

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Working Papers núm. 57

Título: El Factor Humano en la
Empresa. Análisis a la luz
de la "Laborem Exercens" y
de la evolución actual de
la empresa.

Autor: Prof.Dr.S.García Echevarria

Fecha: Noviembre 1985





UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS
ALCALA DE HENARES

Working Papers núm. 57

Título: El Factor Humano en la
Empresa. Análisis a la luz
de la "Laborem Exercens" y
de la evolución actual de
la empresa.

Autor: Prof.Dr.S.García Echevarria

Fecha: Noviembre 1985

Responsables de Redacción:

- Prof.Dr.Dr.Santiago Garcia Echevarria.
- Prof.Dr.Antonio Sainz Fuertes.

Secretaria de Redacción:

- Srta. Maria Luisa Blasco Laviña.
- Srta. Maria Luisa Rodríguez Frade

© Dr.Dr.Santiago Garcia Echevarria.

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



EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA

ANALISIS A LA LUZ DE LA "LABOREM EXERCENS" Y DE
LA EVOLUCION ACTUAL DE LA EMPRESA

Autor : Santiago García Echevarría

Madrid, Julio 1985

EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA.

ANALISIS A LA LUZ DE LA "LABOREM EXERCENS" Y DE LA EVOLUCION ACTUAL DE LA EMPRESA.

Santiago García Echevarría

Catedrático de Política Económica de la Empresa.

I. Introducción.

La aportación que se realiza con este Encíclica al ordenamiento en el mundo de trabajo constituye, sin duda, en la actualidad una aportación muy significativa para el momento de cambio en el que vive nuestra moderna civilización.

Dentro de la doctrina social de la Iglesia significa esta aportación de la "**Laborem exercens**" no sólo una mayor amplitud de miras en cuanto a la dimensión del trabajo y el papel que juega el hombre en la sociedad, sino también, por lo que concierne a las exigencias que éticamente se le plantean al hombre para utilizar esas nuevas dimensiones que la naturaleza y el saber, la inteligencia, le ha facilitado para dar respuestas más eficientes a las necesidades de nuestra sociedad.

Se busca naturalmente en un documento de doctrina social de la Iglesia criterios para poder deducir normas de comportamiento en los más diversos niveles y tareas que permitan a todos y a cada uno de los partícipes en el proceso económico -y no sólo empresarial- disponer de criterios de valoración que le permitan enjuiciar el valor de sus actuaciones y comportamientos. Y ello se refiere tanto al legislador como al gobernante, al empresario como al trabajador, al teólogo como al experto, en el sentido de orientar

adecuadamente hacia dónde deben tenderse los esfuerzos y la búsqueda de criterios que permitan armonizar de manera más justa, de acuerdo con la valoración doctrinal de la Iglesia, la participación de cada uno de los hombres en ese esfuerzo comunitario que es el trabajo.

II. El "trabajo" en la doctrina social de la Iglesia y en la realidad institucional.

Uno de los aspectos que siempre sorprende al estudioso de las Encíclicas es que la institución Empresa muy pocas veces ha quedado reflejada en las mismas y tampoco la figura del empresario, en su sentido moderno, queda adecuadamente asumida. No cabe la menor duda que esta Encíclica "**Laborem exercens**" sitúa en su punto central al trabajo humano y no a la empresa que da forma a ese trabajo ¹. Como veremos más adelante existen interpretaciones en la Encíclica que asumen el aspecto institucional en sus más diversos grados y órdenes.

El trabajo está situado siempre, y por regla general, dentro de una forma organizativa en una institución, que en su interpretación más genérica es el de Empresa, independientemente de sus múltiples formas jurídicas, estructuras organizativas o de propiedad. Y esta unidad organizativa e institucional, en la que en dimensiones de comunidad singular o concreta, o en dimensiones de comunidad más amplias, asumen siempre el papel del campo de tensiones que se generan entre lo que corresponde a las exigencias económico-sociales de aportar resultados eficientes para dar respuesta a sus funciones y, por otro lado, esas exigencias humanitarias

¹"Laborem Exercens...", ob. cit. Ver a este respecto también el análisis realizado por E. Gauggler, "Das Unternehmen im Spannungsfeld ...", ob. cit.

que corresponden a una determinada valoración del hombre y su función en la actuación de su trabajo.

Dentro de la Encíclica el concepto de trabajo está concebido en su sentido más amplio, pero que tal como se puede recoger en sus inicios queda definido este concepto de trabajo por cinco elementos relevantes :¹ constituye el soporte que facilita el sustento, contribuye al progreso de la Ciencia, contribuye al progreso técnico, eleva la dimensión cultural y moral y crea comunidad.

La definición que se ha dado al trabajo tiene una dimensión transcendental en la medida en la que se trata de reflejar la esencia misma del hombre anclada en sus aportaciones así como una dimensión referente al contexto de esa realidad comunitaria e institucional en la que se desarrolla.

También puede apreciarse en la Encíclica en concreto cómo el trabajo queda recogido como el campo de funciones más significativo en las relaciones humanas al señalar : " ... ; o sea no sólo con el esfuerzo y la fatiga personales, sino también en medio de tantas tensiones, conflictos y crisis que, en relación con la realidad del trabajo, trastocan la vida de cada sociedad y aún de toda la Humanidad".² Puede, por tanto, apreciarse que el trabajo es en realidad la esencia de la organización institucional y que el éxito o fracaso de la misma depende de la capacidad de esas organizaciones de resaltar la aportación del individuo con sus prestaciones y, por otro lado, cómo el trabajo constituye ese campo de tensiones que debe realizarse y organizarse de manera que la energía generadora en el proceso de conflicti-

¹"Laborem Exercens ...", ob. cit. p. 5.

²"Laborem Exercens ...", ob. cit. p. 7.

vidad se canalice positivamente hacia un enriquecimiento del hombre y de la comunidad a la que sirve.

Se puede decir que la gran aportación de esta Encíclica ha sido precisamente la de resaltar dentro de la doctrina tradicional de la Iglesia el trabajo como el factor fundamental del hombre incidiendo básicamente en su dimensión subjetiva. Sitúa la aportación del hombre como la esencia del mismo como ser en cuanto que contribuye de forma eficiente a armonizar los propios objetivos que conciernen a la esencia del hombre como individuo y los objetivos que le corresponden en su integración en la comunidad, en aquella en la que está enraizada su opción, además de la dimensión transcendental de su aportación.

Creo que puede afirmarse, sin lugar a dudas, que la aportación de esta Encíclica significa, por parte de la Iglesia, una respuesta a la necesidad imperiosa que hoy se impone de "dar nuevas formas" al trabajo, a su organización y a su búsqueda de eficiencia. Estas exigencias en búsqueda de nuevas formas del trabajo vienen "provocadas" tanto por las propias exigencias del avance tecnológico, como también por las exigencias organizativas de las instituciones, así como corresponden fundamentalmente a la solidaridad entre los hombres y las Naciones.¹

¹Vease el Dictamen elaborado por el Consejo de Expertos Asesores del Ministerio Federal de Economía de la R.F.A. que sobre el tema "Reinversión Económica y Empleo" recoge perfectamente desde la perspectiva de las propias exigencias económicas este planteamiento: "Reinversión Económica y Empleo" publicado por el Instituto de Dirección y Organización de Empresas, dictamen número 11, Madrid 1985.

III. Dimensiones que definen la aportación de la Encíclica "Laborem Exercens" al trabajo y la empresa.

En este sentido debiera, por tanto, señalarse que dentro de la Encíclica, y para poder analizar la verdadera valoración de la misma en torno a la realidad de la empresa y del trabajo, debe considerarse que existen prácticamente cuatro grandes dimensiones dentro de las cuales deben relativizarse de forma operativa los criterios de valoración que sirvan de pautas de comportamiento para cada uno de los hombres en sus más diversas tareas en las que se refleja su esfuerzo o trabajo.

En primer lugar la dimensión del trabajo que corresponde al hombre como individuo, que en su dimensión de valoración subjetiva implica poder realizarse con satisfacción en la tarea que está involucrado, lo que implica todos los aspectos que conciernen a la "humanización del trabajo", no sólo caracterizada por una forma de evitar lo duro e inadecuado, o dañino de la función de trabajo que realiza el hombre, sino precisamente, y fundamentalmente en los momentos actuales, por un enriquecimiento de la tarea que el hombre realiza.

Es precisamente ésta la gran aportación que se espera. Todas las tendencias actuales hacia la humanización del trabajo, poseen más bien esa dimensión positiva en cuanto que de lo que se trata no es sólo de evitar lo inconveniente o lo dañino, lo inhumano, sino de enriquecer y dar mayor capacidad al hombre para que realice su aportación.

En **segundo lugar** la dimensión del trabajo que concierne a que esta tarea siempre se realiza en una "comunidad singular o concreta",¹ que denominamos Empresa y a la que antes ya he mencionado que la doctrina social de la Iglesia apenas ha hecho tradicionalmente referencia.

Una sociedad moderna no puede realizar la aportación de los hombres de forma individualizada, sino que necesariamente se tiene que "organizar" en "comunidades singulares", más o menos grandes, por lo que la tarea o trabajo que realiza el individuo no solamente viene determinada y caracterizada por sus posibilidades singulares, sino por la capacidad organizativa de esa "comunidad singular".² Esta es la dimensión organización que en una sociedad caracterizada por una fuerte división del trabajo, por ejemplo, una sociedad industrializada de corte occidental, tiene características y exigencias totalmente diferentes a sociedades de corte más primitivo.

Existe una **tercera dimensión** en cuanto al análisis del trabajo. Y es que esas "comunidades singulares o concretas", empresas, no actúan a su vez en el vacío, sino que se encuentran dentro de una clara interrelación con otras funciones de esa sociedad y que, por lo tanto, sus posibilidades de actuación están centradas en la capacidad de organización supraempresarial que viene definida, en terminología económica, por la definición "del orden económico y social" dentro del cual se realiza la actividad de cada una de las "comunidades singulares", de las empresas.

¹Concepto utilizado en forma genérica permanentemente en la Encíclica.

²Dürr, E., "Respuesta de la Economía Social de Mercado a las exigencias de reestructuración industrial", Working Paper número 88, Universidad de Alcalá de Henares.

En **cuarto lugar** la dimensión del trabajo no tiene sólo lugar dentro de un determinado ordenamiento nacional, sino que por las propias exigencias de una moderna configuración del trabajo necesariamente está implicada siempre una dimensión internacional. Es cierto que en la Encíclica "Laborem exercens" se hace referencia exclusiva a la empresa multinacional en términos mas bien precavidos y a mi entender se descuida fundamentalmente el hecho de que la multinacionalidad empresarial es sólo una parte muy pequeña del problema que concierne a esta dimensión internacional del trabajo.

Debiera dársele mucho más peso a la otra dimensión internacional del trabajo y es la que corresponde a la circunstancia concreta de la creciente exigencia de división internacional del trabajo, división internacional entre Naciones. ¹

Solamente cuando en el contexto internacional actual se entienda de forma adecuada cómo debe darse la respuesta de ese ajuste permanente que imprime una renovación de la división de trabajo internacional es cuando encontrará respuesta la búsqueda de esa solidaridad entre los hombres y entre las Naciones para ir mejorando las prestaciones que aquellas Comunidades o Naciones más desarrolladas, con mayor capacidad intelectual y de progreso técnico y científico deben apostar por las Naciones en situaciones más deprimidas.

La solidaridad no puede resolver por la vía de la dádiva o del regalo, o del apoyo a los problemas de los países, sino que la solución va precisamente a través del trabajo, esto es, dejar entrar en el juego de la división internacional del trabajo a las fuerzas del hombre de los países más deprimidos para que ellos puedan, con el propio

¹Vease el Dictamen "Reconversión Económica y Empleo", ob. cit. pp.

esfuerzo de sus hombres, acometer la tarea de generar una prestación que lleve a la mejora permanente de sus condiciones de vida, de sus condiciones subjetivas y de la solución de sus problemas materiales.¹ Esta es la dimensión que corresponde al "orden internacional" anclada en el ajuste permanente de la división de trabajo.²

Estas cuatro dimensiones están consideradas en la Encíclica "Laborem exercens" en distintos apartados, pero que conviene reestructurarlos en cuanto a centrar la aportación que aquí nos corresponde concerniente a la comunidad singular o empresa.

También en base a estas cuatro dimensiones puede entenderse, a mi entender, de forma muy clara la interpretación del "empresario directo" y el "empresario indirecto".

Independientemente de lo que se plantea en el apartado siguiente se debe reseñar aquí que cuando hablamos de empresario indirecto nos estamos refiriendo en la Encíclica a la capacidad de gobierno del trabajo del hombre en "comunidades singulares" y concretas, en empresa, y que cuando estamos hablando del empresario indirecto se está refiriendo fundamentalmente a las dos dimensiones siguientes :

- las que conciernen a los problemas referidos al ordenamiento económico y social
- los que afectan a la propia dimensión internacional de la división de trabajo.

¹Con gran detalle se analiza económicamente esta exigencia en el dictamen mencionado "Reconversión económica y empleo", ob. cit., p.

²"Problems of a new International Economic Order", dictamen del Consejo de Expertos Asesores del Ministerio de Economía de la R.F.A., Berlín 1972.

Esto es, todo el plano de lo que definimos como entorno empresarial nacional y lo que se refiere al entorno empresarial internacional. Una política de proteccionismo en determinados sectores nacionales o internacionales, una política aduanera, o una política de restricciones administrativas, o una política de subvenciones a determinados productos agrícolas en los países europeos, causan serios perjuicios y problemas al trabajo de muchos hombres en otros países como consecuencia de una organización desleal en cuanto a la forma de dividir el trabajo.¹

IV. Trabajo, tecnología y organización.

Puede señalarse que la característica actual del trabajo está centrada básicamente en dos elementos claves que deben estar siempre presentes a la hora de enjuiciar la gran aportación que realiza la Encíclica "Laborem exercens".

Por un lado, la afirmación rotunda sobre el progreso tecnológico como parte integrante del trabajo. Esto es, esa capacidad del hombre de generar riqueza intelectual que le permite utilizar mejor su esfuerzo, le permite dar un mayor contenido a su propia dimensión humana y también a la capacidad de respuesta en cuanto a las prestaciones a la Comunidad.

En segundo lugar, este avance tecnológico implica también permanentemente las exigencias de una división de trabajo, lo que obliga necesariamente a buscar formas más flexibles. Así, por ejemplo, toda organización interna de una "comunidad singular" o concreta, de una empresa, que se aferre a un **status quo** de determinada estructura de poder puede estar contradiciendo las exigencias del mandato de la doctrina social de la Iglesia al no hacer fructífera la

¹Dictamen "Reinversión económica y empleo", ob. cit. pp.

aportación del hombre cuando no se implementa una nueva organización, una nueva división de trabajo dentro de su empresa.

Pero asimismo una política sindical, o una reglamentación laboral, o cualquier otra forma de expresión de la intervención del Estado vía fiscal, o vía de subvenciones o de concesiones crediticias, puede provocar el que esa división de trabajo no se realice con lo que las posibilidades de aportación de los hombres se reduzcan y esas prestaciones, tanto a la comunidad como a la utilización de las propias capacidades de los individuos, se vean aminoradas de tal manera que tampoco se estén dando respuestas adecuadas a las exigencias de la doctrina social de la Iglesia.

Lo que se busca con estas dos afirmaciones rotundas que se hacen en la doctrina social de la Iglesia, recogidas en la "Laborem exercens", es la necesidad de que el trabajo, a través del avance tecnológico y de la división del mismo obliga a un mayor enriquecimiento de las prestaciones del hombre y, al mismo tiempo, obliga a una permanente forma de adaptación de las organizaciones de esas "comunidades" de las que menciona constantemente la Encíclica.

Se trata permanentemente de la búsqueda de nuevas formas organizativas que son las que dan eficiencia, en una sociedad caracterizada por una fuerte división de trabajo, al esfuerzo humano. Aquí es donde quizás se echa de menos que en la Encíclica no se haya recogido más que en la figura del empresario directo esta dimensión institucional organizativa que al fin y al cabo está decidiendo no ya sólo el hecho concreto de que el hombre se encuentre más o menos satisfecho, sino que la motivación y el sistema propio de valores del hombre en el trabajo se haya visto fuertemente desorientado o, incluso, frecuentemente cambiado.

V. Tesis de convergencia.

Creo que se puede formular la **tesis de la convergencia**. Debe entenderse esta tesis de la convergencia en que las exigencias que impone la nueva tecnología y las exigencias de la división del trabajo significan, funcionalmente, y desde la perspectiva de la pura organización empresarial y de la organización de un orden no económico de un país, o en dimensiones internacionales, que el hombre dé una mayor creatividad a su esfuerzo, que el hombre participe más en los procesos del trabajo, exigen un mayor humanismo en el sentido de una mayor riqueza en las prestaciones que realiza, se busca también una mayor participación en los resultados que obtiene, pero también, y al mismo tiempo, exige una mayor responsabilidad.

Quiere decir que una moderna organización del trabajo exige necesariamente creatividad, participación, humanismo, responsabilidad, como piezas inherentes para poder dar una respuesta eficiente a las nuevas formas organizativas. Y estas exigencias **convergen** totalmente con las exigencias de la doctrina social de la Iglesia. Nadie podrá argumentar que la doctrina social de la Iglesia reflejada en la "Laborem exercens", cuando se contempla y se analiza de modo operativo, a niveles empresariales, pero también a niveles de ordenamiento económico, estén en contradicción o en conflicto con las exigencias de la moderna organización.

Otra cosa es que en situaciones concretas de ajuste o cambio surjan conflictos cuya solución necesariamente tiene que verse a la luz de la doctrina social de la Iglesia. No sirve realizar grandes esfuerzos en grandes programas estatales de empleo, o dedicar múltiples recursos a reconversión

de sectores en declive, o a arriesgar estatalmente la asignación de múltiples recursos financieros a sectores de dudoso futuro, sino que se trata fundamentalmente de crear las condiciones necesarias, tanto en el marco de la "unidad singular de la empresa", como en el ordenamiento económico de un país, o en el ordenamiento internacional de las relaciones entre los países, de manera que los ajustes necesarios que implican las nuevas exigencias de la organización del trabajo puedan dar la respuesta adecuada para que sea más creativo el esfuerzo humano, más participativo, más responsable.

Creo que puede perfectamente hablarse de convergencia y que puede, al mismo tiempo, deducirse de la doctrina social de la Iglesia reflejada en la "Laborem exercens", criterios suficientes para poder discernir cuáles son aquellas medidas, comportamientos o normas, en las distintas dimensiones que hemos mencionado, que van a fortalecer o no la capacidad del hombre a la hora de realizar su trabajo.

Creo que además pudiera añadirse que la "Laborem Exercens" constituye todo un reto al hombre en cuanto que le provoca la necesidad de una permanente adaptación a las nuevas exigencias. No es una interpretación en cuanto a ese esfuerzo dañino de la naturaleza del hombre, sino en cuanto a ese esfuerzo benefactor en el que se le pide al hombre que a través del trabajo dé de sí su potencial intelectual y su capacidad de prestaciones en base de nuevas formas organizativas. Es todo un reto al hombre en cuanto a un esfuerzo de superación personal vía saberes, en cuanto a una mejor utilización de sus capacidades y una mayor responsabilidad ante su Comunidad.

Puede decirse, en palabras de terminología moderna lo que le pide al hombre es una gran flexibilidad para dar una respuesta a la comunidad y para que sus prestaciones sean verdaderamente las que corresponden a su capacidad y al esfuerzo que debe dar a través de su trabajo.

VI. La consideración del trabajo humano en la moderna teoría económica de la empresa.

Si nos centramos en la primera de las dimensiones, en la que el trabajo se realiza en la realidad, en la unidad organizativa "Empresa", institución de la más diversa índole que pueda adoptar formas de empresa cooperativa o cualquier otra de las formas jurídicas, implica siempre una exigencia de organización. Como se ha señalado anteriormente éste es uno de los aspectos que se echa en falta en la Encíclica en cuanto a que como resultado del esfuerzo intelectual, pero también del comportamiento de los diferentes sujetos implicados en el proceso de trabajo, logran organizaciones más o menos eficaces en cuanto a que el trabajo del hombre se realice con una mayor capacidad o valoración subjetiva como también de prestaciones.

Sin duda, en la Encíclica cuando se habla de "comunidad" se está refiriendo a la empresa, a la institución organizada, en el sentido de esa combinación de factores de producción que corresponden tanto al trabajo como factor humano que realiza una tarea, como al trabajo en el sentido de factor dispositivo que ordena y organiza, planifica e informa, así como también al trabajo en cuanto a la prestación de un capital que implica necesariamente no sólo unos costes sino también la asunción de riesgos.



En este sentido debe considerarse que la realidad de la tarea tiene siempre lugar en una empresa. En todos los países industriales entre un 90% a un 95% de todas las personas ocupadas realizan su trabajo en una organización empresarial. Solamente una parte muy pequeña de la población realiza como individuo o en comunidades muy reducidas esa tarea. Pero es que además debe valorarse en toda su dimensión lo que significa el trabajo del hombre dentro de la dimensión económica de una sociedad moderna.

Las instituciones y organizaciones no son ya sólo de distinta naturaleza en cuanto a la forma jurídica, sino en cuanto al propio poder que poseen. Una empresa grande posee una capacidad de configuración de su entorno y de influencia sobre el empresario indirecto que no lo posee la empresa pequeña. Pero es que además debe considerarse que en toda organización moderna los procesos productivos se realizan, en su mayoría, a través de empresas medias y pequeñas. La empresa grande posee un poder más elevado que el que le corresponde a su prestación al conjunto de la sociedad, bien se mida ésta por el Producto Nacional Bruto, o por el número de puestos de trabajo o por el número de aprendices que forma, etc. Así debe apreciarse que las formas de organización de empresas medias y pequeñas en los países europeos industrializados alcanza cifras que se acercan mucho a las tres cuartas partes del Producto Nacional Bruto o que forman al 75/80% de los aprendices o que dan ocupación al 80% de las personas activas de un país.

Por ello no debe partirse siempre a la hora de enjuiciar las exigencias que deben regular el trabajo en la empresa bajo la perspectiva de la gran empresa. Este es quizás el error más grande en el legislador moderno, que ha llevado a que la generación de paro, o la falta de movilidad de las

personas entre las distintas organizaciones y, consiguientemente, la inadecuada utilización del trabajo y de las capacidades de los hombres, hayan llevado no sólo a bajas prestaciones y resultados, sino incluso a una desmotivación y devaluación muy significativa del trabajo, tanto en cuanto a la valoración subjetiva por el propio sujeto como en cuanto a las prestaciones que realiza a esa comunidad.

La moderna teoría económica de la empresa ¹ conoce ya a partir de los años cincuenta una clara diferenciación entre las tres dimensiones del trabajo en la empresa :

- 1: La actividad empresarial, la organización de una comunidad económica, está representada por un conjunto de factores productivos que son las disposición de bienes de equipo e instalaciones, de unas materias primas necesarias para poder realizar la actividad productiva y del factor humano o de los hombres que están directamente implicados en esos procesos de transformación. Esto es a lo que la Encíclica se está refiriendo constantemente como taller, fábrica o centro de trabajo en la terminología del moderno Derecho Laboral.
- 2: Pero además de estos factores elementales existen dos factores dispositivos que son los que dirigen, los que planifican y organizan ese proceso de trabajo. El trabajo intelectual en cuanto a que ordena lo que se requiere hacer y el cómo se va a hacer, constituye hoy, en una organización moderna de trabajo, una de las piezas más delicadas de todo su ordenamiento. Y aquí es donde se está produciendo ese gran impacto que va a repercutir de

¹Gutenberg, E., "Grundlaggen der Betriebswirtschaftslehre", Tomo I, 27^a ed., Berlín 1984. (La traducción al castellano "Fundamentos de la Economía de la Empresa" Tomo I : Producción. Buenos Aires, 1965).

forma inmediata en lo que hemos denominado factor elemental mano de obra. Cada vez se produce un mayor desplazamiento de tareas del grupo de trabajo como factor dispositivo al grupo de trabajo mano de obra. Esto es, cuando hablamos de "enriquecimiento del puesto de trabajo" se está hablando de que el puesto de trabajo no es una función monótona o una tarea mecánica, sino que se enriquece a través de asumir determinadas funciones de planificación o incluso de organización y control. Lo que quiere decir que con mayores capacidades tecnológicas, con las mejores disponibilidades de información y sistemas de control, se enriquece el trabajo traspasándose cada vez más funciones del área dispositiva a las áreas que corresponden a la pura realización del trabajo.

- 3: Pero es que además del trabajo como factor elemental y del trabajo como factor dispositivo nos encontramos con la dimensión del trabajo que corresponde al ordenamiento económico y social. Esto es, el empresario indirecto mencionado permanentemente en la Encíclica asume hoy en una sociedad moderna, sobre todo caracterizada en las últimas décadas por un mayor intervencionismo del Estado, especialmente en materia laboral, y con un mayor protagonismo de los sindicatos, como poder sociológico, también la responsabilidad que le incumbe en cuanto a que se logre o no esa dimensión subjetiva del trabajo que se persigue a través de toda la Encíclica.¹

Debe considerarse que hoy el trabajo constituye una de las piezas más significativas dentro del ordenamiento económico y social, bien sea a través de la legislación laboral, bien sea a través de las organizaciones sindicales, o bien sea a través del sistema fiscal. No debe olvidarse que en una sociedad moderna más de tres cuartas

¹García Echevarría, S., "Ordenamiento económico en una sociedad pluralista". Madrid 1984.

partes del valor añadido corresponde a la cuota del trabajo y que, por lo tanto, de los distintos factores que intervienen en el proceso de producción, el trabajo es el que asume mayor protagonismo a la hora de participar en los resultados.

Por consiguiente, en la moderna teoría económica de la empresa se diferencian claramente tres dimensiones que deben reflejarse en cuanto que constituyen los tres criterios básicos que permiten enjuiciar el porqué se logra o no se logra una mayor eficacia no ya sólo económica, sino en cuanto al valor subjetivo de las prestaciones del hombre.

Dentro de la moderna teoría económica de la empresa al analizar el trabajo como factor humano en el proceso productivo se distinguen a su vez claramente tres componentes¹ :

- 1: El componente subjetivo, esto es, la eficacia o la ineficacia del esfuerzo del hombre a la hora de realizar la tarea depende, en primer lugar, de la dimensión subjetiva en la que se realiza esa tarea. Dimensión subjetiva que no sólo depende de las capacidades del hombre y de sus aptitudes, sino que también está en función de su voluntad, de su motivación, de sus relaciones sociales con los otros hombres en ese inmediato quehacer del trabajo y de todos aquellos factores que determinan en esencia la capacidad de integración del hombre en el trabajo.
- 2: En segundo lugar, se analizan las condiciones objetivas en que se realiza esa tarea y que afectan fundamentalmente a esa dimensión material y concreta de capacidad

¹Gutenberg, E., "Fundamentos ...", ob. cit.

y de tarea a realizar de formas, movimientos y análisis de cómo ordenar el esfuerzo humano para que pueda lograrse con ese esfuerzo el máximo de resultados dentro de una estructura coherente a la capacidad humana.

- 3: El tercer elemento clave es el que concierne a la remuneración que se toca frecuentemente en cuanto se refiere a la búsqueda de esa retribución "justa" que permita al hombre dar una respuesta parcial a sus exigencias materiales y, al mismo tiempo, a la valoración que se realiza de su función concreta.

Por consiguiente, dentro de la economía de la empresa y dentro de la propia praxis empresarial todo el movimiento actual en busca de nuevas formas de organización arranca básicamente de esos tres elementos mencionados : subjetivos, objetivos y retribución.¹ Esta doctrina en materia de economía empresarial coincide plenamente con la estructura doctrinal reflejada en la "Laborem exercens".

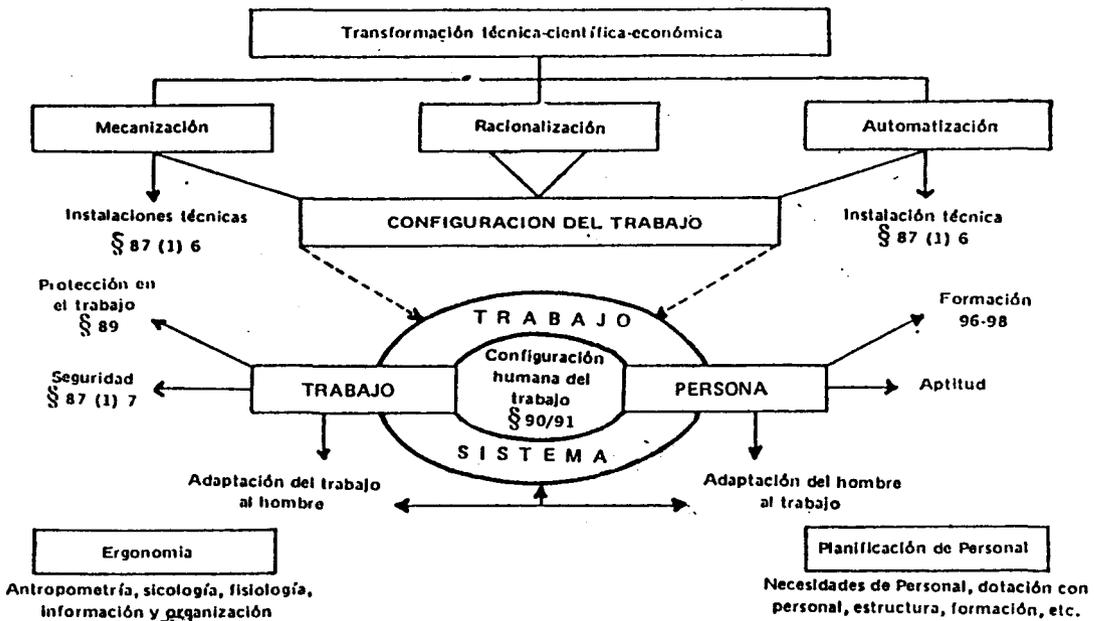
Asimismo el legislador, en los países más avanzados, ² ha sabido recoger perfectamente dentro de lo que se refiere al ordenamiento de trabajo, en la unidad singular más concreta que es el centro de trabajo, todos estos criterios dentro de una estructura normativa que establece el marco de referencia en el que se desarrolla esta función del trabajo.

¹García Echevarría, S., "Política Salarial", Working Paper número 44, Universidad de Alcalá de Henares, 1985.

²Schmidt, H., "Ley constitucional de la explotación", (centro de trabajo), Madrid 1983.

Como puede apreciarse en el gráfico número 1, y que se refiere a la ley constitucional del centro de trabajo alemán, porque considero que es quizás la norma que más se adecúa a las exigencias y planteamientos de la moderna economía empresarial, puede verse cómo permanentemente se mueve entre los dos grandes pilares que definen el campo de tensiones del trabajo :

INTERDEPENDENCIAS DE LAS REGULACIONES ECONOMICAS EN EL MUNDO DEL TRABAJO EN LA LEY CONSTITUCIONAL DE LA EXPLOTACION



Fuente: Herbert Wiesner, ob. cit. p. 186

- la dimensión humana en cuanto a la forma y la capacidad de realizar el trabajo y
- la dimensión económico-social en la que se busca que ese esfuerzo contribuya a dar una aportación y prestación que no solamente satisfaga al individuo, en cuanto al trabajo realizado, sino que permita también a esa organización institucional no sólo supervivir, sino asegurar su futuro funcionamiento.

Puede por lo tanto afirmarse que en ese campo de tensiones entre la dimensión humanitaria y las exigencias de rendimiento, en cuanto a que presta unos servicios a la comunidad por los que ésta está dispuesta a conceder un precio, constituye, sin duda, permanentemente ese campo que hay que armonizar para que puedan darse las condiciones que exige no ya sólo la propia exigencia económica, sino también la propia legislación de un país organizado.

En este sentido debe hacerse aquí una referencia muy clara a que la legislación establecida en Alemania en 1952, reflejada en la Ley Constitucional del Centro de Trabajo y modificada en 1972¹ constituye una de las obras claves en cuanto a la capacidad normativa de recoger, por un lado, la dimensión ética humanista y, por otro lado, la dimensión de eficacia económico-social que necesariamente debe darse en esas prestaciones de trabajo. Lo que no recogen así otras formas de organización normativa como pueden ser los "estatutos del trabajador", reflejando una de las partes de la organización empresarial, por lo que no pueden dar, en la misma manera, una norma reguladora equilibradora de la armonía que precisa esa función.

¹"Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung", con comentario de K.P.Franenkron, Stuttgart 1972.

Quiero con ésto señalar cómo en países en los cuales la dimensión económica de la empresa se ha desarrollado adecuadamente el legislador ha sabido asumir el conocimiento que plantea una organización empresarial con esa dimensión doctrinal humanista que tiene necesariamente que implicarse en la configuración del trabajo como tarea primordial.

VII. El trabajo humano en la organización y sistema empresarial.

Consiguientemente si se trata de derivar de la Encíclica "Laborem exercens" normas de conducta que impliquen una orientación de los comportamientos humanos por lo que se refiere a la configuración, organización y realización del trabajo en las unidades o comunidades empresariales, debe necesariamente considerarse lo que vamos a denominar el sistema empresarial.

Cuando se habla aquí de empresa estamos entendiéndola en el sentido de una comunidad que no sólo está caracterizada por la obtención de un lucro en determinadas situaciones, sino cualquier forma en la cual se realiza una continuación de factores de producción. Una Universidad, un Ayuntamiento, un asilo de ancianos, son empresa en el sentido de que se utilizan recursos humanos, equipamientos y medios de producción para poder dar una respuesta a las necesidades de una comunidad.

Es necesario encuadrar la valoración del trabajo en el sistema empresarial pues es donde tiene lugar el trabajo y éste tiene que ordenarse de manera que el esfuerzo del conjunto de hombres involucrados en el trabajo produzca el efecto de sinergia de una mejor utilización del mismo, tanto

en cuanto a lo que pudiera repercutir para el hombre en sí como individuo, como para el conjunto de las prestaciones que se realizan.

1. La "reforma de la empresa" y el trabajo en la empresa :
la problemática de la participación.

Es de interés recordar aquí cómo en los años sesenta, y parte de los setenta, en la Europa occidental el debate sobre la "reforma de la empresa" asumió una gran parte del esfuerzo intelectual, de los planteamientos políticos y de las propias preocupaciones empresariales.¹ Analizado desde la perspectiva actual cuando se planteó el tema de la "reforma de la empresa" se entendió desgraciadamente más desde la perspectiva de un reparto de poder, principalmente entre las diferentes partes de una sociedad y no tanto en el hecho concreto de reformar la empresa para dar "una nueva forma a la organización del trabajo".

Tanto en la Encíclica como en toda la doctrina social de la Iglesia el criterio de "participación" es una constante. El problema que se planteó a la hora de hablar de la reforma de la empresa es que se centraba en participación en el poder sociológico, económico, a los efectos de que determinados grupos de interés, sindicatos o Estado, o el capital, tuviera una determinada cuota en ese poder. Cuando se habla, sin embargo, de participación en la doctrina social de la Iglesia se está involucrando fundamentalmente de participar en el trabajo y en su fruto. Esto es, participar en la configuración del proceso de trabajo, de participar el hombre en la configuración de su propio quehacer y en el enriquecimiento del trabajo, tanto para la persona involucrada, como para el resultado de su esfuerzo.

¹García Echevarría, S., "La reforma de la empresa", Enciclopedia de Economía de la Empresa. Barcelona 1985 (en prensa); del mismo, "Empresa y orden económico", Madrid 1980.

Ha sido fundamentalmente en Alemania donde el criterio de participación se lleva hasta sus últimas consecuencias en el sentido de la "cogestión".¹ Por eso el legislador centro-europeo ha cuidado muy detalladamente al diferenciar dos tipos de organización.

Por un lado lo que pueda significar el "taller" o "centro de trabajo" que está regulado por una ley que se denomina "Ley Constitucional del Centro de Trabajo"² en la que están estipulados todos los procesos correspondientes a la participación del hombre en la configuración de ese proceso, como anteriormente se mencionaba. Mientras que el legislador ha cuidado que todo el problema de "participación" en el poder quede reflejado en otro tipo de organización de esa comunidad que es la empresa como constitución jurídico-económica. Así, y para ello, diferencia entre un "Consejo de Supervisión como órgano supremo después de la Junta General en la que "participan" el capital y el trabajo en este órgano que supervisa el conjunto de la organización o comunidad, pero que no es el órgano que estipula las condiciones, formas y que configura los procesos del trabajo. Esta diferenciación entre el "taller" o centro de trabajo que continuamente se está reflejando en la Encíclica y la otra dimensión de una participación en el poder político o económico a nivel de institución socio-económica, es un punto clave para entender el proceso de trabajo.

Puede decirse que todo el debate de la "reforma de la empresa" no ha llevado a una contribución que vaya más allá de lo que ya existía antes de comenzar el mismo. El hecho de que la participación a niveles institucionales, como capital y sindicatos, como tales instituciones con intereses propios y específicos, no es probablemente la vía más adecuada para

¹Ver el Dictamen "Mitbestimmung" ib. cit, y la literatura recogida en la bibliografía anexa.

²Nos remitimos a la "Betriebsverfassungsgesetz", ob. cit.

lograr ese proceso de participación en el que se está moviendo todo el debate de la Encíclica. Ello no quita para que se reconozca el papel que el sindicato debe tener como grupo de intereses en todos aquellos otros aspectos que tienen que negociarse o discutirse con el otro grupo de interés, lo mismo que los derechos y obligaciones del capital.

2. Participación en la organización del trabajo.

Hay un aspecto que es fundamental a la hora de interpretar y querer derivar criterios operativos de los valores que encierra la Encíclica "Laborem exercens". Siempre y en todo lugar, toda institución empresarial, está concebida como comunidad de hombres que utilizando medios de producción y materias primas o productos semifabricados producen productos y servicios para dar una respuesta a las necesidades de esa sociedad. Toda comunidad concebida como institución que combina factores de producción necesariamente tiene que constituirse en una organización, organización que implica muy diferentes niveles jerárquicos y que ordena las distintas tareas que deben realizarse. No puede nunca concebirse una comunidad sin organización jerarquizada.

Y he aquí el problema sobre el cómo se organiza, el cómo se ordena el hombre dentro de ese conjunto de actividad empresarial. Y por eso es donde entra fundamentalmente el tema de la "participación" del hombre en los procesos productivos. Se puede organizar una institución empresarial de forma que mediante un sistema altamente burocratizado se especifiquen de manera detallada las tareas, las responsabilidades y los cometidos de todos y cada uno de los hombres que realizan el trabajo en esa organización. En estos sistemas burocráticos, que son los que están enquistando la

capacidad del hombre para generar nuevas soluciones, para ser creativo y libre, dominan muchas de las facetas de la vida del mundo del trabajo actual.

Sin embargo, las modernas formas de dirección empresarial implican fundamentalmente formas organizativas descentralizadas en las que además de descentralizar o transferir cometidos a los distintos niveles jerárquicos de esa organización, el primado de la organización es la capacidad de delegar en hombres inferiormente situados en la asignación de tareas para que asuman, bajo su propia capacidad la realización de las mismas.

A ello se añade el gran impacto que en la moderna organización empresarial implica la elección de estilos de dirección caracterizados por una forma mucho más informativa e integradora que recoge ese humanismo que debe situar al hombre en sus relaciones con superiores o inferiores dentro de la organización jerárquica.

Mientras en la empresa la organización se ha caracterizado y se sigue caracterizando por un esquema funcional, con tareas sumamente delimitadas y con una capacidad muy concreta, se dispone ciertamente de una organización que empobrece la capacidad del hombre en el trabajo. En el momento en el cual en la organización se incluyen formas más participativas, por exigencias de la eficacia del sistema organizativo, el hombre empieza a compartir las tareas, empieza a exigírsele una mayor comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo como a los mismos niveles en la organización del trabajo y, por tanto, empieza el hombre a ser el protagonista en el éxito o fracaso de la realización de ese trabajo.

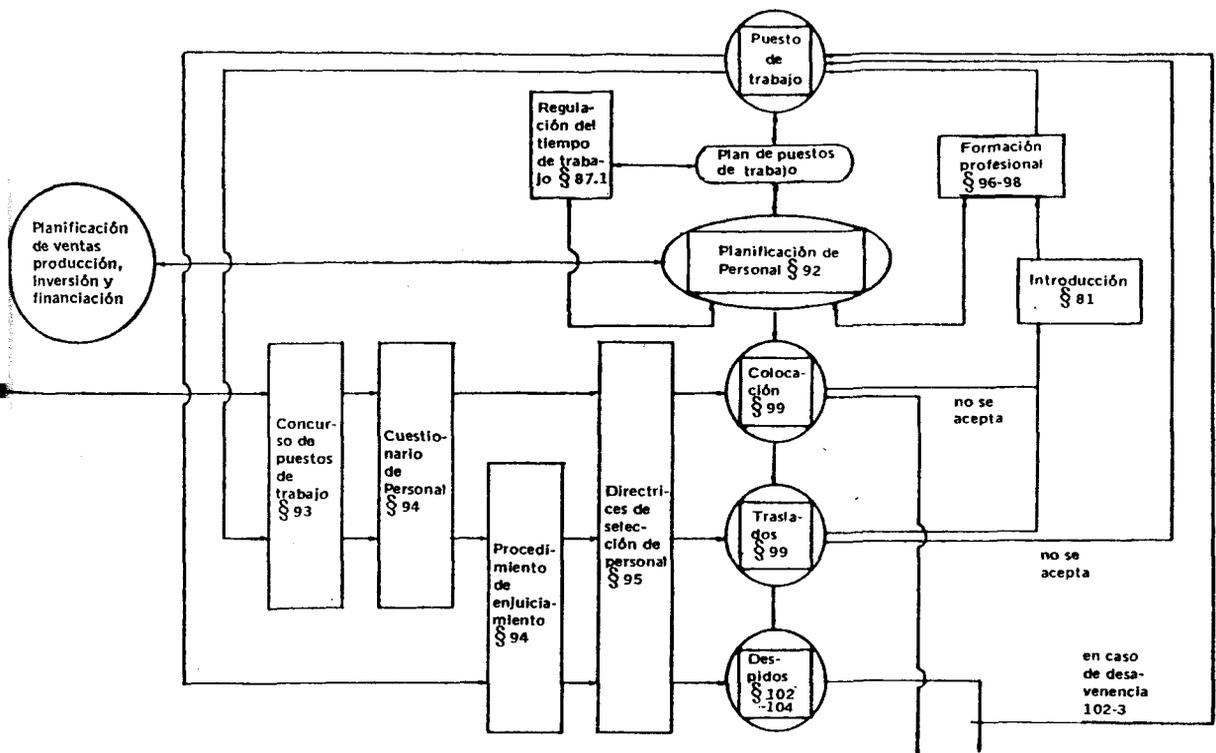
3. Participación y humanización en el trabajo.

Humanizar el trabajo es, sin duda, hoy, dejando a un lado los problemas de penosidad, una mayor participación que implica la asunción de funciones más enriquecidas por tareas, no sólo manuales, sino previas al proceso como son la planificación de las tareas y posteriores al mismo, como es el control de calidad, asumiendo necesariamente una mayor responsabilidad. Ello exige, al mismo tiempo, más formación y también una mayor voluntad por parte del hombre para adaptarse permanentemente a las nuevas exigencias.

A esto se añade la necesidad de un estilo de dirección más humano, más integrador del hombre en la tarea y en la organización y, al mismo tiempo, esta humanización tiene que ir siempre vinculada a las exigencias también de tipo económico. No puede ponerse en peligro la existencia de una empresa, sin graves consecuencias para todos los partícipes en esa comunidad y, por lo tanto, debe exigirse que existan límites dentro de los cuales se tendrá que debatir la decisión sobre la viabilidad o no de determinadas medidas a la vista de los costes o resultados económicos que ocasione.

Puede decirse que hoy convergen, por un lado, las exigencias de las nuevas formas organizativas, más participativas si se quiere motivar y, al mismo tiempo, lograr que el hombre genere ideas, cree y se integre en el trabajo y en la organización en la que él mismo se realiza. Solamente por esta vía se van a conseguir empresas, comunidades, que tengan éxito a la hora de hacer las prestaciones a esa sociedad.

EL SISTEMA DE LA COGESTION PERSONAL EN LA LEY
CONSTITUCIONAL DE LA EMPRESA DE LA REPUBLICA FEDERAL ALEMANA



Fuente: Die Quelle, año 23 (1972). Cuaderno 10, p. 473

4. Participación, información y formación.

Puede decirse que el núcleo central en el momento actual en cuanto a la configuración del trabajo se centra en información y formación junto a la necesidad imperiosa de que el hombre disponga de un sistema de valores, y aquí el gran papel de la Encíclica, para que facilite criterios adecuados de manera que su comportamiento se ajuste, con la disposición de información y formación, a las necesidades que precisa esa organización a nivel de comunidad singular, a nivel de comunidad sectorial, o nacional, o internacional.

Podemos decir que todo intento de generación de nuevas formas directivas en una empresa está anclado en que la organización del trabajo, en que el papel del hombre en el trabajo, permita innovar y crear, motivar e integrar al hombre en la organización. Es cuando por primera vez el trabajo en la comunidad y para la comunidad tiene sentido y de ahí es de donde debe concebirse como una tarea comunitaria.

El problema de participación, condicionado y convergente por las nuevas formas de dirigir una empresa y de organizar una empresa, viene además también involucrado en las afirmaciones expresadas en la Encíclica por el hecho de que también el trabajador participe en los medios de producción y en los resultados. El salario investivo de Nell-Breunning o todas las distintas formas de participación en el patrimonio y resultados de la empresa constituyen muy diferentes vías que se han ido probando sistemáticamente para poder pasar, en palabras de Nell-Breunning, del "contrato de trabajo" al "contrato de Sociedad". Y existe un gran esfuerzo que implica además no sólo ese reto de identificar al hombre con los medios y las propiedades que maneja, sino que en una sociedad abierta y pluralista, con una comunidad participativa de una democracia moderna, si quiere

estabilidad y paz social tendrá necesariamente que estructurar una política patrimonial que haga partícipe al hombre a través del trabajo en esos medios de producción.¹ Esta política que sigue permanentemente la doctrina social de la Iglesia es uno de los grandes retos en los momentos actuales, no sólo por lo que afecta al trabajo, sino por su derivación al propio ordenamiento de la comunidad en su nivel político y societario.

Todos los aspectos que han sido permanentemente debatidos sobre la empresa se han centrado consecuentemente en la participación en los resultados, en el valor añadido. Hemos señalado anteriormente que los países industriales se están moviendo en cuotas de participación del trabajo en el valor añadido que van desde $2/3$ hasta $3/4$ del total de este valor que se asigna al trabajo. Y no solamente es el problema que se deriva de la remuneración directa, sino el elevado coste que implica la remuneración indirecta a través de todas las medidas de seguridad social, etc.²

5. Participación en la organización del trabajo.

Pero participar no es sólo participar en medios y resultados, condicionante sin duda de la otra participación a la que fundamentalmente se orienta, a mi entender, la Encíclica. Se trata de enriquecer la tarea, el trabajo del hombre, dándole esa dimensión subjetiva de integrar al hombre en el trabajo o que el trabajo esté integrado en la misión del hombre, y ésto solamente puede interpretarse como una participación en los procesos de configuración y de decisión de esas instituciones, centro de trabajo y empresa. Esto es, compartir el poder de configurar el trabajo, de

¹Se remite al lector a la bibliografía reseñada en este texto sobre política patrimonial.

²Así en los Países Europeos alcanzan estos "costes indirectos" el 160% del coste directo. Albach, H., "Empresa y estado en la R.F.A. después de la segunda Guerra Mundial", Working Paper número 40. Marzo 1985.

realizarlo y controlarlo de manera que se ponga a disposición la capacidad del hombre con todas sus consecuencias. Es, en una palabra, integrar al hombre en su tarea, lo cual debe estimular, sin duda, la función creativa con lo que, a su vez, las organizaciones empresariales, las comunidades, estarían en mejores condiciones de cumplir con los criterios de solidaridad con otras comunidades.

Queda, por lo tanto, el que el trabajo a nivel de sistema empresarial es convergente en cuanto a que los modernos sistemas de dirección implican una mayor descentralización y delegación, lo cual a su vez está repercutiendo en unos mayores costes de coordinación. Para cubrir estos mayores costes que implica una coordinación de la organización descentralizada tiene que tener ésta más eficacia para superar estos costes y ello solamente puede lograrse mediante una mayor participación del hombre. Todo proceso que busque como objetivo una mayor participación del hombre debe ser consciente de que tiene mayores costes de coordinación, que estos costes hay que compensarlos con creces con una mayor eficacia. Y esto solamente se logra mediante un mayor enriquecimiento del trabajo. Y aquí es donde converge la doctrina social de la Iglesia con la realidad económica, tanto de los procesos de organización del trabajo con la propia organización empresarial.

A nivel de proceso productivo enriqueciendo el puesto de trabajo, tal como se ha señalado, que consiste en darle una mayor riqueza de labores dispositivas o configuradoras tales como la planificación parcial de las tareas o el control de las mismas, lo cual viene reflejado constantemente en las leyes que como la Ley Constitucional de Centro de Trabajo alemana recoge expresamente estas funciones. ¹

¹García Echevarría, S., "Organización Científica del Trabajo", (en prensa).

A nivel dispositivo, en el sentido de que el hombre participe en el poder de configuración de los procesos de trabajo y de su decisión y a nivel, en tercer lugar, patrimonial, participando en el patrimonio de los medios de producción y en los resultados positivos y negativos, de manera que se cree una mayor capacidad para asegurar el futuro de esas comunidades.

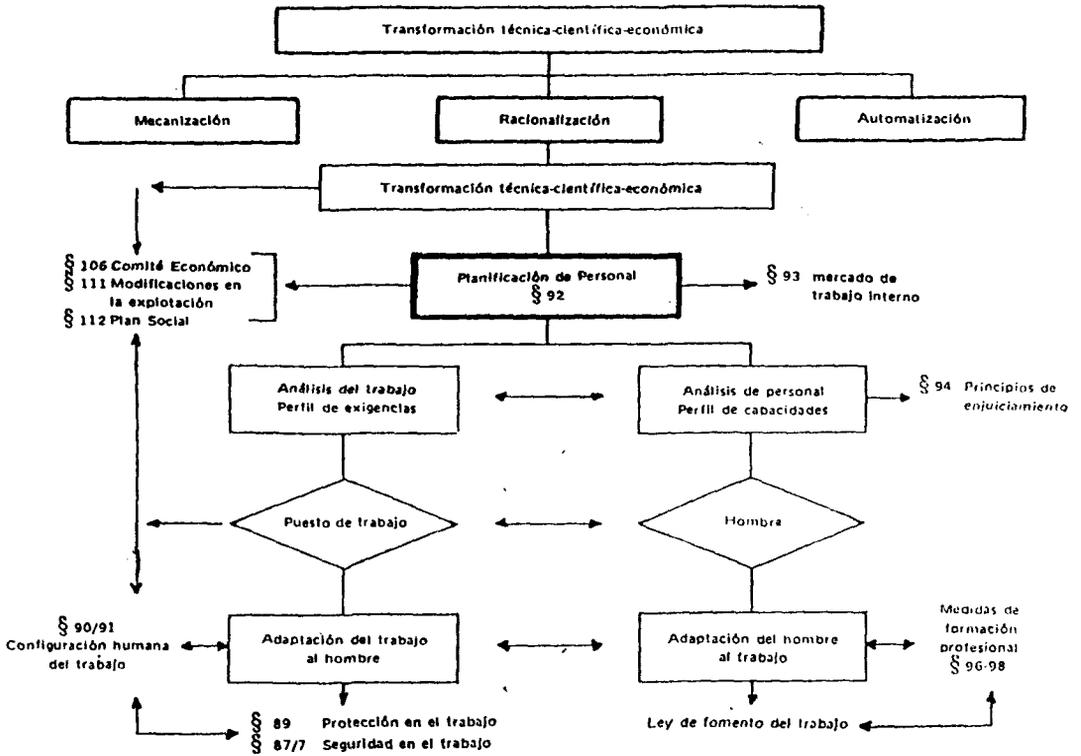
Y no cabe la menor duda que a nivel patrimonial no solamente es un problema de participación en los resultados, sino también de participación en la imagen que se genera frente a otras comunidades con el resultado de ese esfuerzo.

En este sentido debe señalarse que la Encíclica permite, de forma unívoca, deducir un apoyo concreto y específico a las modernas formas de dirección, organización y de estilos de dirección. Lo cual obliga al hombre a que dadas las nuevas capacidades de información que modifican las formas organizativas de esas "comunidades" debe el hombre hacer un esfuerzo para romper su **status quo** tradicional y adaptarse a las nuevas situaciones que le llevan necesariamente a una mejor utilización de su trabajo.

Pero ésto exige fundamentalmente un cambio de comportamientos radical en nuestras sociedades modernas y ésta debiera ser una de las consecuencias claves hacia la flexibilidad del hombre en cuanto a la búsqueda de nueva formación e información para ser consciente de que de la misma va a depender una mayor eficiencia en el trabajo y del esfuerzo que el hombre realiza para esas tareas.

De aquí deben derivarse criterios sumamente operativos cara a los problemas de renovación tecnológica, modernización, nuevas formas organizativas y ello tanto por lo que respecta a los propios trabajadores, como a los empresarios,

INTERDEPENDENCIA DE LA PLANIFICACION DE PERSONAL EN LA LEY CONSTITUCIONAL DE LA EXPLOTACION



Fuente: Herbert Wiesner, ob. cit. p. 185

a los sindicatos y, no por último, al empresario directo por excelencia en las sociedades industriales actuales : el Estado.

VIII. El empresario directo e indirecto como determinantes del trabajo en la empresa.

Una de las grandes aportaciones de la "Laborem Exercens" es, como se ha señalado al principio, la introducción del concepto de empresario. Si bien el concepto de empresa queda generalizado bajo la palabra de "comunidad", ha quedado, sin embargo, mucho más explícito, por primera vez prácticamente de forma insistente en la doctrina social de la Iglesia, la figura del empresario.

La diferenciación entre el **empresario directo e indirecto** corresponde, de forma exacta, a la situación concreta de nuestra sociedad moderna.¹ En este sentido, cuando se habla de empresario en términos de economía empresarial estamos hablando de factor dispositivo y concierne a todos aquellos hombres que están involucrados en los procesos de disposición de los medios de producción, bien sean equipos o instalaciones, materias primas o productos semifabricados, o los hombres que realizan las tareas de transformación. Por consiguiente, empresario en el sentido clave anglosajón de manager o management, implica básicamente cinco grandes tareas² :

¹Albach, H., "Unternehmen und Staat in der Bundesrepublik Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg", Manuscrito 1984, ob. cit.

²García Echevarría, S., "El papel del empresario....."(Conferencia Cámara de Comercio).

Albach, H., "El empresario schumpeteriano", Working Paper número 30. Universidad de Alcalá de Henares 1984.

- 1: La fijación, concreción, del contenido del trabajo en cuanto que el trabajo en sí tiene que orientarse a alcanzar una determinada meta u objetivo. La fijación de los objetivos de esa comunidad empresarial constituye la tarea por excelencia de la actividad del empresario.
- 2: Para alcanzar esas metas, que son los criterios de orientación de las tareas a realizar, significa, al mismo tiempo, que el empresario tiene que planificar el cómo quiere realizarlas con qué medios y en qué condiciones para poder adoptar las decisiones correspondientes a la puesta en marcha de esa idea.
- 3: También la función empresarial consiste en que una vez definidos objetivos y medios tiene que ordenar los distintos medios materiales disponibles y los recursos humanos, los hombres, que deben realizar esas tareas. Se trata de la función de **realizar** como un elemento clave en el management.
- 4: Pero además corresponde a la función del management el percibir en un proceso de **feed-back**, de sistema de información que le retrocede información sobre las consecuencias de su actuación planificadora y organizadora, de manera que el empresario disponga de capacidad informativa suficiente para adaptarse permanentemente a las nuevas situaciones. Control en el sentido de ajuste permanente a las nuevas circunstancias y condiciones en las que se realiza el trabajo.
- 5: Y el empresario, por último, está involucrado en la definición del sistema con el que va a dirigir al hombre involucrado en las tareas, tanto en cuanto a la forma

jerárquica en la que establece la dirección, como también en cuanto al estilo que va a regir en la actuación de esa empresa.¹

Esta función que corresponde al **empresario directo**, al implicado directamente en la configuración del trabajo, adquiere formas muy distintas en lo que concierne a las grandes empresas, por un lado, y a las empresas medias y pequeñas por otro.

En una gran empresa, empresario es toda persona implicada en procesos como los mencionados anteriormente del management y, por lo tanto, se realiza esta actividad del empresario directo en muy distintos niveles jerárquicos. En cada uno de los niveles jerárquicos se está incidiendo de forma parcial, condicionada, en la configuración del trabajo y se está, por lo tanto, incidiendo en el éxito o fracaso de la asignación del trabajo al hombre, del grado de satisfacción y del grado de eficacia con el cual se utiliza.

Consiguientemente en esta estructura jerárquica de una organización empresarial las posibilidades de dar una u otra forma de configuración del trabajo viene definido claramente por los esquemas organizativos y de información con los que estén operando cada una de las personas involucradas en ese proceso configurador.²

Dentro de una **organización empresarial grande** se trata de que el mayor número de las personas involucradas en el management sean verdaderamente "empresarios directos", bien entendido aquí como empresario directo el que ejerza su capacidad "empresarial", en su nivel de competencia y en

¹Lattmann, Ch., y García Echevarría, S., "Estilo de dirección en la empresa", (en preparación).

²La necesidad de desarrollar sistemas de información adecuados constituye la base de todo el proceso de aplicación de las exigencias "participativas", "integradoras" que persigue la doctrina social de la Iglesia.

las funciones asignadas de cómo poder configurar ese trabajo. Hay que delegar hacia abajo prácticamente el "campo de tensiones" que rige siempre la configuración y el proceso del trabajo, entre lo que corresponde a que el trabajo debe dar un rendimiento de eficacia junto y frente a los valores éticos que el hombre tiene que aplicar en su proceso de configuración del trabajo.

Aquí es donde necesariamente, para poder coordinar los múltiples empresarios directos de una organización grande, se desarrollan para estas organizaciones los códigos de conducta, los credos empresariales que obligan como normas a esa comunidad y a todos los que abarcan el management de esa empresa en los distintos niveles.¹ Cuando se habla de responsabilidad societaria de la empresa y su reflejo en un balance social, se está dignificando la valoración de la tarea realizada o a realizar por el empresario directo y, por consiguiente, la importancia de este planteamiento indica que asume como empresario directo ese campo de tensiones entre la eficacia económica y la humanización en la organización del trabajo, así como también las repercusiones con respecto a otras comunidades, a otras empresas, a otros grupos sociales relacionados con esa empresa en concreto.

En las **empresas medias y pequeñas** la situación es diferente. Recuérdese que la mayoría de las organizaciones o comunidades empresariales en los países industriales son empresas medias y pequeñas en las que el hombre realiza el trabajo. En estas comunidades el empresario directo, el número de personas que realizan las tareas del empresario directo, se reduce incluso hasta alcanzar en las pequeñísimas empresas la figura del propietario-empresario. Pero es que además las posibilidades en cuanto a dar nuevas formas a

¹García Echevarría, S., "Responsabilidad Social ...", ob. cit.

la organización del trabajo son muy reducidas.

Sin embargo, lo que sucede en estas empresas medias y pequeñas es que hasta ahora no han dispuesto de la eficacia de las grandes por no poder asumir una división de trabajo que permita una mejor asignación del mismo y obtención de unos resultados de mayor eficacia. El criterio de la menor eficacia ha dominado, en términos generales, situación que se ha modificado radicalmente con la aplicación de modernas tecnologías, no sólo de información, sino de producción. En este sentido la aplicación de las modernas tecnologías permite situar a las empresas medias y pequeñas en muchas de las tareas en situaciones de mayor eficacia que las empresas grandes y permite incluso también, gracias a la innovación tecnológica, un mayor enriquecimiento de los puestos de trabajo.

Pero de lo que no cabe la menor duda es que las posibilidades de ajustar las formas del trabajo en la empresa media y pequeña son, en principio, mucho más reducidas que en una empresa grande. Por ello es condición **sine qua non** el que exista una gran flexibilidad para que el hombre pueda cambiar de "comunidad", de empresa, a los efectos de que la aportación de su trabajo encuentre esa unidad organizativa en la que mejor pueda encontrar su realización y pueda además buscar una mayor eficacia. Sin esta flexibilidad para el cambio organizativo difícilmente podrá el hombre realizarse en el trabajo de acuerdo con sus capacidades y voluntades, con su deseo de integración en el mismo.

2. El "empresario indirecto" y su repercusión en la organización del trabajo en la empresa.

Con lo cual entramos ya de lleno en el tema del **empresario indirecto**, como una de las aportaciones que con más cuidadoso detalle debiera analizarse en esta "Laborem Exercens".

En toda organización moderna de una sociedad la faceta económica juega un gran papel en cuanto se refiere no sólo a cubrir las necesidades del hombre, sino a realizar sus libertades vitales. Solamente el hombre será libre cuando pueda tener capacidad de elegir su trabajo y sus condiciones y las posibilidades de ver realizadas sus capacidades y sus voluntades.

No cabe la menor duda que toda sociedad descentralizada, pluralista, se encuentra en mejores condiciones que una sociedad centralizada, dirigista para poder realizar esta función del hombre que es el trabajo. En una economía social de mercado se delega a cada una de las comunidades singulares, a cada una de las empresas, prácticamente un amplio campo de decisión en cuanto afecta a la realización del trabajo por el hombre.¹

Sin embargo, a todas estas "comunidades singulares", empresas, se les involucra dentro de un marco que no solamente está caracterizado por normas de tipo laboral sobre la configuración del trabajo (contratos de trabajo), sobre normas de realización o procesos de trabajo, de seguridad e higiene, sino que también impone condiciones económicas. No debe olvidarse que el **empresario indirecto** impone hoy en una sociedad europea avanzada costes económicos que vienen a

¹De la amplia bibliografía se remite a la publicación: "Economía Social de Mercado", ed. por el Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Madrid 1982.

El "empresario indirecto" y su repercusión en la organización del trabajo en la empresa.

Con lo cual entramos ya de lleno en el tema del **empresario indirecto**, como una de las aportaciones que con más cuidadoso detalle debiera analizarse en esta "Laborem Exercens".

En toda organización moderna de una sociedad la faceta económica juega un gran papel en cuanto se refiere no sólo a cubrir las necesidades del hombre, sino a realizar sus libertades vitales. Solamente el hombre será libre cuando pueda tener capacidad de elegir su trabajo y sus condiciones y las posibilidades de ver realizadas sus capacidades y sus voluntades.

No cabe la menor duda que toda sociedad descentralizada, pluralista, se encuentra en mejores condiciones que una sociedad centralizada, dirigista para poder realizar esta función del hombre que es el trabajo. En una economía social de mercado se delega a cada una de las comunidades singulares, a cada una de las empresas, prácticamente un amplio campo de decisión en cuanto afecta a la realización del trabajo por el hombre.¹

Sin embargo, a todas estas "comunidades singulares", empresas, se les involucra dentro de un marco que no solamente está caracterizado por normas de tipo laboral sobre la configuración del trabajo (contratos de trabajo), sobre normas de realización o procesos de trabajo, de seguridad e higiene, sino que también impone condiciones económicas. No debe olvidarse que el **empresario indirecto** impone hoy en una sociedad europea avanzada costes económicos que vienen a

De la amplia bibliografía se remite a la publicación: "Economía Social de Mercado", ed. por el Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Madrid 1982.

suponer, 1,7 veces lo que directamente el empresario satisface al trabajador.¹ No debe olvidarse que esta dimensión económica está incidiendo y repercutiendo seriamente en las posibilidades de acción del empresario directo y, por lo tanto, le está eximiendo de muchas de las responsabilidades que se le involucran.

Pero es que además el empresario directo no solamente configura un marco laboral en cuanto a normas y coste económicos y sociales, sino que también establece marcos económicos y financieros que generan mejores o peores posibilidades para poder configurar el trabajo. El que haya trabajo o no, el que una comunidad empresarial se vea obligada a mejorar sus condiciones de trabajo, el enriquecimiento de su trabajo, viene provocado fundamentalmente por la existencia de un marco adecuado.

Por ello consideramos dentro de una economía social de mercado que el criterio de competencia constituye uno de los elementos claves para que obligue a cada una de las unidades o comunidades empresariales a que utilice mejor el trabajo, a que dé una mayor flexibilidad para que el trabajador, el hombre que tiene una capacidad de trabajo, disponga de libertad para cambiar de empresa, o de profesión, o de región a los efectos de poder fructificar para sí y para la comunidad sus prestaciones.²

La empresa es la que genera el trabajo, la que lo organiza y la que le da mayor o menor eficacia, esto es, el empresario directo. Pero el empresario indirecto es el que está estableciendo condiciones en las cuales puede o no

¹Albach, H., "Unternehmen ...", ob. cit.

²Sobre esta problemática de la movilidad se remite al Dictamen "Reconversión económica y empleo", ob. cit.

realizarse esa tarea. Por lo tanto, la figura del **empresario indirecto** asume hoy, en los momentos actuales, en una sociedad moderna el papel clave en cuanto a la capacidad de realizar una organización del trabajo más humana y enriquecedora. Pero el problema que se plantea en el dilema de las sociedades modernas es cuanto se refiere al trabajo, que no por el hecho de una mayor creación normativa de normas rígidas se van a provocar mejores condiciones de trabajo en términos generales, sino que se está actuando de forma indirecta perjudicial para el trabajo. La aceleración del paro, o la no generación de empleo, así como la falta de una dinámica de ajuste adecuada en cuanto a la utilización de las nuevas posibilidades tecnológicas, se derivan, hoy día, precisamente, de ese creciente intervencionismo del **empresario indirecto**, del Estado.

Cuanto más se descentralice la acción organizativa del trabajo tanto mayor será la responsabilidad que asuma el empresario directo, su responsabilidad social y menor la que corresponde al empresario indirecto. Pero es que además hay un problema que se refiere fundamentalmente a que el empresario indirecto, Estado y sindicatos fundamentalmente, no asumen la responsabilidad por el grado de abstracción en el que están estableciendo normas y por el distanciamiento con respecto al hecho concreto de los procesos reales de configuración del trabajo.

El empresario indirecto no vincula en él la asunción de la responsabilidad del trabajo con la capacidad de decisión sobre el mismo y sus consecuencias. El coste se lo impone al empresario directo como anteriormente se ha mencionado en 1,7 veces el coste directo de la mano de obra. Y éste es el gran tema, la gran responsabilidad del intervencionismo del empresario indirecto sobre las condiciones del trabajo.

Debe, por lo tanto, configurarse el reparto de papeles, pues aquí no se discute que no exista empresario indirecto, sino lo que aquí se discute es el papel que tanto el empresario directo e indirecto tienen que asumir, para que coayuden a una mayor eficacia en cuanto a la humanización del trabajo, en cuanto a la incorporación del hombre en la tarea que desea y en cuanto a los resultados de ese esfuerzo.

Todo ello implica siempre, en cada una de las figuras empresariales, directa e indirecta, la asunción de responsabilidades en paralelo en cuanto a su capacidad de decisión. Y en este sentido solamente una vía descentralizadora involucrará una mayor capacidad de responsabilidad societaria del empresario directo y una mayor capacidad del empresario indirecto para forzar al empresario directo a adaptarse de forma permanente a las nuevas posibilidades de organización del trabajo.

Lo cual significa que de la Encíclica pueden derivarse criterios como el que no vale señalar topes máximos a mínimos de condiciones de trabajo, sino lo que se deben crear son procesos que obliguen al empresario directo a superarse permanentemente en cuanto a la forma de concebir la configuración y organización del trabajo, tanto en la dimensión económica como en la dimensión humanitaria.

La gran lección de la experiencia acumulada de las últimas décadas la tiene que sacar el empresario indirecto, el Estado y los sindicatos. Su papel es el que hay que configurar en cuanto a que sea "provocador" de esa tensión de ajuste permanente de dar "nueva forma al trabajo". Pero a ello debe añadirse que tanto el orden económico como el financiero y también el fiscal, junto con la educación y la incorporación permanente de las nuevas tecnologías, son

todos elementos que están en manos del empresario indirecto y que éste puede retrasar o acelerar en beneficio de la organización del trabajo.

El empresario directo tiene que asumir las decisiones y las responsabilidades de las mismas en cuanto que es el protagonista fundamental en sus más diversos niveles y el empresario indirecto tiene que asumir la responsabilidad que le corresponde de manera que provoque permanentemente al empresario directo a que asuma los nuevos avances, las nuevas exigencias no sólo económicas o financieras, sino de valores que implica una mayor justicia en el trabajo, una mayor integración del hombre en el trabajo, una mayor flexibilidad de búsqueda de esa comunidad empresarial en la que el hombre se encuentra.

Pudiera quizás concretarse en un no absoluto a planteamientos normativos estáticos del empresario indirecto y sí a un planteamiento dinámico que involucre ese reto permanente del campo de tensiones que se ha mencionado al principio : tensión entre el logro de eficacia económico-social de las "comunidades" involucradas en las tareas del trabajo y la dimensión ética-humanista que corresponde al valor del hombre y a la función del trabajo como criterio básico de la existencia humana.

IX. Valoración final de la aportación de la Encíclica "Laborem exercens" sobre el trabajo humano en la empresa.

1: La aportación de la Encíclica "Laborem Exercens" sitúa en la doctrina social de la Iglesia la figura institucional de la empresa, expresada como comunidad, reconociendo por

lo tanto las exigencias organizativas para poder entender, valorar y dimensionar el trabajo, como uno de sus elementos claves.

- 2: La segunda aportación singular es que en esta Encíclica se recoge la figura empresarial situando responsabilidades a los dos niveles que inciden de forma diferenciada y que son interdependientes en las posibilidades de la acción del trabajo humano. El empresario directo, por un lado, el management en una organización empresarial, y el empresario indirecto, el Estado y los sindicatos primordialmente, que repercuten de forma interdependiente con las posibilidades del empresario directo.

Esta delimitación de responsabilidades y de funciones en la configuración del trabajo humano es, consiguientemente, una seria llamada de atención a la organización de los Estados modernos y a la responsabilidad que incumbe a cada uno de los partícipes. Al mismo tiempo debiera reflejarse aquí el hecho de que es una seria llamada a que cuando se habla de trabajo humano, de humanización y de ética, de resultados, política patrimonial o participación, afecta al conjunto de la sociedad y afecta, por lo tanto, a cada uno de los sujetos implicados como empresarios directos como también a los responsables del empresario indirecto.

- 3: La Encíclica recoge además perfectamente el campo de tensiones en el que se mueve el mundo del trabajo : por un lado, el trabajo busca una eficacia económico-social,

tanto para el individuo como con respecto a la "comunidad" en la que se encuadra, como también busca una eficacia humana en cuanto a una dimensión ética que da primacía la Encíclica en cuanto a que el hombre en la dimensión subjetiva del trabajo encarna uno de sus principales pilares de subsistencia.

La moderna teoría económica de la empresa recoge perfectamente, desde hace ya varias décadas, la diferencia entre el trabajo como factor productivo o factor elemental, que es el trabajo directamente involucrado en los procesos de transformación, los trabajadores en el sentido clásico de la polémica de principios de siglo, y el trabajo como factor dispositivo, el empresario directo.

Pero también la moderna teoría económica de la empresa recoge claramente la diferenciación y las interdependencias entre la empresa, o el empresario directo, que abarca ambos sistemas de factores anteriormente mencionados, los elementales y los dispositivos, y el entorno en el cual se mueve la actividad de esa comunidad empresarial, el empresario indirecto. Las relaciones e interdependencias entre ambos constituye a mi entender la gran aportación de esta Encíclica.

Pero es que además lo que en la Encíclica queda bien claro es que el trabajo no solamente es portador de valores esenciales del hombre, sino que, al mismo tiempo, significa la realización del hombre al servicio de esa "comunidad" por lo que se busca con el trabajo una eficacia económico-societaria que dentro de un marco ético permita los máximos rendimientos de prestaciones a esa "comunidad" y, al mismo tiempo, al propio individuo, en cuanto al disfrute de que su prestación sea la que corresponde a sus capacidades y voluntades.

- 6: Puede defenderse, a la vista de la Encíclica, claramente la **tesis de convergencia** entre la realidad social y económica y los valores diseñados éticos-humanos de la Encíclica.

La realidad del proceso de trabajo en el momento que percibe el impacto tecnológico actual obliga necesariamente a una mayor participación del hombre en el proceso. Para ello necesariamente se tiene que dar una mayor descentralización, lo que va a obligar a mayores costes de coordinación, con un mayor número de partícipes a la hora de definir los procesos de trabajo. Ello implica obligatoriamente una necesidad y exigencia al trabajo de realizar estas tareas con mayor eficacia a los efectos de superar estos mayores costes de coordinación. Todo proceso de participación implica mayores costes coordinativos y lo que se espera de la participación es que por el hecho de una mayor integración del hombre, por una mejor utilización de sus capacidades y voluntades, se consigan superar esos costes con creces y de esta manera se pueden dar mejores prestaciones a la "comunidad."

- 7: La Encíclica, por su parte, arranca fundamentalmente de que la tarea que el hombre realiza debe ser una tarea rica, debe ser una tarea que refleje la capacidad intelectual y física del hombre, y que este enriquecimiento implica necesariamente que las tareas sean más integradoras e implique que el hombre asuma también parte de las tareas del empresario directo.

Prácticamente tiende a que todo hombre que realiza un trabajo sea, en una parte más vinculante empresario directo. Y gracias a la tecnología puede el hombre incorporar a su tarea física o intelectual tareas de configuración previas a ese proceso de planificación y organización, o tareas posteriores de control. Pero, al mismo

tiempo, la Encíclica recoge al configurar como "comunidad" la institución en la que se realiza el trabajo, la exigencia de un ordenamiento necesario para que el trabajo fructifique, no como prestación individual, sino en la obligatoriedad comunitaria de su realización.

- 8: Para que el trabajo pueda ser ese reto constante del hombre, el empresario indirecto, el Estado y los sindicatos, deben establecer marcos estables que recogen no solamente las normativas humanas, sino también las normativas económicas que obliguen a modificar y mejorar constantemente las condiciones de trabajo.

Y ello no en una nueva dimensión estática, sino dinámica, de saber imprimir permanentemente al empresario directo la necesidad de ese ajuste continuo para que pueda el trabajo dar una mayor respuesta a las exigencias tanto del individuo como a las de la propia "comunidad".

Así, por ejemplo, desde una configuración de las retribuciones hasta el ordenamiento del trabajo y la flexibilidad de búsqueda de aquella tarea que el hombre considera como la más adecuada a sus capacidades y aptitudes, tarea ésta que es responsabilidad del empresario indirecto provocando la adaptación en cada una de las unidades singulares.

Y ésto solamente se logra por la vía de una competitividad y descentralización. En ninguno de los casos, y éste es quizás el gran llamamiento de la Encíclica, en la sociedad moderna e industrial del tipo occidental, el empresario indirecto está provocando este proceso, sino que lo está reteniendo con todas las consecuencias graves

iniciadas con el paro y terminando con la falta de adaptación en las empresas a las nuevas condiciones de trabajo. Y ello afectó al mundo occidental como al mundo de la Europa oriental.

El empresario directo debe verse "obligado", vía competencia, más que por la vía de la norma, a tener que adaptar permanentemente sus estructuras de trabajo a las exigencias del hombre y a su eficacia, tanto en la dimensión que corresponde a lo económico como a lo ético.

9: En el empresario directo debe reflejarse su responsabilidad societaria en cuanto a todas aquellas tareas que le han sido delegadas por la sociedad para configurar el proceso de trabajo y que, por lo tanto, esta responsabilidad societaria y su reflejo en un balance social recoge las dimensiones que le corresponden en responsabilidad derivada de las interdependencias que tiene con el grupo humano implicado directamente en la empresa como con los otros grupos o comunidades más o menos vinculados como proveedores, clientes, etc. con el empresario directo.

10: El empresario indirecto tiene que asumir la responsabilidad derivada de su poder para la configuración de ese marco persiguiendo establecer procesos dinámicos que impliquen adaptaciones permanentes, flexibles, y que, por lo tanto, delimite también su propio campo de responsabilidad y presente cuentas de esa responsabilidad que ha asumido. Y no sólo cuentas electorales.

-11: En cualquiera de los casos lo que está implicando la Encíclica es un amplio concierto de participación.

De participación en patrimonio, en cuanto que el hombre disponga de la propiedad de los medios de producción y ello implica que el empresario indirecto fomente y no

retrase una política patrimonial, no ya sólo por el hecho concreto de identificación del hombre en su trabajo, sino incluso, desde la propia "comunidad societaria" en el hecho de que ello significa una mayor participación en el conjunto del sistema societario.

Al mismo tiempo, tiene que volver a redescubrirse la política de participación en resultados, puesto que el hombre no solamente participa en el trabajo, sino también en el esfuerzo del mismo. No puede quedar ésto en las normas clásicas de una paga extraordinaria de resultados sean cuales fueran éstos, sino una verdadera política participativa.

12: Participación en cuanto a que el hombre dentro de sus campos participe en la configuración del proceso. Y ello solamente se da cuando esta participación se produce de forma inmediata y directa en la actividad de ese hombre, con sus capacidades y aptitudes. Por ello debe insistirse de forma permanente en el dilema de participación directa e indirecta. Solamente en la participación directa es cuando el hombre se integra al dominar el proceso en el cual está realizando su trabajo y, por lo tanto, puede asumir ese proceso participativo. Mientras que en una participación indirecta el hombre no se integra, sino que solamente lo hace en base de ideologías o en base de construcciones intermedias que prácticamente diluyen este proceso de incorporación del hombre.

13: El problema que además se plantea claramente con la participación indirecta en los sistemas modernos es que se está mezclando el problema de las responsabilidades del empresario directo y las del empresario indirecto con lo que se difuminan las responsabilidades. Por ejemplo, el papel de los sindicatos.

En bien de la organización del trabajo y de las instituciones es necesario a la luz de los principios derivables de la Encíclica una revisión de las formas participativas y un contenido adecuado de los sindicatos, lo que queda reflejado en la propia Encíclica, debiendo constituir pasos muy significativos en la configuración de todas aquellas instituciones que de forma directa e indirecta integran el complejo mundo del trabajo.

14: En la Encíclica se recoge la complejidad del trabajo en todas sus dimensiones y puede apreciarse cómo constituye el eje de toda actuación humana, tanto en el plano económico como en el ético-humanitario.

15: La tecnología constituye una de las grandes aportaciones del hombre al trabajo. El avance tecnológico y, sobre todo, la capacidad de información, exige una revisión a fondo de la actual forma de organización del trabajo y, por lo tanto, exige una modificación radical en cuanto a los comportamientos y normas del empresario directo y del indirecto. Estamos verdaderamente ante la "revolución de la organización del trabajo" que la historia del hombre no ha tenido hasta ahora.

En este sentido los ajustes permanentes que tienen que producirse se derivan de esa nueva dimensión del trabajo nacional e internacional y, por otro lado, también se deriva de esta nueva dimensión que permite la información para enriquecer el puesto de trabajo, la tarea del hombre, su responsabilidad y su participación.

16: La Encíclica constituye un conjunto de valores que permiten deducir del mismo principios y criterios de comportamiento para cada uno de los partícipes en el trabajo, desde el trabajador al empresario directo e indirecto y

que reclama una constante búsqueda de soluciones al campo de tensiones entre la eficacia económica y social y la ética.

17: Solamente por la vía de una participación coordinada, en base de códigos de conducta, normas de comportamiento, para cada unidad singular y no tanto normas del "empresario indirecto" es cuando el hombre puede incorporar mejor esas normas de comportamiento ético en cada uno de sus niveles como trabajador, como encargado o supervisor, o director de una empresa, o como responsable de un sindicato, o de un Ministerio.

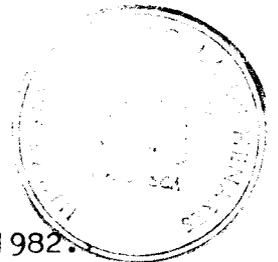
Debería evaluarse en forma adecuada esta gran aportación de la Encíclica que permite enjuiciarla desde la perspectiva de que conoce cuáles son las aportaciones de la ciencia, de la teoría económica de la empresa y, al mismo tiempo, realiza sus afirmaciones en el contexto de una realidad político societaria existente.

BIBLIOGRAFIA.

- **"Laborem Exercens"** - El trabajo humano", Carta encíclica de S.S.Juan Pablo II, Madrid 1981.
- Gaugler, S., **"Das Unternehmen in Spannungsfeld betriebswirtschaftlicher und humanitärer Erfordernisse"**, Conferencia pronunciada en Roma, Roma 1984,(manuscrito).
- Schmidt, H., **"La ley constitucional de la explotación en la República Federal Alemana"**, Madrid 1977.
- Albach, H., **"Fundamentos de la Dirección empresarial"**, Madrid 1976.
- García Echevarría, S., **"Responsabilidad Social y Balance social"**, Madrid 1984,
- García Echevarría, S., **"Empresa y orden económico"** , Madrid 1980.
- Marr, R., **"Política de Personal en la Empresa"**, Madrid 1984.
- **"Reestructuración económica y empleo"**,Dictamen del Consejo Asesor Científico del Ministerio Federal de Economía de la RFA, Madrid 1985.
- García Echevarría, S., **"El empresario, orden económico y sociedad"**, Madrid 1982.
- García Echevarría, S., **"Orden económico en una sociedad pluralista"**, Madrid 1984.
- **"Reforma de la Empresa"**, Resumen del dictamen realizado,

Working Paper número 32, Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1982.

- Gutenberg, E., **"Betriebswirtschaftslehre I : Die Produktion"**, 27ª ed. Heidelberg 1984.
- Pümpin, C., **"Estrategia empresarial - Dirección y organización de la empresa"**, Madrid 1985 (en prensa).
- García Echevarría, S., **"La capacidad directiva de la empresa española. Parte I : el reto empresarial"**, Madrid 1983
- Voigt, F., **"La problemática de la participación en la decisión en la empresa"**, en "La evolución de la estructura de la empresa", Madrid 1973.
- Krelle, W., **"La política de acceso a la propiedad en la R.F.A."**, en : La evolución de la estructura en la empresa, Madrid 1973.
- **"Mitbestimmung im Unternehmen"**, dictamen sobre la cogestión. Stuttgart 1970.
- Utz, A.F., **"Neomarxismo y orden económico pluralista"**, Barcelona 1984.
- Utz, A.F., **"Política Social"**, Barcelona 1984.
- Hamm, W., **"Kollektiveigentum"**, Heidelberg 1961.
- Koslowski, P., **"Ethic des Kapitalismus"**, Tubinga 1982.
- Peterman, Th., **"Technik und menschliche Zivilisation"**, Colonia 1984.



-
- Löwe, K., **"Ausbeutung des Menschen durch den Menschen"**, 2ª ed., Colonia 1977.
 - Lampert, H., **"Sozialpolitik"**, Heidelberg 1983.
 - Schmidt, H., **"La ley de empresa alemana. Un intento de democracia empresarial"**, Madrid 1977.
 - Krelle, W., **"Propiedad y Reforma de la empresa. Balance de la experiencia alemana"**, Madrid 1977.
 - Voigt, F., **"El papel de la cogestión en la economía social de mercado : Posibilidades y límites"**, Madrid 1977.
 - Dierkes, M., **"Actitudes de los empresarios europeos ante el tema de la Reforma de la Empresa. Resultados de una encuesta internacional"**, Madrid 1977.