado el Ministro de Hacienda Pública alemana en su discurso presupuestario: se diluye en el "vacío"; lo otro fracasa en los problemas financieros del Estado. El Estado se encuentra emparedado. El es el primero que tiene que recuperar su zona de juego,

Concesiones -  
marco de la  
economía

Un programa para la mejora de las condiciones marco de la economía no tiene por qué ver precisamente su fundamento en el fomento fiscal de las inversiones. Además de las cargas fiscales directas de las inversiones son los obstáculos a la inversión y las cuotas estatales directas, las que disminuyen la predisposición a la inversión. Y aquí es donde se debe de actuar.

Tipos de  
interés

Entre los obstáculos más significativos de inversión deben verse los tipos de interés elevados. El tratar de eliminarlos no es ninguna cuestión de subvenciones de los tipos de interés para los programas de inversión. Todo lo contrario, es una cuestión de la recuperación de la confianza en el interior y en el exterior en la solidez de nuestras finanzas estatales. El querer evitar este

"crowding out" psicológico, las inversiones privadas por el endeudamiento público es, por lo tanto, actividad preferente.

El que una mejora de la productividad en la Administración Pública, especialmente en la aceleración de los procedimientos de autorizaciones en todos los sectores, mejoraría toda la actividad inversora, y no solamente en el campo de la energía, la que es un hecho conocido para cualquiera que tenga que planificar inversiones, sobre todo, en las empresas medias y pequeñas,

En los últimos años se han visto notablemente incrementadas aquellas inversiones que dentro del conjunto de las inversiones se han realizado mediante leyes, prescripciones y otras normativas legales. Quiero denominar a esta participación la cuota estatal indirecta. Estas inversiones no son, en sí mismas calculables, y sobrecargan el cálculo de economicidad de las otras inversiones. Vale muy poco cuando el cálculo de la ventaja de una inversión que es calculable cuando se ve descargado por mejoras, por ejemplo, en las amortizaciones depreciasivas, cuando al mismo tiempo, se incrementan de forma notable las cuotas estatales indirectas. Aquí se han alcanzado, entre tanto, los límites que paralizan la predisposición inversora.

Administración Pública

Participación estatal indirecta

istema fiscal,  
recimiento e  
nversión privada

Naturalmente que permanece en la agenda de los problemas, el que en condiciones económicas difíciles se tenga que proceder a una transformación del sistema fiscal orientándolo hacia un crecimiento y hacia inversiones privadas. A este respecto, debe de considerarse, en primer lugar, la disminución de los riesgos de inversión. Bajo este punto de vista debiera de considerarse un menor peso fiscal más adecuado, de los resultados, que una elevación de las amortizaciones depreciables. Para muchas empresas, de tipo medio y pequeño, que quieren evitar la prefinanciación de inversiones con elevados créditos y ello por motivo de riesgo, y debido a que por su propia estructura y actividad inversora realizan inversiones a tramos, por lo tanto, que necesitan que se les permita una acumulación de medios propios para poder dar respuesta a la forma de inversión a tramos que es típica para este tipo de empresas y que podría significar, además, un instrumento de ayuda importante el que pudiera configurarse reservas de inversión para futuras inversiones.

capital-riesgo

La predisposición a facilitar capital que soporte el riesgo, debe fomentarse mediante una equiparación fiscal del capital propio con el capital ajeno y mediante un favorecimiento adicional de la disposición a ceder capital propio. La limitación del artículo 6º B de la ley fiscal, sin una compensación adecuada en forma de un fomento más acentuado del ahorro de participación, no es comprensible, más que desde el punto de vista fiscal.

### E. Conclusiones

La lucha para una recuperación de un elevado nivel de ocupación constituirá en los años 80, en todos los países, uno de los elementos claves. El mantenimiento de la capacidad competitiva es una condición necesaria a estos efectos. El fortalecimiento de la capacidad competitiva exige inversiones, inversiones y otra vez inversiones no solamente en "hardware" sino, también en "software". Este conocimiento está también ampliamente extendido, así como la desconfianza de si las empresas privadas ciertamente invierten cuando se les conceden atractivos fiscales y de política distributiva. Esta desconfianza es la que hay que eliminar. El poder recuperar un nuevo consenso social constituye, sin duda, la función decisiva de los años 80. Para ello no se precisa actuar como aquel juez americano en un chiste, con el que glosaba la revista "The New Yorker" esta desconfianza: el juez exigió que los testigos jurasen con un nuevo juramento: "I swear to tell the truth, nothing but the truth, and to reinvest my tax cut". Yo juro decir la verdad, y solamente la verdad, y que yo utilizaré la reducción fiscal para las inversiones!

Nivel de  
ocupación  
y conclusiones

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: Alter-nativas y posibilidades para un medio en cambio (a)	10.12.1976
5	S. GARCIA ECHEVARRIA	Beneficio, autofinanciación y co-gestión empresarial (a)	25.4.1977
6.	F. VOIGT	La co-gestión como elemento fundamental de la Economía Social de Mercado (b)	Mayo 1977
7.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial en España e inversión extranjera (b)	Mayo 1977
8.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Ilusión monetaria, beneficios ficticios y Economía de la Empresa (b)	Junio 1977
9.	H. SCHMIDT	La Ley Constitucional de la Explotación en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
10.	W. KRELLE	Medidas y planes para una distribución patrimonial más equilibrada en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
11.	E. DURR	Las diferentes concepciones de Política Económica en la Comunidad Económica Europea (a)	Junio 1977
12.	E. DURR	Importancia de la Política Coyuntural para el mantenimiento de la Economía Social de Mercado (b)	Sept. 1977

(a) Agotado  
 (b) Hay existencias

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

(a) Agotado

(b) Hay existencias

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
26 27	S. GARCIA ECHEVARRIA	Economía Social de Mercado Análisis crítico de la planificación económica (b)	Oct. 1978
28.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de actividades Cátedra de Política Econó mica de la Empresa (b)	Sept. 1978
29.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Mercado de Trabajo en una Economía Social de Merca do (b)	Nov. 1978
30.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de Clases Medias Empresariales (b)	Febr. 1979
31.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social en los paí ses del mercado común (b)	Febr. 1979
32.	S. GARCIA ECHEVARRIA	El estatuto de la empresa	Marzo 1979
33.	E. DURR	La actuación del estado en una economía de mercado (b)	Abril 1979
34.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Poder en la empresa (b)	Mayo 1979
35.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Condiciones para el funcio namiento de la actividad empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: Consideraciones sobre la si tuación española (b)	Marzo 1979
36.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Universidad y realidad em presarial en una sociedad pluralista (b)	Mayo 1979
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas actuales de la Po lítica Económica y 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

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
62	S.GARCIA ECHEVAR.	Responsabilidad Societaria y Estrategia <u>Empresarial</u> : Balan <u>ce</u> Social.	Nov.1.981
63	S.GARCIA ECHEVAR.	La Concertación Social y su Incidencia sobre la Empresa Española.	Oct.1.981

