

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

CATEDRA DE POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Working Papers n°. 99

Título: Política de personal como
elemento de estrategia
empresarial

Autor: Prof. Dr. R. Marr

Fecha: Noviembre 1984





D.

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°. 99

Título: Política de personal como
elemento de estrategia
empresarial

Autor: Prof. Dr. R. Marr

Fecha: Noviembre 1984

Secretaría de Redacción:
Srta. Lucia Juárez



© Dr. Santiago García Echevarría

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

**POLITICA DE PERSONAL COMO ELEMENTO DE ESTRATEGIA
EMPRESARIAL: ACTUALES TENDENCIAS EUROPEAS"¹**

Prof. Dr. Rainer Marr
Universidad de Munich

**1. Tesis: La importancia del área de personal va a
aumentar considerablemente en el futuro.**

Quando se valora la importancia de áreas funcionales concretas de una empresa a través del poder que tienen sus representantes en la dirección de la empresa, al área de personal, en general, se le relega por debajo de las áreas tradicionales, a las que se les da mayor importancia como son la "técnica", "financiera", "marketing", etc. El indicador más sencillo es la relación que guardan entre sí las retribuciones en la cúspide empresarial.

Sin embargo, se observa un cambio en el puesto que ocupa el área de personal a lo largo de los últimos 20 años, especialmente en los países más industrializados de Europa. Así, se manifiesta un notable desarrollo: ninguna otra función ha ganado en importancia en una forma semejante a la

¹La traducción del original alemán ha sido realizada por la Srta. Lucía Juárez, profesor ayudante de la cátedra de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares.

Papel del
director
de personal

de personal. El director de personal se ha convertido -exagerando un poco la expresión- en el directivo que ve crecer su importancia permanentemente. Hace aún no mucho tiempo su imagen estaba en no pocas empresas teñida de un carácter negativo en cuanto a su valoración medida en base de su rendimiento: "un hombre improductivo, como un zángano en una colmena, que produce papeles e informes, y que envía a todas partes criterios y recomendaciones, cuya intrascendencia es aún mayor por su impertinencia". Frente a esto hoy en día en algunas empresas consideradas como especialmente progresistas la dirección de personal ha ascendido hasta la cúpula empresarial, incluso como aspirante a la presidencia del consejo ejecutivo o bien a la dirección general. ¿Cuál es la causa de esta clara revalorización? ¿Ha cambiado tanto la situación sobre las oportunidades que tiene la empresa para mejorar, o al menos mantener, su posición frente a la competencia de forma que inevitablemente se le asigne un papel importante al área de personal? ¿Qué desarrollo futuro puede esperarse? Todas estas son preguntas a las que trataremos de dar una respuesta con las siguientes reflexiones, y en las que yo me voy a remitir sobre todo a la experiencia existente en el área centroeuropea.

2. Modificaciones del entorno empresarial relevantes para el área de personal.

Para presentar una comparación de situaciones, se debe partir de la situación en la que hoy se encuentra la empresa -en el sentido de una descripción muy general- comparada con la situación de mediados de los 60. En la República Federal de Alemania en aquel momento se marcó la fase

final de un crecimiento económico sin igual después de la destrucción total de la estructura económica como consecuencia de la II Guerra Mundial. Esta época puede ser calificada también como la época del crecimiento económico para la mayoría de los países europeos implicados en dicha guerra.

En dicha época el problema que se le planteaba a una empresa, en primer lugar, era la construcción del aparato productivo, con el fin de lograr condiciones de producción con los mínimos costes. La creciente satisfacción de las necesidades del consumidor y los cambios en los mercados de compradores y vendedores aparecen más tarde como un nuevo área de problemas a los que el marketing aportó soluciones con un considerable apogeo. Con la disminución posterior de las tasas de crecimiento comenzó a ganar en importancia la función financiera.

Evolución
de la
problemática
empresarial

Si se supone que los contenidos de la enseñanza económica en el área universitaria se reflejan en parte en la importancia que la praxis atribuye a áreas particulares de problemas, entonces el número de publicaciones o el número de cátedras nos proporciona información sobre las áreas de problemas contemplados como esenciales. El área de personal estaba representada en aquella época por tan sólo una única cátedra que ocupaba de manera interesante un "cualificado teólogo". En las empresas el área de personal era una pura función administrativa, cuyo punto central lo constituían la normativa jurídica para la configuración adecuada del contrato de trabajo y la determinación del salario y el pago de los mismos. Lo que se practicaba de hecho como "política de personal"

era el resultado de la filosofía personal del hombre que estaba en la cúspide empresarial, sus valores y su orientación. Diez años después había ya en las universidades alemanas 20 cátedras de economía de personal. ¿Qué es lo que había cambiando en esos años?

En esencia no se produjo ninguna revolución, como las que caracterizan aquellos años de comienzo de los 70, sino que se produjeron desplazamientos en la ponderación de problemas ya conocidos o bien que alcanzaron valores críticos en el transcurso de la evolución empresarial. Así parece que el alcanzar un determinado nivel de satisfacción de las necesidades del consumo de los trabajadores, en su papel de consumidores, repercutió negativamente en su rendimiento en cuanto a su papel de productores de bienes. La motivación -que no fue ningún tema en la fase de crecimiento- se convirtió de pronto en un problema central. Y esto de forma más significativa cuanto más se endurecía la competencia, ejerciendo una mayor presión para la mejora de la productividad existente y comenzando a imponerse la apreciación en cuanto a que entre la motivación positiva y la creciente productividad podía existir una estrecha relación. Cuanto más difícil era la situación del mercado más se orientaba la estrategia, en primer término, a asegurar el incremento de la productividad necesaria para la supervivencia a través de la mejora en la motivación de los trabajadores. En la orientación a las técnicas de dirección japonesas, tanto por parte de los directores americanos como de los europeos, este desarrollo ha alcanzado en

Motivación
y produc-
tividad

épocas más recientes un punto álgido, sin que se puedan definir, ciertamente, soluciones transferibles para el problema de la motivación.

El que se quiera remitir la modificación de las motivaciones a las necesidades de consumo satisfechas es, sin duda, una tesis muy simplista probablemente con muy poca capacidad de aclaración. En un principio parece consistir en múltiples modificaciones en los más diversos aspectos del entorno en el área empresarial. Y aquí me voy a referir solamente al entorno económico, al tecnológico y al societario.

2.1. Entorno económico

El entorno económico está caracterizado, tanto en el plano nacional como en el internacional, por una tendencia a la intensificación de la competencia y, al mismo tiempo, un desplazamiento de la estructura competitiva. La modificación en la estructura competitiva se caracteriza, en el ámbito nacional, por una concentración creciente y, por ello, por una estructura oligopolística del mercado; y en el ámbito internacional por una creciente diferenciación de las ventajas competitivas -especialmente en los procesos productivos intensivos en mano de obra y en materiales a favor de los nuevos países en vías de desarrollo industrial-, lo que tiene como consecuencia un cambio en la división internacional del trabajo.

Rasgos
caracterís-
ticos

La concentración y la creciente competencia plantean mayores exigencias a la dirección empresarial: exigen, en primer lugar, mayor amplitud en el planteamiento de la problemática empresarial

Planificación
estratégica

para conocer a tiempo las oportunidades y riesgos del mercado, por una parte, y los puntos fuertes y débiles desde la propia empresa, por otra, y poder modificar así el programa de actuaciones. Aunque esto sea en realidad una exigencia básica que presenta la actividad empresarial y que se muestra en el boom de literatura, seminarios y congresos sobre planificación estratégica, por lo que se observa en los últimos años, que manifiestamente existe una necesidad de información considerable sobre cómo podría darse eficacia a esta exigencia obvia en la actividad empresarial diaria.

Un análisis amplio, con una orientación a plazo medio, tanto del potencial económico como del entorno económico solo serviría de ayuda si:

- a) Se deducen las claves adecuadas, esto es, si se desarrolla un programa de actuación que lleve al éxito y,
- b) el programa de actuación puede ser implementado de acuerdo con los objetivos perseguidos.

Innovación
y adaptación

El análisis del entorno muestra que la empresa puede quedarse estancada en cuanto a su política de mercado o de productos, lo que significa que la necesidad de innovación -ya sea en el campo del producto o del mercado- o de actuación, por ejemplo, con la creación de estructuras organizativas más flexibles y de rápida adaptación, con la redistribución de la asignación de recursos, con el desmantelamiento de partes de la empresa ineficientes, etc. Ambas, innovación y adaptación, contradicen la necesidad humana de estabilidad y transparencia del entorno, y por ello se

le oponen resistencia en la mayoría de los campos por parte de los trabajadores afectados. La planificación estratégica debe, pues, considerar permanentemente el potencial social de la empresa en forma de capacidad productiva y disposición a la producción de los trabajadores, así como magnitud determinante del campo de decisión y también como variable configuradora de la actividad empresarial. La planificación estratégica sin una gestión estratégica de personal acabará fácilmente como una construcción académica costosa que se diluye en la arena.

Niveles
medios de
dirección

Una atención especial merecen aquí, en particular, los niveles de dirección medios. El clásico cliché de que los objetivos y las estrategias se formulan "arriba" y que "abajo" se cumplen dichas decisiones sin grandes posibilidades de influencia en las mismas, no se ocupa de aquellos que no están ni "arriba" ni "abajo" y de cuya cualificación y motivación depende, en gran medida, por un lado, la capacidad de innovación de una empresa -en el sentido del desarrollo de nuevas ideas y, por otro, la implantación y aplicación de nuevas ideas, conceptos, etc., en todos los niveles de la jerarquía empresarial. Este grupo, o dicho en otros términos, para ser más exactos, el mantenimiento y desarrollo de su cualificación, el estímulo de su motivación, la reducción de sus resistencias frente al proceso de cambio, suele ser frecuentemente el área de problemas propio de la dirección de personal estratégica. Si una empresa, como consecuencia de su fragilidad innovadora, no es capaz de tener en cuenta las exigencias del mercado, puede esto depender de que los

empleados en los puestos decisivos no posean la cualificación suficiente, o bien les falte el ánimo necesario para la innovación.

También pudiera ser que el sistema de incentivos de la empresa constituya una barrera, porque, por ejemplo, al éxito a corto plazo se le conceda un valor importante, mientras que no se gratifique la predisposición al riesgo.

Si la maximización del **cash-flow** se convierte en uno de los principales criterios de selección de la carrera profesional en la empresa, en una época de una creciente dinámica del entorno, puede ello llevar a una política errónea de nombramientos de los responsables de la dirección empresarial.

Junto con las turbulencias manifiestas en el entorno económico existen también cambios esenciales en el entorno tecnológico y social que requieren una dirección estratégica de personal.

2.2. Entorno tecnológico

Especialmente el desarrollo de la microelectrónica y la integración de componentes electrónicos en numerosos bienes de producción y consumo ha llevado a un proceso de cambio del cual aún hoy no se conoce la evolución previsible, lo que para muchos se ha denominado como la tercera revolución industrial. Ninguna empresa puede a la larga asegurar su futuro con éxito si se opone permanentemente a la evolución originada por el

cambio tecnológico; pero tampoco puede permitirse una empresa el dejarse llevar por toda moda de innovación tecnológica sin un criterio.

El cambio tecnológico es como una fuerte corriente que puede arrastrar muy lejos a una barca, pero que también la puede destrozar rápidamente. Las empresas con éxito son aquellas que aprenden a dominar, en su debido momento, el cambio tecnológico, en el sentido de hacerlo útil para sus objetivos mediante su integración en los recursos existentes.

El pasado nos enseña que la integración de esta tecnología en el potencial social ha sido frecuentemente desatendida, pues se consideraba a la técnica al margen de dicha integración.

Aceptación
de las
innovaciones

Ello depende, la mayoría de las veces de la forma en que la nueva tecnología se presenta por sus fabricantes. En primer plano se sitúa el argumento de la mejora de la productividad alcanzable, si se ajusta o no adecuadamente el potencial social organizativo correspondiente. Cuando una nueva tecnología se enfrenta con problemas de aceptación por parte de los trabajadores, entonces las posibles ventajas en productividad pueden ser absorbidas rápidamente por las pérdidas de fricción. Por lo que debe ser una de las tareas de la dirección de personal, en colaboración con los técnicos y los responsables de la organización, el procurar que el proceso de introducción y utilización positiva de la nueva tecnología corresponda a un concepto teórico, de sistema sociotécnico, desarrollado por los ingleses **Emery** y **Trist** que se ha dado a conocer en una configuración específica

como el modelo de los grupos autónomos (por ejemplo, en Volvo). La función más importante de la dirección de personal relativa a la tecnología no está en la configuración de este proceso, sino en la previsión de medidas configuradoras para adaptar el potencial social, tanto cualitativa como cuantitativamente a los impulsos tecnológicos esperados.

Adaptación
cuantitativa
y cualitativa
del
Personal

Especialmente por la robotización en la producción, así como por las nuevas tecnologías de comunicación en la administración, se esperan efectos notables de reducción de personal. Desde el punto de vista de las cargas producidas en el actual sistema democrático por las crecientes tasas de paro, las empresas pueden sustraerse cada vez menos de su responsabilidad social y utilizar el mercado de trabajo como un amortiguador externo en el proceso de cambio interno.

En concreto, no se pueden evitar reducciones básicas del personal debido a la sustitución de factores, institución necesaria por razones de economicidad (trabajo frente a tecnología) bajo las condiciones de un crecimiento económico muy reducido o casi con una cierta tendencia a la recesión cuyas consecuencias negativas podrían ser reducidas con una reorientación a tiempo del proceso de adaptación, o mediante el desarrollo del instrumentario adecuado a la flexibilización de la capacidad de personal (por ejemplo, modelo de horario flexible).

Los problemas de adaptación cualitativos son tan complejos como los cuantitativos. Para todos nosotros está claro que cuando nuestro hijo

Envejeci-
miento de
los cono-
cimientos

o hija nos presenta una tarea de la escuela podemos asegurar que no estamos en situación de resolver el problema, no porque hayamos olvidado todo, sino porque en nuestra época la correspondiente materia no era tratada de la misma forma o con la misma intensidad. Los conocimientos envejecen cada vez más rápidamente y aún más rápidamente cuanto más implicado se ve todo lo relativo a la tecnología. ¿Cómo puede alguien afrontar con éxito los problemas con el trabajo durante un periodo laboral de 40 años, cuando ya tan sólo en 5 años se quedan caducos los conocimientos adquiridos?

En fases de crecimiento este problema no es tan crítico, ya que el personal de plantilla se contrata con los niveles de conocimientos actuales y porque se puede conseguir cierta difusión de los conocimientos actuales dentro de la organización.

Si se presenta el área de personal como un "proceso de transmisión" condicionado por el envejecimiento de conocimientos, entonces una de las tareas centrales de la dirección de personal será el mantenimiento de la cualificación del trabajador que ocupa un puesto de trabajo permanente, pero cuyo conocimiento se verá agotado en todo este tiempo unas 5 o 6 veces.

Como último aspecto de las modificaciones en el entorno de una organización me gustaría destacar las modificaciones del entorno social en cuanto a las consecuencias para la dirección de personal y la necesidad de desarrollar la estrategia adecuada.



2.3. Entorno social

Rasgos
generales

La forma e intensidad con que influye el entorno social en la actividad empresarial son, en gran medida, específicos de cada cultura -más que el entorno tecnológico y económico que están sometidos a una fuerte internacionalización- y, por ello, se diferencian en cada país europeo en concreto. Sin embargo, pueden destacarse rasgos generales, especialmente:

- a) un reforzamiento de la influencia del Estado en el sentido de la dirección y reglamentación de los procesos económicos a través de la legislación, fomento estatal, etc.
- b) un compromiso cada vez más intenso de los diferentes grupos e intereses, desde los sindicatos hasta las asociaciones ecologistas, para influir en la actividad de la empresa en el sentido de alcanzar sus propios objetivos.
- c) Una cierta modificación de los valores en amplias sectores de la población, especialmente en los estados industriales más ricos.

En cuanto al primer punto, la influencia del Estado:

Un punto esencial en la influencia estatal con repercusiones inmediatas en la economía de personal, es la reducción del paro. En todos los países de Europa occidental, excepto en Suiza, el paro ha alcanzado un nivel tal que son necesarios urgentemente los esfuerzos conjuntos de todas las

fuerzas sociales -también la de las empresas-para evitar los peligros para la estabilidad de las estructuras democráticas. Además, faltan conceptos adecuados para contrarrestar con éxito el paro:

Programas
de empleo

Los programas de ocupación estatales aumentan el déficit estatal con secuelas inflacionistas o deben ser financiados mediante la elevación de impuestos, que a su vez reduce la ocupación. Una reducción de la jornada laboral, por cuya causa se ha producido en la primavera pasada una de las más serias luchas laborales que ha tenido la República Federal de Alemania desde la posguerra, es un medio con expectativas de éxito muy dudosas.

Las regulaciones estatales no pueden tener en cuenta nunca los problemas específicos de cada una de las empresas en concreto; son éstas últimas las que deben impulsar por si mismas el ofrecer alternativas que deben de surgir en lugar de leyes y reglamentaciones. La configuración del horario de trabajo presenta aquí un campo de experimentación amplio sobre el que están trabajando actualmente diversas empresas alemanas. La dirección de personal juega aquí comprensiblemente una función central debido a las consecuencias externas.

En cuanto al segundo punto, la influencia de los grupos de interés

La influencia de los grupos de interés externos y la configuración de la relación con los mismos por parte de la empresa está caracterizada en cada país europeo por su historia económica y cultural. Así, desde la II Guerra Mundial los sindicatos en la República Federal de Alemania

juegan un papel completamente distinto en la vida económica que el que pueden tener en otros países europeos.

Participación
del trabaja-
dor

En la República Federal de Alemania la participación del trabajador, tanto en decisiones que afectan a su puesto de trabajo como dentro de los órganos de dirección de la empresa, está regulada por distintas leyes de cogestión, que imponen, simultáneamente, a los representantes de los trabajadores una cierta corresponsabilidad respecto a la prosperidad de la empresa. Y puesto que por la propia naturaleza de los hechos no pueden armonizarse sin conflicto los intereses de los trabajadores y los de la empresa, el "management de las relaciones" plantea fuertes exigencias a los responsables de personal que están en la encrucijada de ambas categorías de intereses.

El concepto eficiencia empresarial debe concebirse con un contenido más amplio; aquí sólo se ha hecho un esbozo de ambas categorías de eficiencia económica y social. La optimización conjunta de ambas categorías de objetivos, en parte conflictivos, es la tarea permanente del área de personal. Su percepción se asemeja a un permanente ejercicio de equilibrio. Cuando se quiere dar un concepto de "política" respecto a la "Política de Personal", éste está en el dominio de esta tarea, que es más que una ponderación de las situaciones implicadas de unos frente a otros. La política supone más bien crear la base para una filosofía empresarial en cuyo punto central está la integración de los intereses existentes en la empresa. Y esto no tiene nada que ver con una utopía social, sino que significa una de las condiciones previas

para el "duro" éxito económico, como lo demuestra claramente la discusión sobre los elementos de éxito del estilo de dirección japonés de los últimos años.

Incentivos

El secreto del éxito de las empresas japonesas consiste, al fin y al cabo, -si no se tienen en cuenta ciertas ventajas de estructura de mercados- en la filosofía de la empresa, compartida por todos los miembros de la organización; una empresa no puede valorar las aportaciones de sus trabajadores sólo con salarios, sino con un conjunto de incentivos que corresponden a sus intereses, por ejemplo, con una situación de empleo estable, por una parte, y, por otro lado, se espera un compromiso incondicional.

Además hay una cooperación caracterizada por la lealtad entre la empresa y los trabajadores y no en el sentido de los sindicatos.

Papel de los sindicatos

Cuanto más fuerte es la presión sindical en este sentido, mayor es la exigencia a la política de personal empresarial para desarrollar contraestrategias. Esto se ve también claramente en las empresas japonesas establecidas en Europa Occidental. Estas intentan claramente mantener lo más reducida posible la participación de los sindicatos en sus empresas a través de la satisfacción de los intereses de sus trabajadores mediante la política de personal.

De forma parecida a la configuración de las relaciones entre la empresa y los grupos de intereses internos y externos, se puede valorar la

importancia del área de personal respecto al último de los aspectos aquí mencionados: el cambio de valores.

Respecto a este tercer punto, el cambio de valores:

Además de un empeoramiento de la situación económica, debido al cual se encuentran enfrentados amplios estratos de la población en muchos países europeos, se ha caracterizado, y precisamente quizá como consecuencia de ello, por un proceso, que no sólo se observa en la República Federal de Alemania, de cambio en los valores de trabajo, así como los relativos al crecimiento.

No se trata aquí de un fenómeno unitario para todos los estratos de población implicados, sino de un desarrollo diferenciado cuyas consecuencias se pondrán de manifiesto sólo en los próximos años. En la República Federal de Alemania se pueden identificar tres tipos de fenómenos:

- Un debilitamiento claro en la aceptación de las formas adicionales de autoridad, especialmente característico en la generación de la postguerra, una menor disposición a la supeditación y una menor necesidad de principio de autoridad. En el aspecto social esto está estrechamente relacionado con la ya mencionada institucionalización de la cogestión.

Autoridad

Humanización
del trabajo

- Fuertes reivindicaciones respecto a la calidad del trabajo, que han conducido especialmente a una encarecida y amplia discusión sobre las posibilidades de una "humanización del trabajo" y a un fomento estatal intensivo que condujo a los correspondientes programas de investigación. La discusión alemana sobre la humanización corresponde a la "Quality of Working Life Movement" que se había iniciado años antes en el área anglosajona y escandinava y que provocó en Noruega el establecimiento legal del derecho a un trabajo con contenido motivador. Se debe aceptar el que a pesar del paro han aumentado continuamente las exigencias de calidad del trabajo, especialmente porque ha aumentado considerablemente la participación de los jóvenes con estudios o con mayor cualificación en muchos países europeos en los últimos años.

Ética del
trabajo

- Finalmente, se observa una reducción general de la ética del trabajo, que se produce alarmantemente, especialmente entre nosotros, los alemanes, que tan orgullosos hemos estado siempre de nuestra moral de trabajo. Mayores exigencias junto con una menor disposición para trabajos duros, comprometiéndose con ello la consecución de planteamientos empresariales, suponen condiciones difíciles para la dirección y motivación de los trabajadores. La fuerte exigencia de más tiempo libre sitúa frecuentemente a las tareas dispositivas en una relación competitiva con la motivación intrínseca. Como apoyo principal para un mayor rendimiento. En concreto, hasta ahora, faltan investigaciones empíricas sistemáticas,

sobre el hecho de que la reducción en la disposición del trabajo es un fenómeno que no solamente se produce en los niveles jerárquicos inferiores de una empresa, donde sería explicable como consecuencia de la insatisfacción respecto al contenido del trabajo, sino que se produce también y de forma creciente para los niveles de management donde las pérdidas de potencial correspondiente repercuten aún de forma más crítica desde el punto de vista de la organización.

Las tendencias aquí mencionadas, sólo a manera de ejemplo, respecto al cambio de valores, impulsan un tratamiento flexible del management de personal. La flexibilidad es necesaria porque el cambio no se orienta abiertamente en ningún sentido unívoco, lo que se deduce de la relación entre las necesidades de participación y la disposición de tiempo libre: la participación intensiva incluye siempre una fuerte corresponsabilidad, lo que será recibido como una carga frente a la disposición al tiempo libre.

El esfuerzo de las fuerzas directivas comprometidas por lograr una mayor participación de los colaboradores y cumplir las exigencias respecto al contenido del trabajo, así como para alcanzar una mejor integración y una mayor motivación de los trabajadores, parte aquí de premisas erróneas y al final lleva sólo a una disminución de productividad y a la frustración de todos los que estaban convencidos de hacer algo bueno por los colaboradores. Si la tendencia mencionada respecto al cambio de valores se estabiliza y se refleja en el comportamiento de los colaboradores, sólo queda

el que las estructuras organizativas y el sistema de incentivos lo tenga en cuenta a la hora de configurar el proceso productivo.

Este proceso de cambio descrito aquí a grandes rasgos en el entorno económico, tecnológico y social de la organización empresarial, supone claramente para la dirección de personal:

- Exigencias considerables y crecientes tanto en cuanto a la competencia del departamento de personal, como respecto a la calidad del instrumental utilizado en el área de personal y,
- tiene que incluirse como una parte integrada en el concepto global de estrategia, debiendo contribuir al mismo.

¿Cuáles son estas exigencias y las condiciones para una dirección de personal estratégica?

3. Exigencias que presentan los procesos de cambio a la dirección de personal

Mientras que en el pasado apenas se descubren funciones para la dirección en el área de personal -en el sentido literal de la palabra "management"- sino que se limita a funciones administrativas que apenas tiene la oportunidad de configurar activamente la política empresarial, sino que actuaron frecuentemente de forma reactiva, más bien terapéutica, con respecto a los planes existentes, lo que se ha modificado en la presente década y se modificará sustancialmente en el futuro.

Las exigencias fundamentales en el área de personal residen aquí:

- por un lado, a nivel del management de personal y,
- por otro lado, a nivel de política de personal.

El objeto del **management de personal** es la disposición del potencial social de la empresa, representado por las capacidades y la predisposición a la producción de los trabajadores, como recurso empresarial básico con el objetivo de aumentar la productividad y también la flexibilidad y estabilidad de la empresa a largo plazo. En la economía de la empresa alemana se interpretó el concepto "trabajo" mucho tiempo como factor de producción (anónimo), basándose en la similitud con los factores de producción materiales, cuya utilización se realizaba de acuerdo con el principio de economicidad. Es obvio que este punto de vista no corresponde a la complejidad de los planteamientos actuales.

En la valoración de las funciones del management parece adecuado considerar al personal no como un factor de producción, sino como un "valor", incluso como potencial social.

Esto no cuestiona, en ningún modo, la individualidad y personalidad del trabajador; se trata de constatar:

- que el personal constituye un potencial que merece la misma atención que una elevada inversión productiva,
- que se necesitan esfuerzos intensos para mantener el valor de este potencial
- que la utilización de este potencial debe seguir principios económicos, pero se tienen que tener en cuenta sus peculiaridades, esto es, la utilización de su capacidad potencial y de su predisposición al trabajo.

Esta idea se encuentra de nuevo en el concepto "Capital humano" y en los intentos de realizar un balance social sobre el desarrollo, implementación y aplicación de este potencial. Ahora bien, hasta el momento actual falta el sistema de información correspondiente que permita fundamentar la aplicación del capital social de forma igualmente diferenciada, como se hace para los bienes de producción materiales, de manera que permitan controlar las decisiones adoptadas. El desarrollo de tal sistema de información es una tarea esencial de la praxis de la economía de personal, así como de la correspondiente disciplina científica en el futuro.

Capital
humano

Sistema de
información
de personal

El "management" de personal como "management de protección social" necesita -junto con el apoyo del correspondiente sistema de información- de un instrumentario adecuado para la determinación de las necesidades de personal, de la selección y valoración de personal, del desarrollo de personal y de la configuración material y la motivación inmaterial. La aplicación de este instrumentario debe corresponder a necesidades y situaciones específicas, esto, es en la medida de lo posible, diferenciar entre grupos de trabajadores y entre situaciones, lo cual supone una gran cantidad de competencias sociales tratando de evitar los conflictos. Una utilización diferenciada del instrumentario de la economía de personal se encuentra al nivel de la propia política de personal.

El objeto central de la política de personal es la compensación de la tensión entre la realización de los intereses de la organización y los de sus trabajadores en el marco de un concepto integral de dirección empresarial. Como objetivo central de la política de personal se podría formular aquí el de la integración del trabajador en la organización a través de la consecución de un equilibrio de intereses. Aquí se necesita, ante todo, del desarrollo y ampliación de una "filosofía" de la política de personal, que legitime básicamente y de forma equivalente el objetivo de eficiencia económica y social y para ello establezca la obligación de esforzarse en la armonización de intereses de forma consciente entre los participantes.

Resolución
de conflictos

Ya que la persecución de la eficiencia económica y social no es posible sin conflictos, estos son inevitables. Una política de armonización de intereses es siempre una política de negociación de conflictos. El management de conflictos no significa aquí la supresión de conflictos, ni tampoco la rápida conclusión de conflictos, sino la configuración para lograr un forum que pueda tratar los conflictos a través del desarrollo de reglas para la resolución y evolución de los conflictos con el fin de utilizar el potencial creativo de las divergencias de intereses en provecho del conjunto de la organización.

La gestión efectiva de los conflictos, impulsado por una parte por los responsables del área de personal que reconocen las condiciones marco económicas y sociales, como, por ejemplo, el marco de actuación básico de la situación competitiva, la disposición al conflicto de los trabajadores, y que pueden apreciar correctamente las consecuencias de las medidas apropiadas para la resolución de conflictos, tanto para la eficiencia económica como para la satisfacción de los intereses de los trabajadores.

En la encrucijada están las medidas de configuración del trabajo, el desarrollo de la organización, la política salarial, la participación material e inmaterial del trabajador, etc.

Su juicio presupone tanto experiencia económica como un conjunto amplio de conocimientos de

ciencias sociales. Para la resolución de conflictos se requiere sensibilidad social, capacidad de comunicación e intuición política como condiciones indispensables.

Para finalizar, permítanme enumerar en unas cuantas conclusiones y tesis mis apreciaciones sobre el significado de la dirección de personal en los próximos años.

4. Conclusiones y tesis

1. Cuanto menor sea el crecimiento económico, cuanto mayor sea la competencia, cuanto más dinámico sea el entorno y cuanto mayor sea la influencia de los esfuerzos en el marco político, mucho mayor será la importancia de la función del área de personal.
2. La economía de personal ocupará en el futuro un papel central, tanto en la formulación como en la implementación de estrategias empresariales, si se quiere que éstas tengan éxito a largo plazo.
3. Debido a las estructuras de influencia tradicionales dentro de la empresa, especialmente por la debilidad relativa de la importancia del área de personal en el pasado, se va hoy en día hacia un contenido del área de personal que es la que debe corresponder a su significado. Hoy es mucho más necesario que desde el aspecto de la economía de personal se propongan iniciativas y se establezcan relaciones con la planificación estratégica de la empresa.

4. El responsable de personal no debe encontrarse sin preparación allí donde las iniciativas parten de la dirección de la empresa, esto es, a pesar de que en el pasado el papel del área de personal se haya visto relegado en la formulación de la política empresarial, actualmente la dirección de personal debe intervenir en la configuración de la política empresarial, con el fin de facilitar las funciones y la importancia del personal de la empresa.

5. Dirección de personal en el sentido de la aplicación y desarrollo del potencial social de una empresa será en el futuro un punto neurálgico, sobre todo, en las siguientes áreas:
 - La definición empresarial de las condiciones marco que crea el Estado o los grupos sociales de intereses como, por ejemplo, los sindicatos.

 - La integración de nuevas tecnologías, tanto en el área de producción como en el de la administración, en el sentido del concepto de sistema sociotécnico.

 - El desarrollo de un sistema diferenciado de incentivos y participaciones.

 - Concepción de un sistema de desarrollo de personal aplicable a todos los grupos de trabajadores y a sus intereses y puestos de trabajo.

- Configuración flexible del trabajo, especialmente flexibilización del horario de trabajo.
 - Intensificación del proceso de comunicación en los niveles jerárquicos.
 - Gestión constructiva de los conflictos y, finalmente, una tarea compleja:
 - Logro de una identidad de la empresa, así como de una cultura de organización específica que posea fuerza integradora y que caracterice tanto el comportamiento de los trabajadores como su relación con la organización.
6. No me gustaría ir tan lejos como la revista "Fortune", que ya en 1.976 publicaba un artículo con el título "Personnel Directors are the New Corporate Heroes", pero desde la responsabilidad empresarial se vislumbra claramente, según las tendencias de desarrollo señaladas, que los responsables empresariales del futuro en materia de potencial social y capacidad de predisposición en el trabajo del personal, tendrán un mayor papel directivo, porque este potencial supondrá en el futuro, posiblemente, mayores oportunidades y también mayores riesgos que los recursos clásicos como son la tecnología y las finanzas.

WORKING PAPERS PUBLICADOS

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha	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	13	F. VOIGT	El modelo yugoslavo de orden económico y empresarial (b)	Sep. 1977
2	E. DURR	Condiciones y premisas de funcionamiento de una economía social de mercado (b)	23.9.1976	14	E. DURR	Aspectos fundamentales e institucionales de una Economía Social de Mercado (b)	Oct. 1977
3	S. GARCIA ECHEVARRIA	Análisis de la experiencia alemana, en tcnio a la co-gestión empresarial (b)	12.11.1976	15	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: su Instrumentación y funcionamiento (b)	Nov. 1977
4	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial: Alterna-tivas y posibilidades para un medio en cambio (a)	10.12.1976	16	S. GARCIA ECHEVARRIA	El Balance Social en la ges-tión empresarial (b)	Enero 1978
5	S. GARCIA ECHEVARRIA	Beneficio, autofinanciación y co-gestión empresarial (a)	25.4.1977	17	S. GARCIA ECHEVARRIA	Economía Social de Mercado: Actividad privada y pública (b)	Abril 1978
6	F. VOIGT	La co-gestión como elemento fundamental de la Economía Social de Mercado (b)	Mayo 1977	18	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas de la moderna di-rección de empresas (b)	Mayo 1978
7	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial en Es-paña e inversión extranjera (b)	Mayo 1977	19	S. GARCIA ECHEVARRIA	Marco ideológico de la re-forma de la Empresa: La Eco-nomía Social de Mercado (b)	Mayo 1978
8	S. GARCIA ECHEVARRIA	Ilusión monetaria, benefi-cios ficticios y Economía de la Empresa (b)	Junio 1977	20	E. DURR	Política coyuntural y mone-taria de Economía Social de Mercado (a)	Junio 1978
9	H. SCHMIDT	La Ley Constitucional de la Explotación en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977	21	CH. WATRIN	Alternativas de orden econó-mico y de sociedad (b)	Julio 1978
10	W. KRELLE	Medidas y planes para una distribución patrimonial más equilibrada en la Repú-blica Federal de Alemania (b)	Junio 1977	22	E. DURR	Política de crecimiento en una Economía Social de Mer-cado (b)	Julio 1978
11	E. DURR	Las diferentes concepciones de Política Económica en la Comunidad Económica Europea (a)	Junio 1977	23	E. DURR	La Economía Social de Merca-do como aportación a un nue-vo orden económico mundial (b)	Julio 1978
12	E. DURR	Importancia de la Política Coyuntural para el manteni-miento de la Economía Social de Mercado (b)	Sept. 1977	24	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de clases medias empresariales (b)	Agosto 1978
				25	S. GARCIA ECHEVARRIA	La empresa ante el paro ju-venil (b)	Sept. 1978

(a) Agotado
(b) Hay existencias

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha	Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
26	S. GARCIA ECHEVARRIA	Economía Social de Mercado Andalusí: estudio de la planificación económica (b)	Oct. 1978	40	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Actividades	Dic. 1979
27	S. GARCIA ECHEVARRIA	Historia de actividades económicas de política económica (b)	Sept. 1978	41	E. DUBR	Dictamen del Grupo Internacional de Economía Social de Madrid sobre la problemática de los planes económicos cuantitativos.	Ene. 1980
28.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Historia de actividades económicas de política económica (b)	Sept. 1978	42	GUIDO BRUNNER	El aborto energético como motor del crecimiento económico.	Feb. 1980
29.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Movimiento de Trabajo en una Economía Social de Mercado (b)	Nov. 1978	43	S. GARCIA ECHEVARRIA	Incidencia de la política económica en la planificación y gestión empresarial.	Mar. 1980
30.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de Clases Medias Empresariales (b)	Febr. 1979	44	S. GARCIA ECHEVARRIA	El Balance Social en el marco de la Sociedad	Abr. 1980
31.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Balace Social en los países del mercado común (b)	Febr. 1979	45	MEINOLF DIERKES	Balance Social en la Banca	Jun. 1980
32.	S. GARCIA ECHEVARRIA	El estatuto de la empresa	Marzo 1979	46	S. GARCIA ECHEVARRIA	La empresa media y pequeña: su localización en la política económica y de Sociedad.	Jun. 1980
33.	E. DEBR	La actuación del estado en una economía de mercado (b)	Abril 1979	47	H. GUNDBER MEISSNER	Tendencias actuales del Marketing Internacional	Jul. 1980
34.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Poder en la empresa (b)	Mayo 1979	48	CHRISTIAN WATRIN	Economía de Mercado	Agt. 1980
35.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Condiciones para el funcionamiento de la actividad empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: Consideraciones sobre la situación española (b)	Marzo 1979	49	S. GARCIA ECHEVARRIA	La productividad como magnitud de medida de los procesos económicos.	Sep. 1980
36.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Universidad y realidad empresarial en una sociedad pluralista (b)	Mayo 1979	50	S. GARCIA ECHEVARRIA	Situación actual de la Economía Española	Oct. 1980
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas actuales de la Política Económica y Empresarial Española (b)	Julio 1979	51	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas que se plantean en España para la introducción de una Economía Social de Mercado.	Nov. 1980
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Die aktuellen Probleme der spanischen Wirtschaft und Unternehmenspolitik (b)	Julio 1979	52	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Actividades	Dic. 1980
38.	E. DUPR	Política de crecimiento mediante intervencionismo o mediante una política de orden económico (b)	Sept. 1979	53	S. GARCIA ECHEVARRIA	Balace Social y Sociedad (El Balance social como elemento integrante en una Economía Social de Mercado).	Ene. 1981
39.	CH. WATRIN	El desarrollo de los principios de la Economía Social de Mercado		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	Núm.	AUTOR	TITULO	Fecha
56	E. GAUGLER	Exigencias de la Economía de Mercado a la constitución empresarial.	Abr. 1. 1981	72	S. GARCIA ECHEVAR.	Contribución al análisis económico-financiero del Avance del Plan General de Madrid	Agt. 1. 1982
57	O. SCHLECHT	Génesis de la Economía Social de Mercado.	Mar. 1. 1981	73	H. ALBACH	Evolución estructural de la Economía	Sep. 1. 1982
58	H. G. MEISSNER	Perspectivas de desarrollo del Marketing Internacional: Escenarios futuros y problemas de su medición.	Jun. 1. 1981	74	EDUARD GAUGLER	Interdependencia entre Política de Personal y Organización Empresarial.	Oct. 1. 1982
59	CHR. WATRIN	Acción concertada.	Jul. 1. 1981	75	S. GARCIA ECHEVAR.	Integración de España en la Comunidad Económica Europea desde la perspectiva empresarial. Referencia especial a las Islas Canarias	Nov. 1. 1982
60	H. ALBACH	Estrategia para la Empresa.	Agt. 1. 1981	76	S. GARCIA ECHEVAR.	El perfil del economista de empresa: características determinantes y su incidencia sobre las estructuras universitarias.	Dic. 1. 1982
61	S. GARCIA ECHEVAR.	Empleo y productividad de la Empresa.	Sep. 1. 1981	77	S. GARCIA ECHEVAR.	Capacidad directiva en los países en proceso avanzado de industrialización: el caso español	Enero. 1. 1983
62	S. GARCIA ECHEVAR.	Responsabilidad Societaria y Estrategia Empresarial: Balance Social.	Nov. 1. 1981	78	S. GARCIA ECHEVAR.	Reto empresarial ante la actual situación económica	Febr. 1. 1983
63	S. GARCIA ECHEVAR.	La Concertación Social y su Incidencia sobre la Empresa Española.	Oct. 1. 1981	79	HORST ALBACH.	Reestructuración industrial: perspectiva social y económica.	Marzo 1. 1983
64	H. ALBACH	Evolución de la Productividad	Dic. 1. 1981	80	CHRISTIAN WATRIN	Economía de las alternativas ¿Una alternativa?	Abril 1983
65	S. GARCIA ECHEVAR.	La empresa ante el futuro	Ene. 1. 1982	81	S. GARCIA ECHEVAR.	Papel de la empresa alemana en la Comunidad Económica Europea	Mayo 1. 1983
66	H. ALBACH	La Empresa y el Mercado. Responsabilidad social en una Economía Social de Mercado.	Feb. 1. 1982	82	PROF. DR. G. CAKFGEN	Acción concertada como instrumento de la política económica.	Junio 1983
67	E. DURR	¿La inflación como coste de la ocupación y del crecimiento?	Mar. 1. 1982	83	E. Durr	Experiencias históricas sobre la política económica Federal de Alemania.	Julio 1983
68	S. GARCIA ECHEVAR.	Política Retributiva y Política Universitaria.	Abr. 1. 1982				
69	S. GARCIA ECHEVAR.	Memoria de Actividades. Cátedra de Política Económica de la Empresa y del Instituto de Dirección y Organización de Empresas.	May. 1. 1982				
70	S. GARCIA ECHEVAR.	Programa de empleo de la República Federal de Alemania.	Jun. 1. 1982				
71	H. ALBACH	Desafíos planteados a la Economía Europea.	Jul. 1. 1982				

Núm.	AUTOR	TITULO	FECHA
84	S. GARCIA ECHEVAR.	La dirección empresarial en España: es necesaria una nueva orientación.	Agost. 1983
85	S. GARCIA ECHEVAR.	Condiciones para el funcionamiento empresarial.	Sept. 1983
86	DR. H. ALBACH	Causas del paro	Octub. 1983
87	DR. H. SCHMIDT	Recursos humanos en la empresa y política social	Novb. 1983
88	DR. E. DURR	Respuesta de la Economía Social de Mercado a las exigencias de reestructuración industrial.	Dicb. 1983
89	DR. E. Recto	La pequeña y mediana empresa en el marco de un sistema de Economía Social de Mercado o de planificación social	Enero 1.984
90	S. GARCIA ECHEVAR.	Respuesta empresarial a la actual situación económica y social.	Febr. 1984
91	Prof. Dr. G. Fels	Más capital riesgo para la empresa privada	Marzo 1.984
92	Gobierno Federal de la R.F.A.	Informe económico anual. Situación actual y perspectivas económicas para 1984.	Abril 1.984
93	S. GARCIA ECHEVAR.	El peso de la Política Social en la Empeesa.	Mayo 1984
94	S. GARCIA ECHEVAR.	Características de la economía en la República Federal de Alemania	Junio 1984
95	S. GARCIA ECHEVAR.	Dimensión societaria y económica del paro juvenil	Julio 1984
96	Prof. Dr. H. Albach.	Empleo y flexibilidad del trabajo.	Agosto 1984

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
97	W. HAMM		
98	S. GARCIA ECHEVARRIA	La empresa pública en la economía social de mercado ¿Estrategia o Planificación empresarial?	Sep. 1984 Oct. 1984

NOVEDADES

POLITICA EMPRESARIAL 1

POLITICA DE PERSONAL EN LA EMPRESA
(Economía de los recursos humanos)

Rainer Marr
Santiago García Echevarría

Ediciones E.S.C.

- * Política de personal de la empresa: evolución e importancia de una moderna política empresarial.
- * Objetivo y contenido de la teoría de la economía de personal.
- * Dirección de personal.
- * Administración y sistemas de Información de personal.
- * Bibliografía, índice de figuras y autores.
- * 62 figuras.
- * 266 páginas - 1.500 ptas.

POLITICA EMPRESARIAL 2

POLITICA DE COSTES Y CONTABILIDAD DE COSTES
(Fundamentos de la contabilidad de costes)

(Tomo I)
Siegfried Hummel
Wolfgang Männel
Santiago García Echevarría

Ediciones E.S.C.

- * Objeto y fines de la contabilidad de costes y rendimientos.
- * Conceptos básicos, conceptos y categorías esenciales de costes y su importancia para una contabilidad de costes y rendimientos eficiente.
- * La contabilidad por clases de costes y por lugares de costes.
- * La contabilidad por portadores de costes.
- * Resúmenes y gráficos.
- * Ejercicios y soluciones.
- * Glosario.
- * 64 figuras.
- * 274 páginas - 1.500 ptas.



POLITICA EMPRESARIAL 3

POLITICA DE COSTES Y CONTABILIDAD DE COSTES
(Sistemas y procedimientos modernos)

(Tomo II)
Siegfried Hummel
Wolfgang Männel
Santiago García Echevarría

Ediciones E.S.C.

- * Los diferentes objetos del cálculo económico en la realidad empresarial.
- * Planteamiento de los sistemas y procedimientos.
- * Contabilidad de costes totales y contabilidad de resultados netos en un análisis crítico.
- * Sistemas de contabilidad de costes parciales y de contabilidad de costes de resultados brutos.
- * Sistemas de la contabilidad de costes planificados (Fundamentos).
- * Soluciones a los ejercicios.
- * Bibliografía.
- * Glosario.
- * 51 figuras.
- * 275 páginas - 1.500 ptas.

COLECCION ESTUDIOS

- Economía de la Empresa y Política Económica de la Empresa, del Profesor Santiago García Echevarría, 584 páginas, 1.200 pesetas.
- Juegos de Empresa, del Profesor José Manuel Rodríguez Carrasco, 277 páginas, 900 pesetas.
- Análisis de Estados Financieros. Un nuevo enfoque, del Profesor Baruch Lev, 333 páginas, 1.500 pesetas.
- Política Económica de la Empresa, del Profesor Santiago García Echevarría, tomo I, 580 páginas, 1.200 pesetas; tomo II, 780 páginas, 1.700 pesetas.
- Política de Crecimiento en una Economía Social de Mercado, del Profesor Ernst Durr, 176 páginas, 800 pesetas.
- El Lenguaje y los Fundamentos Económicos del Marketing, del Profesor Enrique Ortega Martínez, 397 páginas, 1.500 pesetas.
- Dirección de Marketing, del Profesor Enrique Ortega Martínez, 800 páginas, 2.500 pesetas.
- Política de Personal, de los Profesores Rainer Marr y Santiago García Echevarría, 276 páginas, 1.500 pesetas.
- Política de Costes, de los Profesores Siegfried Hummel y Wolfgang Münzel, tomo I, 266 páginas, 1.500 pesetas; tomo II, 275 páginas, 1.500 pesetas.

COLECCION ENSAYOS

- La Publicidad. Una Técnica al Servicio de la Acción Comercial, del Profesor Luis Ángel Sanz de la Tajada, 364 páginas, 900 pesetas.
- Legística Comercial, del Profesor Ángel Carrillo Méndez, tomo I, 264 páginas, 800 pesetas.
- Los Fundamentos del Marketing y algunas Métodos de Investigación Comercial, del Profesor Luis Ángel Sanz de la Tajada, tomo I, 296 páginas, 800 pesetas; tomo II, 212 páginas, 760 pesetas.
- Empresa y Orden Económico, del Profesor Santiago García Echevarría, 375 páginas, 1.000 pesetas.
- Dirección Estratégica de la Empresa, del Profesor Cuno Pümpin, 197 páginas, 1.000 pesetas.
- Guía de Marketing Político, del Profesor Francisco Ortuza Cabeza, 150 páginas, 800 pesetas.

COLECCION CUADERNOS

SERIE DE POLÍTICA ECONOMICA

- Costes y Precios en la Empresa Pública, del Consejo Asesor del Ministerio Federal de Economía de la RFA, 37 páginas, 150 pesetas.
- Intervenciones estatales en la economía de mercado, del Consejo Asesor del Ministerio Federal de Economía de la RFA, 76 páginas, 200 pesetas.
- Economía Social de Mercado, del Grupo Internacional de Economía Social de Mercado, 170 páginas, 400 pesetas.
- Consecuencias Económicas derivadas de la escasez del petróleo, del Consejo Asesor del Ministerio Federal de Economía de la RFA, 52 páginas, 200 pesetas.
- Aspectos Fundamentales de la Ordenación del Sector Crediticio, de la Comisión del Ministerio Federal de Hacienda de la RFA, 47 páginas, 250 pesetas.
- Puro y Reestructuración Económica, del Grupo Internacional de Economía Social de Mercado, 134 páginas, 400 pesetas.
- Inversión Pública, dictamen sobre el concepto de Inversión Pública, del Consejo Científico del Ministerio de Hacienda de la RFA, 69 páginas, 250 pesetas.
- Política de la Vivienda, del Consejo Científico del Ministerio de Economía de la RFA, 74 páginas, 300 pesetas.
- Política económica coyuntural, del Consejo Científico del Ministerio de Economía de la RFA, 88 páginas, 400 pesetas.

OTROS TITULOS

- Universalidad y Empresa, del Profesor Santiago García Echevarría, 29 páginas, 100 pesetas.
- Fenomenología y problemática de la Empresa multinacional, del Profesor Andrés Santiago Suárez, 38 páginas, 100 pesetas.
- Fundamentos de la dirección empresarial, del Profesor Horst Albach, 29 páginas, 100 pesetas.
- Estructura legal de la Empresa y democracia empresarial, del Profesor Herbert Schmidt, 33 páginas, 100 pesetas.
- Comportamiento de los Inversores en valores mobiliarios, del Profesor Miguel Santanusa Mestre, 55 páginas, 150 pesetas.
- La Ley Constitucional de la Explotación de la República Federal Alemana, del Profesor Horbert Schmidt, 48 páginas, 150 pesetas.
- El modelo yugoslavo de orden económico y empresarial, del Profesor Fritz Volter, 42 páginas, 150 pesetas.
- El estado de dirección en Europa, del Profesor Horst Lange-Prohlus, 46 páginas, 150 pesetas.