

**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**

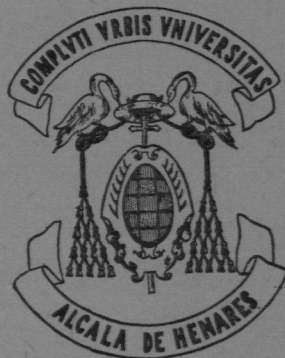
**PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

Working Papers: n° 109

Título: Dirección del Personal en la  
Empresa Española.

Autor: Santiago García Echev

Fecha: Septiembre 1985



Doc.

i-a 85/109

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



6900906043



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° 109

Título: Dirección del Personal en la  
Empresa Española.

Autor: Santiago García Echevarría

Fecha: Septiembre 1985

Secretaría de Redacción:

Srta. Lucía Juárez

© Dr. Santiago García Echevarría

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

Dirección de Personal en la Empresa Española

Santiago García Echevarría

## I. Planteamiento

Investigación  
sobre personal

Se puede partir de la hipótesis de trabajo de que en España no se ha realizado prácticamente investigación sobre la dirección del personal. Independientemente de algunas valoraciones internas, en muy pocas empresas, constituye el área de personal quizás el campo de investigación empresarial más olvidado.

Esta situación actual hay que enmarcarla, sin duda, dentro del olvido de la investigación en la sociedad española. España es el país europeo con una de las tasas más reducidas de gasto en investigación que oscila alrededor del 0,3% del PIB, frente al 2% en los países centroeuropeos. Pero existen también otras causas adicionales que han llevado al olvido más absoluto en cuanto a la investigación en el área empresarial. Esta situación es la que plantea hoy en España el mayor obstáculo para dar respuesta a su integración en Europa.

Se trata aquí de analizar el porqué se encuentra la investigación en materia de dirección empresarial en esta situación, cuáles son las

consecuencias para la empresa y la investigación, y que programas deben plantearse para dar respuesta a esta situación.

Consiguientemente se trata de formular más un programa de actuación que un análisis de los logros realizados, pues éstos no existen.

## II. El marco de la actividad empresarial en España

Difícilmente puede explicarse el descuido o abandono sistemático de la investigación empresarial en España sin considerar el marco en el que se ha desarrollado. Y en pocos países como en España puede comprobarse empíricamente el peso que el entorno político, societario y económico ejerce sobre la empresa, sobre las exigencias directivas, sobre la racionalidad de los procesos empresariales, así como sobre las exigencias de la praxis empresarial a la investigación.

Y, precisamente, la falta de esta presión del ordenamiento societario y económico constituye la clave de la inexistencia de investigación sistemática sobre las cuestiones tanto de la dirección del personal como de la propia estructura directiva de la empresa española. Llega hoy a tales niveles de desconocimiento, por una falta de percepción tradicional de la repercusión de un management eficaz para una economía, que las dificultades serias de la integración de España en la Comunidad Europea no se perciben como el problema

¿Por qué no se ha investigado?

generalizado de la falta de capacidad de management en el conjunto de las instituciones españolas. La empresa no es una excepción, aunque sí la primera de las instituciones que se enfrenta a este grave gap español.

La productividad de la economía española, como el índice más adecuado para reflejar esta situación directiva empresarial y de dirección de los recursos humanos, es el 40% de la de los países de la CEE o el 44% con respecto al conjunto de los países de la OCDE. Dato que en la realidad es inferior si se considera la actual composición de la población activa en España y la de los otros países. Esta situación es casi una constante desde 1965 si se tiene en cuenta que la media de la productividad del decenio 1965-75 fue del 44% con respecto a la Comunidad y del 45% con respecto a los países de la OCDE. ¿Qué es lo que sucede en la economía española?

Los argumentos económicos clásicos corresponden a la fuerte atomización de la estructura productiva, a las bajas dimensiones empresariales y a los desajustes básicos en la producción. Estos tres elementos estructurales generan, consecuentemente, formas y calidad de la gestión y dirección empresarial inadecuados. Pero los dos elementos claves que representan la deficiente asignación de los recursos productivos en España tienen necesariamente que buscarse en los dos componentes siguientes :

Productividad

- por un lado, la falta de competitividad en los mercados y, por otro lado,
- la rigidez de las plantillas de personal.

\*  
Organización de  
la economía

Lo cual quiere decir, que independientemente de los elementos estructurales de nuestra economía, por lo que respecta a las características de las unidades productivas, la respuesta a la ineficiencia económica debe buscarse en la organización de la economía, en la definición de su ordenamiento económico y laboral. La falta de presión de los mercados, por un lado, y la legislación y comportamientos laborales, en segundo lugar, lleva a la inexistencia de una dirección empresarial y a una política de personal de carácter "administrativo", por lo que no se han planteado hasta estos momentos la necesidad de buscar nuevas formas de dirección. Y ¿por qué se ha producido este proceso?

Planificación  
indicativa

Existe, en primer lugar, una **dimensión política** de gran transcendencia. La industrialización de España se inicia con los comienzos de los años sesenta, proceso que se prolonga hasta mediados de los años setenta. En su conjunto el proceso de industrialización, con unos trasvases muy importantes de población activa del sector primario al secundario se realiza dentro de una planificación "indicativa" asumida por el Estado y por grupos sociales capitalistas. En un "concierto cartelizador", con una fuerte protección frente a la competencia del exterior, con un fuerte intervencionismo administrativo en el interior, junto a la asignación de situaciones de privilegio en las asignaciones de recursos financieros y ventajas

fiscales que limita ampliamente el desarrollo de la competencia interior, se produce el desarrollo industrial español. El régimen político protegía, al propio tiempo, los intereses económicos mediante una legislación laboral y normas reguladoras que no era necesaria en la empresa española una dirección de personal. Las fuerzas sociales estaban controladas, los recursos humanos se regían por las normas vigentes, la competencia no era sensible, por lo que las exigencias a la dirección empresarial, al esfuerzo racionalizador, no existían.

Desde este marco de referencia política la dirección del personal en la empresa española estuvo reducida a dos funciones de servicio :

- la administración del personal a niveles de registro y
- la aplicación de la norma laboral y su jurisprudencia en los ajustes o actuaciones que fuesen necesarios.

Los recursos humanos no constituían ningún problema para la dirección empresarial; por consiguiente, ni existía política de personal, ni dirección empresarial más allá de la actividad gestora-administrativa. Una buena prueba empírica es cuando se observa que prácticamente hasta los años setenta no comienzan a aparecer en los diarios y revistas anuncios en busca de personal directivo. E, incluso, en los momentos actuales, el área de personal, es la menos ofrecida.

Recursos humanos  
y dirección  
del personal

Pero existe una **segunda dimensión** que debe considerarse seriamente, no ya sólo por lo que afecta al análisis del porqué no ha habido investigación en materia de dirección empresarial y menos de personal. Se trata de la **dimensión societaria**.

Intervencionismo  
en España

España es un país tradicionalmente intervencionista. No sólo procede este comportamiento intervencionista desde el propio convencimiento del Estado, sino también desde los propios grupos sociales. Lo que significa que se transfiere a las organizaciones estatales, supraempresariales, las grandes tareas de una verdadera dirección empresarial. La búsqueda de limitaciones a los mercados, protección y ventajas en la disposición de los recursos, la búsqueda permanente de la norma que regule las relaciones en los mercados a través de trámites burocráticos, fijaciones de precios, etc., ha constituido, y sigue constituyendo, el mayor handicap para que existan exigencias de dirección empresarial racional y eficiente. La empresa, el empresario, tienen que asumir el protagonismo que supone una dirección empresarial y una política de personal.

Opiniones  
empresariales

Pero la sociedad española posee valoraciones y comportamientos que no acompañan a modificar estos procesos. Así, según los datos empíricos obtenidos, un 80% de los empresarios encuestados expresan una preferencia por una economía de mercado racionalizando las formas mixtas, la cogestión y las formas de una economía socialista. Sin embargo, en la misma encuesta, solamente el 31% está dispuesto a asumir una libre competencia con intervenciones mínimas, mientras que un 24% aboga



por una planificación indicativa de la economía, un 37% pide además incentivos para las decisiones empresariales privadas y limitación a la empresa pública, y un 13% considera necesaria la existencia de un importante sector público empresarial. Dentro de esta misma encuesta, planteado el tema de la integración de España en la Comunidad, solamente un 28,6% lo consideran adecuado como acuerdo económico y un 68,4% lo aceptan bajo argumentos políticos, como una decisión política. En su conjunto el mundo empresarial considera, en un 50,8%, que está justificada la integración, mientras que un 45,9% la rechazan.

Actitud de la  
sociedad  
española

En la sociedad española, en su conjunto, existe una gran ambivalencia en cuanto al ordenamiento económico y social que debe regir a la sociedad española. En el análisis empírico de actitudes puede apreciarse en un análisis comparativo que España con un 21% de respuestas favorables por una propiedad privada junto con Francia (19%) se encuentra muy por debajo de la media europea (35%) y muy distante de Gran Bretaña (50%), República Federal de Alemania (41%), Irlanda (47%), incluso de Italia (29%). Presenta, por el contrario, actitudes fuertemente autogestionarias (22%), frente a las actitudes de las sociedades europeas (media del 10%), incluso más acentuada que Francia (17%), Gran Bretaña (7%), República Federal de Alemania (10%) e Italia (8%). Junto con Italia (8%) España (7%) presenta las actitudes más acentuadas en torno a la estatización (media europea 4%).

Sin embargo, en cuanto a la cogestión, frente a una media europea del 41% a favor, España presenta el porcentaje más bajo en Europa con respecto a la cogestión (33%). Existe un rechazo generalizado, tanto en la empresa como en los sindicatos y partidos políticos.

El tema dirección empresarial y asunción de responsabilidades directivas no constituye el punto fuerte del comportamiento actual de los españoles.

Actividad  
empresarial  
aceptación/  
rechazo?

Existe un rechazo generalizado de la actividad empresarial en España. En la encuesta realizada a nivel nacional se observa que solamente un 16% de los encuestados asumen el papel de la actividad del empresario, cifra que se reduce al 11% en el ámbito universitario. Esta actitud varía muy sensiblemente de unas regiones a otras, pero en su conjunto hay un comportamiento fuertemente burocratizador, por un lado, y una valoración societaria muy baja de la actividad empresarial.

La modificación sustancial del sistema político en la última década no ha modificado los elementos determinantes del proceso económico de los años sesenta y setenta. El Estado juega un papel decisivo a través de sus fuertes intervenciones del sistema crediticio, de normas administrativas en todos los ámbitos y el mundo empresarial no encuentra la orientación adecuada dentro del debate del ordenamiento económico.

Pueden apreciarse, sin embargo, dos soluciones significativas. Por un lado, la preocupación creciente con la firma del Tratado de Adhesión el pasado día 12 de junio de 1985 por el que puede modificarse, a plazo medio, la situación de competencia. Por otro lado, la empresa, a pesar del pasado, tropieza con enormes dificultades para seleccionar directivos eficientes, y aún mucho más en el área de personal.

Y ¿cómo ha repercutido y repercute en la actividad empresarial?

Si se realiza una valoración global de la preocupación empresarial en las últimas tres décadas pueden claramente destacarse tres fases :

Evolución  
histórica de la  
valoración de  
la política de  
personal

- La primera, a finales de los años cincuenta y en la década de los sesenta, en la que domina en la dirección los aspectos de ingeniería, organización del trabajo, métodos y tiempos.
- En la segunda fase que se inicia a mediados de los años sesenta surge la preocupación directiva por el marketing dentro de mercados incipientes y muy poco competitivos, orientándose más a la apertura de mercados que a mejorar los niveles de competitividad.
- Ha sido a partir de mediados los años setenta cuando por motivos de la crisis económica surge la preocupación por el personal. Pero no en cuanto a una mejor asignación de los recursos humanos, sino en cuanto al problema de reducir drásticamente las plantillas del personal. La empresa española está en términos generales

sobresaturada de recursos humanos con niveles de calidad insuficientes. Puede estimarse, en cifras de un 30%, en muchos de los casos, de excesos de plantilla. La fuerte normativa laboral ha llevado a la quiebra a muchas empresas y plantea dificultades insalvables a muchas empresas para ajustarse a una economía más abierta y competitiva.

Pero el éxito de este ajuste no depende sólo de una mera reducción cuantitativa de las plantillas para lo que se presiona sobre la legislación laboral, sino que necesariamente tiene que pasar por una gran flexibilidad en la asignación de los recursos humanos, lo que exige, en primer lugar, formación de estos recursos humanos y, en segundo lugar, una política eficiente de los recursos humanos, una política de personal que no existe hoy día en la empresa española. Y ¿cuáles son las estructuras directivas de la empresa española?

### III. Configuración de las estructuras directivas de la empresa española

Sobre la estructura directiva de la empresa española solamente existe el estudio empírico realizado por el autor. Dentro de una amplia muestra representativa se ha analizado tanto lo que afecta a la estructura directiva como a la configuración de los procesos de dirección empresariales. Esta análisis se extiende asimismo a las diferentes dimensiones empresariales.

Estructura  
directiva de  
la empresa  
española

En la actualidad, la estructura de dirección de la empresa española puede describirse en los términos siguientes :

- Existe en la realidad una fuerte concentración de poder en uno o dos directivos de la empresa.
- La actuación directiva alcanza un límite temporal de un año : así en la fijación de objetivos solamente en la gran empresa existe un límite de tres años.
- La definición de objetivos se realiza por escrito en un tercio de las empresas medianas y en el 86% de las grandes empresas.
- Se considera en un 78% de los casos la necesidad de definir una estrategia empresarial, afirmando un 58% que dispone de la estrategia adecuada.
- Solamente se dispone de un código de conducta en el 23% de las empresas.
- Se considera que en el 48% de las empresas encuestadas el estilo de dirección es participativo y en un 21% se considera centralizado.
- Un 34% de las empresas disponen de normas escritas o manuales de organización.
- La organización es centralizada en el 53% de las empresas.

- El presupuesto es el instrumento predominante de coordinación y dirección de la empresa española.
- Sin embargo, el sistema de información dominante es la contabilidad financiera.
- El sistema de información está totalmente centralizado en el 75% de las empresas dominando el criterio (59%) de que la información debe estar centralizada.
- Un 80% de las grandes empresas señalan disponer de un sistema de planificación empresarial que abarca el conjunto de las actividades. En el 43% de las empresas disponen de una organización específica para las tareas de planificación, predominantemente como departamento staff.
- Se evalúa en el 90% como necesaria la planificación en la empresa.

Se puede evaluar la actual situación de la estructura directiva de la empresa española por dos orientaciones claramente deducibles del análisis empírico realizado. En primer lugar, existe una fuerte centralización del poder empresarial tanto en cuanto a sus estructuras directivas como en cuanto a la toma de decisiones. Al ser el horizonte económico de muy corto plazo dadas las grandes incertidumbres que plantea el entorno empresarial difícilmente pueden tener entrada los modernos planteamientos directivos.

Características  
determinantes  
de la  
estructura  
directiva

Organización

La gran laguna organizativa en la empresa española y la falta de preparación en el conjunto de la economía de la importancia de un management eficiente al frente de las instituciones constituyen hoy todavía los obstáculos graves del proceso de adaptación. Lo que sí se ha producido es una gran apertura en el pensamiento de los directivos en los últimos tres años sobre la necesidad de incorporar formas de management modernas a la empresa española.

Estilos de dirección

Así, la valoración positiva que se obtiene como resultado de la encuesta permite deducir un cambio sustancial en materia de dirección. La apreciación del peso de la definición de estrategia, la definición e introducción de códigos de conducta, la necesidad de introducir estilos de dirección más participativos y descentralizados, la necesidad de mejorar los sistemas de información y la preferencia por formas más descentralizadas en la organización empresarial permiten evaluar en el actual directivo español un cambio radical frente a los planteamientos recientes.

Se ha creado conciencia en el directivo que debe incorporar nuevos planteamientos y nuevos instrumentos. Lo que sucede es que en los momentos actuales domina más el criterio de ajuste a la crisis que los planteamientos de configuración de futuro. Pero en cualquiera de los casos se ha producido un cambio radical en la valoración de un moderno management para la empresa española.



#### IV. Normativa laboral y Política de personal

En el reciente desarrollo de la empresa española de los años sesenta ha dominado el proceso productivo, la dimensión técnica, sobre el conjunto de la dirección empresarial. El predominio del ingeniero en la dirección fue durante muchos años el factor dominante. Ni la administración de la empresa, ni el departamento de personal han participado en los procesos directivos.

Con el incipiente proceso de apertura de los mercados nacionales surge el dominio del área de ventas sobre los restantes departamentos, continuando, tanto administración como personal, como actividades subsidiarias de producir y vender. Lo cual ha conducido, además, de que el departamento de administración realice fundamentalmente tareas contables financieras, así como de gestión, sin que se establecieran sistemas de información eficientes para los procesos de toma de decisiones. Frecuentemente han asumido tales tareas de cálculo económico los departamentos de ventas o bien los de producción.

Pero, quizás, sin duda, el área más afectada en la dirección empresarial es la que corresponde a la de Política de Personal. Su carácter administrativo le ha conferido, en muchos casos, una dimensión de configuración de nóminas y de registro, ampliándose más tarde con la actividad de selección. Los aspectos jurídicos, en cuanto se refieren al tratamiento de las situaciones de conflicto concretas, ha sido el otro contenido. Con ello, frecuentemente, los responsables de los

Administración  
en personal



departamentos de personal han sido directivos de confianza, con dotes administrativas, o bien expertos jurídicos en derecho laboral.

Política y  
personal

La situación política de los años sesenta imprimía una legislación laboral que eliminaba los conflictos y determinaba prácticamente la organización, retribución y normas de actuación de los recursos humanos. Dado, por otra parte, la fuerte oferta de mano de obra y además los bajos niveles cualitativos exigidos, no se precisaba de una dirección de personal en su sentido moderno de asignación de recursos humanos a las actividades empresariales.

De ahí los excesos de plantilla, la mala asignación de los recursos humanos en la empresa, los bajos niveles de formación, la falta de integración del hombre en el empresa y la gran rigidez en asumir otras tareas y movilidad regional.

Con los años setenta y la modificación radical de la normativa laboral y del comportamiento de las fuerzas sociales surge la preocupación por el área de la dirección de personal. Dado el elevado grado de conflictividad en la empresa española en la segunda mitad de la década de los años setenta, la necesidad de reducción de plantillas, el elevado coste del ajuste de personal y la inmovilidad y falta de flexibilidad, hace que el área de personal salte a un primer plano de la preocupación directiva de la empresa.

Personal y  
Management

Las exigencias de una política de personal basada en un moderno management de personal está iniciándose en estos momentos. La gran incertidumbre existente sobre el marco laboral de los próximos meses, el comportamiento de las fuerzas sindicales y las exigencias de financiación comienzan a marcar nuevas pautas a las exigencias de dirección de personal en la empresa española. A ello debe añadirse el incremento que han sufrido en los últimos cinco años el coste de la mano de obra como consecuencia de la elevada conflictividad, incremento de coste que no ha ido acompañado, como se ha visto anteriormente, de incrementos correspondientes de productividad.

Racionalidad  
empresarial  
y política  
de personal

Todo ello conduce hoy de forma urgente a que la empresa se plantee la necesidad de una política de personal más cercana a las exigencias de racionalidad empresarial que a las exigencias de la normativa laboral. Pero esto implica la necesidad de una nueva configuración del management de personal y una modificación sustancial del reparto de poder directivo dentro de la empresa. Aún dista mucho de darse el paso de incorporar dentro del más alto nivel de la política empresarial a la dirección de personal. Las exigencias a la propia dirección empresarial como a los responsables de los departamentos de personal obliga a cambios significativos dentro de la empresa española.

## V. Investigación en materia de dirección de personal

Cuando se plantea en la empresa española la problemática de personal domina inexcusablemente en su preocupación la aplicación e interpretación del derecho laboral. Las exigencias empresariales han sido siempre secundarias. Por ello toda la investigación existente se encuentra predominantemente relacionada con las exigencias de la norma legal. Sobre ella, y predominantemente, por juristas, se investiga la problemática de los recursos humanos en la empresa.

Estatuto de los  
trabajadores

La introducción en la legislación laboral española del "Estatuto de los trabajadores", con una fuerte orientación al planteamiento italiano, en lugar de haberse orientado a un "Estatuto de la empresa" de corte centroeuropeo, sigue manteniendo el carácter laboral como punto dominante del planteamiento de personal.

Solamente de forma paulatina se han ido introduciendo en la empresa española, pero predominantemente en las empresas con influencia extranjera, aspectos parciales de una dirección de personal, tales como selección, formación y planificación de los recursos humanos. La empresa española, salvo excepciones, se encuentra aún distante de este proceso de modernización de su management de personal. El "conflicto" y su solución siguen dominando las actuaciones de los responsables de estas áreas.

La asunción de  
Investigación  
en la  
Universidad

La Universidad española ha permanecido al margen, no ya sólo de la investigación, sino también de la formación en materia de Ciencias Empresariales. Hasta la segunda mitad de los años sesenta apenas existían seis cátedras de Economía de la Empresa en toda España y solamente se imparten dos asignaturas en los cinco años de carrera con 28 asignaturas. Ciertamente que en los últimos quince años se han creado hasta un total de 17 Facultades con aproximadamente 25 cátedras, muchas de las cuales no están aún ocupadas. La deficiencia en formación empresarial se puede observar en los propios planes de estudios donde como máximo de las 28 asignaturas que las componen 10 corresponden a empresa y el resto son derechos, teoría económico, etc.

Por lo que respecta al área de personal son muy pocas las Facultades que imparten tal disciplina. Sucede, además, que en su formación el contenido sigue siendo predominantemente administrativo-jurídico y no económico-empresarial. La primera obra se acaba de publicar en castellano y se está introduciendo lentamente en la docencia.

Puede afirmarse que la investigación en materia de dirección de personal no existe en España, salvo en lo que concierne a su dimensión jurídica e incluso sociológica y psicológica. Falta la dimensión económico empresarial que se iniciará una vez modificado el actual tratamiento de la legislación laboral. La falta de una clara valoración de la "paz social", como base de una actuación empresarial eficiente, en una sociedad

abierta y pluralista, constituye el mayor obstáculo para una configuración adecuada de la dirección de personal en la empresa española.

Posibilidades de programas de investigación

La Universidad debe realizar un amplio esfuerzo para desarrollar la docencia e investigación en dirección del personal, y la empresa deberá acometer la necesaria modernización de su management si quiere dar respuesta al reto de la integración de España en la Comunidad. Esta tarea está no sólo pendiente de realizar, sino todavía de ser asumida, tanto por la propia Universidad española como por la empresa, los sindicatos y los políticos.

El programa de investigación tropieza, sin duda, con las dificultades de acceso, en el análisis empírico de la empresa española, que si bien en situaciones y frente a problemas concretos realiza sondeos y encuestas, pero su acceso es inviable. La búsqueda de un mayor acercamiento en esta tarea entre la Universidad y la empresa constituye la única vía para forzar a la Universidad a una mayor dedicación al área de la dirección de personal.

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 torno 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: Alternativas y posibilidades para un medio en cambio (a)	10.12.1976	16.	S. GARCIA ECHEVARRIA	El Balance Social en la gestión 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 dirección de empresas (b)	Mayo 1978
7.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial en España e inversión extranjera (b)	Mayo 1977	19.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Marco ideológico de la Economía Social de Mercado (b)	Mayo 1978
8.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Ilusión monetaria, beneficios ficticios y Economía de la Empresa (b)	Junio 1977	20.	E. DURR	Política coyuntural y monetaria 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 económico y de sociedad (b)	Julio 1978
10.	W. KRELLE	Medidas y planes para una distribución patrimonial más equilibrada en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977	22.	E. DURR	Política de crecimiento en una Economía Social de Mercado (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 Mercado como aportación a un nuevo orden económico mundial (b)	Julio 1978
12.	E. DURR	Importancia de la Política Coyuntural para el mantenimiento 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 juvenil (b)	Sept. 1978

(a) Agotado  
(b) Hay existencias

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
26	S. GARCIA ECHEVARRIA	Economía Social de Mercado Análisis crítico de la planificación económica (b)	Oct. 1979
27	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de actividades Cátedra de Política Económica de la Empresa (b)	Sept. 1978
28.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de actividades Cátedra de Política Económica de la Empresa (b)	Sept. 1978
29.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Trabajo en una Economía Social de Mercado (b)	Nov. 1978
30.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de Clases Medias Empresariales (b)	Febr. 1979
31.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social en los países del mercado común (b)	Febr. 1979
32.	S. GARCIA ECHEVARRIA	El estatuto de la empresa	Marzo 1979
33.	E. DURR	La actuación del estado en una economía de mercado (b)	Abril 1979
34.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Poder en la empresa (b)	Mayo 1979
35.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Condiciones para el funcionamiento de la actividad empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: Consideraciones sobre la situación española (b)	Marzo 1979
36.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Universalidad y realidad empresarial en una sociedad pluralista (b)	Mayo 1979
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas actuales de la Política Económica y Empresarial Española (b)	Julio 1979
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Die aktuellen Probleme der spanischen Wirtschaft und Unternehmenspolitik (b)	Julio 1979
38.	E. DURR	Política de crecimiento mediante intervencionismo o mediante una política de orden económico (b)	Sept. 1979
39.	CH. WATRIN	El desarrollo de los principios de la Economía Social de Mercado	

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
40	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Actividades	Dic. 1979
41	E. DURR	Dicamen 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. Tendencias actuales del Marketing internacional	Jul. 1980
47	H. GUNTHER MEISSNER	Economía de Mercado	Agt. 1980
48	CHRISTIAN WATRIN	La productividad como magnitud de medida de los procesos económicos.	Sep. 1980
49	S. GARCIA ECHEVARRIA	Situación actual de la Economía Española	Oct. 1980
50	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas que se plantean en España para la introducción de una Economía Social de Mercado.	Nov. 1980
51	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Actividades	Dic. 1980
52	S. GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social y Sociedad	Dic. 1980
53	S. GARCIA ECHEVARRIA	(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	Núm.	AUTOR	TITULO	Fecha
56	R. 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 Interaccional: 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: Dilemas Sociales.	Nov. 1. 1981	78	S. GARCIA ECHEVAR.	Retos empresariales 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. GAFFEN	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. Cate-dra 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	Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
64	S. GARCIA ECHEVARR.	La dirección empresarial en España: es necesaria una nueva orientación.	Agost. 1983	97	W. HAWK	La empresa pública en la economía social de mercado	Sep. 1984
65	S. GARCIA ECHEVARR.	Condiciones para el funcionamiento empresarial.	Sept. 1983	98	S. GARCIA ECHEVARRIA	¿Estrategia o planificación empresarial?	Oct. 1984
66	DR. H. ALBACH	Causas del paro	Octub. 1983	99	R. MARR	Política de personal como elemento de estrategia empresarial	Nov. 1984
67	DR. H. SCHMIDT	Recursos humanos en la empresa y política social	Nov. 1983	100	E. DARR	El Papel del Estado en la planificación Económica.	Dic. 1984
68	DR. E. DURR	Respuesta de la EEC a las exigencias de transformación industrial.	Dicb. 1983	101	M. DIKERS	Balance social, Teoría y Práctica.	Ene. 1985
69	DR. E. Recio	La seguridad y mudanza empresa en el marco de la Historia de Europa Social de Moscú o de planificación social	Enero 1.984	102	S. GARCIA ECHEVARRIA	¿Intervencionismo como sustituto de la iniciativa privada?	Feb. 1984
90	S. GARCIA ECHEVARR.	Respuesta empresarial a la actual situación económica y social.	Febr. 1984	103	W. KRAUS	Cambio estructural en la economía japonesa.	Mar. 1985
91	Prof. Dr. G. Feis	Más capital riesgo para la empresa privada	Marzo 1.984	104	E. TUCHTLEDT	La Europa de las dos velocidades.	Apr. 1985
92	Gobierno Federal de la R.F.A.	Informe económico anual. Situación actual y perspectivas económicas para 1984.	Abril 1.984	105	S. GARCIA ECHEVARRIA	El papel del empresario en un nuevo ordenamiento económico.	May. 1985
93	S. GARCIA ECHEVARR.	El peso de la Política Social en la Empresa.	Mayo 1984	106	R. C. GEORG	El empresario ante la opinión pública.	Jun. 1985
94	S. GARCIA ECHEVARR.	Características de la economía en la República Federal de Alemania	Junio 1984	107	S. GARCIA ECHEVARRIA	Los estudios universitarios en CC. Empresariales en la CEE	Jul. 1985
95	S. GARCIA ECHEVARR.	Dirección secretaria y condiciones del paro juvenil	Julio 1984	108	S. GARCIA ECHEVARRIA	La Dirección Estratégica de la Empresa como nueva respuesta a las exigencias de la Dirección Empresarial.	Agt. 1985
96	Prof. Dr. H. Albach.	Emples y flexibilidad del trabajo.	Agosto 1984				

## EDICIONES ESIC

### *Colección 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 del 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, Wolfgang Manné, y Santiago García Echevarría; tomo I, 266 páginas, 1.500 pesetas; tomo II, 276 páginas, 1.500 pesetas.
- **Valor en Aduana de las mercancías según el Código del Gati**, de los Profesores Rafael Herrera Ydáñez y Javier Goizueta Sánchez, 608 páginas, 2.500 pesetas.

### *Colección Ensayos*

- **La Publicidad. Una Técnica al Servicio de la Acción Comercial**, del Profesor Luis Angel Sanz de la Tajada, 364 páginas, 900 pesetas.
- **Logística Comercial**, del Profesor Angel Carrallo Méndez; tomo I, 264 páginas, 800 pesetas.
- **Los Fundamentos del Marketing y algunos Métodos de Investigación Comercial**, del Profesor Luis Angel Sanz de la Tajada; tomo I, 296 páginas, 800 pesetas; tomo II, 212 páginas, 700 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 Ortiz Cabeza, 180 páginas, 800 pesetas.
- **Europa, ¿de la realidad a la utopía?**, del Profesor Reinhold Biskup, 150 páginas, 1.000 pesetas.

## *Colección Cuadernos*

### SERIE DE POLITICA 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 de Ministerio Federal de Hacienda de la RFA, 47 páginas, 250 pesetas.
- **Paro 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 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 Santemeses Mestre, 55 páginas, 150 pesetas.
- **La Ley Constitucional de la Explotación de la República Federal Alemana**, del Profesor Herbert Schmidt, 48 páginas, 150 pesetas.
- **El modelo yugoslavo de orden económico y empresarial**, del Profesor Fritz Voigt, 42 páginas, 150 pesetas.
- **El estilo de dirección en Europa**, del Profesor Horst Lange-Prollius, 46 páginas, 150 pesetas.

