

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

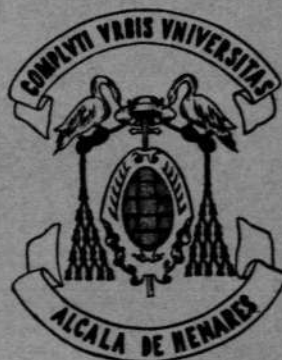
PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Working Papers: n° 74

Título: Interdependencias entre
Política de Personal y
Organización Empresarial

Autor: Prof. Eduard Gaugler

Fecha: Octubre 1982



UNIVERSIDAD DE ALCALA



59C0906692

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° 74

Título: Interdependencias entre
Política de Personal y
Organización Empresarial

Autor: Prof. Eduard Gaugler

Fecha: Octubre 1982

Secretaría de Redacción:
Srta. María Luisa Blasco
Srta. Lucía Juárez



(C) Dr. Santiago García Echevarría

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

INTERDEPENDENCIAS. ENTRE POLITICA DE PERSONAL Y ORGANIZACION EMPRESARIAL (1)

Eduard Gaugler

Catedrático de la Universidad de Mannheim

Con esta aportación se intenta recoger la magnífica lección expuesta por el Prof. Gaugler con motivo de la jubilación del Prof. Potthoff, un pionero clave en el área de influencia alemana en materia de Política de Personal. Este documento tiene relevancia significativa puesto que recorre claramente la incidencia de la política de personal sobre la organización empresarial, pero, sobre todo, tiene una referencia muy importante sobre la influencia del campo legal sobre las posibilidades de configuración de la política de personal y de la propia organización empresarial. Las leyes de cogestión alemanas no pasan desapercibidas en cuanto a que inciden e incidirán seriamente en los procesos organizativos de la empresa y, en este sentido, aparte de la valoración que pudiera hacer cada uno sobre el tema de cogestión, el dato significativo es la incidencia que modifica básicamente la capacidad organizativa de la empresa. (Nota de la redacción)

¹ Este texto corresponde a la conferencia pronunciada por el profesor Eduard Gaugler con motivo del acto de Homenaje al profesor Erich Potthoff

Erich Potthoff

Además de las múltiples ocupaciones que profesionalmente le ha planteado la praxis económica al homenajeado profesor Erich Potthoff, y además de la realización de su cátedra extraordinaria de la Universidad de Colonia, Erich Potthoff, desde finales de la Segunda Guerra Mundial, ha enriquecido toda la literatura de la Economía de la Empresa con numerosas aportaciones. Sus publicaciones recuerdan siempre a aquel tipo de exposiciones que han caracterizado a muchos representantes de la Segunda Generación de nuestros compañeros, especialmente vinculados a su maestro académico Eugen Schmalenbach: los temas tratados surgen de forma directa de las necesidades de la praxis económica empresarial; el proceso intelectual persigue una lógica rígida en cuanto a la construcción dispositiva; la expresión verbal y la relación inmediata a la realidad empírica permiten también a aquel lector de la praxis económica poder elaborar con gran provecho toda esta serie de publicaciones sin plantearle ningún problema de esfuerzo lingüístico o de confrontación. Al examinar la literatura que surgió en las décadas de los años 20 y 30, tanto en el plano de la teoría como de la praxis de muchos de los representantes de nuestra disciplina, difícilmente puede señalarse que las aportaciones de Potthoff en las últimas décadas estén solamente caracterizadas por un mero empirismo. Las publicaciones de Potthoff son consecuencia de la evolución teórica de la economía de la empresa; sin embargo, tal como él continuamente insiste, con sus trabajos científicos pretende enriquecer tanto al científico como al hombre de la praxis. Del conjunto de sus experiencias en la ciencia y en la praxis

profesional él ha podido aportar, siempre en, ambas elementos nuevos y les ha dado impulsos.

Las publicaciones de Potthoff se distribuyen en tres campos muy amplios de nuestra disciplina en las últimas 2 a 3 décadas. Con sus aportaciones, Potthoff ha contribuido en cuestiones de financiación, publicidad, derecho de sociedades, contabilidad, planificación, dirección empresarial, economía municipal, cooperativismo, cogestión en la empresa y política social empresarial. Dos son los sectores parciales de la economía de la empresa a los que Potthoff ha dedicado una atención preferente durante el transcurso de estas décadas, constituyendo un punto fuerte en todo su actividad de publicaciones: la problemática específica del personal en la empresa y la organización empresarial. Precisamente a estos dos campos claves corresponde el mayor número de sus publicaciones; estos campos de investigación han sido trabajados por el autor de forma continua¹. Por ello, no extraña el que Potthoff en su referencia personal dentro de la asociación de catedráticos de empresa haga una aportación específica a sus actividades en materia de personal y de organización.

No es equivocado suponer que la colaboración con Eugen Schmalenbach dió la base para el interés de Potthoff en los problemas de la organización empresarial. Precisamente algunas de sus publicaciones pueden ser consideradas como continuación y profundización de los planteamientos realizados por Schmalenbach en su aún interesante libro "Über Dienststellengliederung im Großbetrieb"². Las aportaciones de Potthoff, en cuanto a

la organización directiva de las grandes empresas y a la organización funcional en las empresas industriales, en cuanto se refieren a la problemática de los departamentos staff, en cuanto a la racionalización de los procesos de decisión, en cuanto a la organización de las finanzas y la organización del personal, caracterizan su preocupación por los problemas de la organización empresarial. Precisamente esta última referencia afecta a la segunda área de investigación de Potthoff: la política de personal empresarial, siendo el primer científico de la economía de la empresa que ha dedicado de forma sistemática una amplia literatura a este tema.

Política de Personal

Ya en el año 1948 publica un amplio artículo bajo el título "La política de personal en la economía de la empresa"³. Esto sucedía muchos años antes de establecerse la primera cátedra de la economía de la empresa dedicada a la problemática de personal en una Universidad alemana, mucho antes de que la materia de personal se convirtiese en una disciplina en los exámenes de licenciatura de las Universidades alemanas⁴. También las aportaciones en cuanto a las cuestiones de cogestión⁵ y todos los aspectos referentes a la política social empresarial⁶, que se sucedieron en el tiempo, pertenecen a todo el campo de trabajo investigador de Potthoff. Además, todo el tratamiento sistemático de la "Política de Personal" en el Handbuch der Wirtschaftswissenschaften⁷ y, sobre todo, del libro de texto "Betriebliches Personalwesen" en la colección Götschen son elementos a mencionar⁸. Estas monografías son las que aparecen antes del "Handwörterbuch für Personalwesen"⁹ y con un gran adelanto de tiempo a otras múltiples

publicaciones de libros de texto en materias de personal (Berthel, Hantze, Marr/Stitzel, Remer, Wächter y otros)¹⁰.

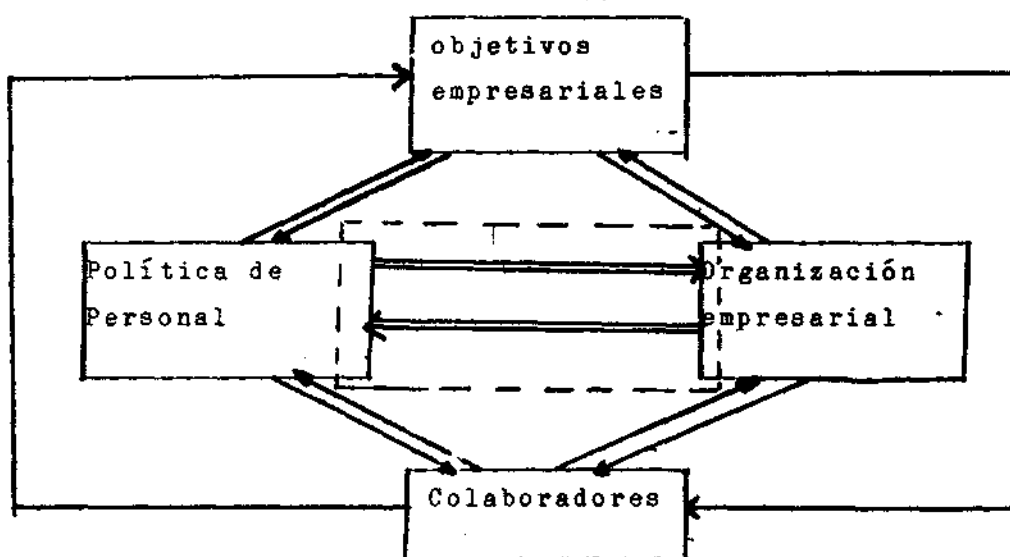
Areas de la política de personal

Ya desde sus primeros planteamientos - Potthoff parte de una política de personal dividida en tres áreas principales: política de personal, dirección de personal, administración de personal¹¹. Es posible que desde el punto de vista del desarrollo actual de estas disciplinas parciales de la economía de la empresa, esta clasificación en tres áreas pueda considerarse insuficiente a los efectos de recoger todos los aspectos singulares de la política de personal. Precisamente la acentuación por parte de Potthoff de la política de personal empresarial ha determinado, al menos, dos orientaciones claves para el estudio científico de la problemática de personal.

Por un lado, Potthoff demostró con la división en las tres áreas parciales mencionadas de la política de personal que este sector tiene más importancia, muchísima más de la que por entonces se le asignaba en la práctica empresarial y que se limitaba a las funciones de una administración de sueldos y salarios. Además, puso y pone el acento fundamental en el aspecto empresarial de la política de personal - no como sinónimo, sino como aspecto parcial del personal-reconociendo que la cuestión central de la utilización del trabajo humano en el proceso productivo empresarial va más allá de la mera administración del personal y más allá de las técnicas de dirección, y se convierte en un elemento vital de la política empresarial. Esta comprensión de la política de personal¹² es la que refleja el tema de la exposición que a

Interrelación
entre política
de personal y
organización
empresarial

continuación se hace aquí y que plantea fundamentalmente las "interdependencias" entre la política de personal y la organización empresarial. Este planteamiento ha sido señalado ya por Potthoff en unas consideraciones previas a su libro "Organización de personal en la empresa", al señalar que "entre la organización de la empresa y los hombres que en ella están ocupados existen relaciones muy estrechas"¹³. De esta referencia puede deducirse que también tienen un lugar preferente las interdependencias entre una política de personal orientada a los hombres que se ocupan de una empresa y la organización empresarial. Algunos de los aspectos de esta interrelación constituyen el objeto de las consideraciones que se exponen en esta aportación. El concepto de esta investigación puede reflejarse en la siguiente figura:



Predominio de los aspectos organizativos

Taylor

Frederik Winslow Taylor (1856-1915) enunciaba el postulado de que se debe mantener a los trabajadores en la empresa en la forma más elemental posible, de manera que éstos puedan organizarse como un diente de una rueda dentada dentro del conjunto empresarial. Esta acotación no trata de contribuir -tal como está sucediendo en los últimos años en la literatura que viene a denominarse emancipadora- a la crítica que generalmente se aporta sobre Taylor sin conocimiento de su verdadera aportación histórica¹⁴. Este postulado no se encuentra reflejado en la segunda edición, en lengua alemana, del "Scientific Management"¹⁵, sobre política de personal. Además, no se valora generalmente el que Taylor, precisamente por lo que respecta a todo hombre que trabaja, ha formulado principios de configuración sumamente positivos para la organización empresarial.

Sin embargo, la referencia a Taylor debe servir para aclarar en su época, las ideas de organización dominantes y ello bajo dos aspectos que parecen relevantes respecto al tema que aquí tratamos de exponer.

Por un lado, se aprecia de forma clara que el concepto de organización en el umbral del siglo XIX está fuertemente acentuado por una definición mecanicista del hombre que, por su parte, se encuentra claramente enmarcado bajo las perspectivas de una primera fase de desarrollo de las ciencias naturales y la técnica de una nueva época y bajo los impulsos de la Ilustración. El libro del francés Julien Offray de la Mettrie (1709-1751) con el

título sintomático "L'homme machine" caracteriza los elementos básicos determinantes de esta imagen del hombre y de la concepción consecuente de la organización¹⁶. Sobre este aspecto volveremos más adelante.

Aún cuando determinados aspectos del hombre trabajador no hubieran faltado a los objetivos de la configuración organizativa de antes de los años 70 hasta los 80, sin embargo, no puede ignorarse que en las relaciones entre ambos sectores: organización empresarial y política de personal, ha existido de forma fáctica un claro predominio de la organización, y ello, en la medida en que se pudiera hablar de que existiese, en el escaso campo de acción restante, una política de personal explícita.

Precisamente, las ideas de Taylor sobre la utilización del trabajo humano en los procesos de producción empresariales, demuestran que las actividades vinculadas a las personas deben considerarse como una variable dependiente de la organización del trabajo creada, que se orienta, básicamente, a la mayor racionalidad posible en la realización del trabajo. Racionalización, en su concepto de organización, no constituye, en ninguno de los casos, un objetivo en sí mismo. Taylor quería "vincular al mismo tiempo la gran prosperidad de los trabajadores y de los empresarios y poder unir ambos intereses"¹⁷. Esta "prosperidad" del trabajador la define en los siguientes términos: "no se trata solamente de un salario que va más allá del normal, ... sino del desarrollo... de sus capacidades, de manera que se encuentre en situación de poder realizar aquel trabajo que le

es más apropiado a sus capacidades y que realiza con mayor perfección". El concepto de Taylor para la racionalización y la organización no descuida, por lo tanto, al hombre al que le afecta el trabajo en la empresa, aún cuando si bien no puedan encontrarse en su planteamiento todos los aspectos del trabajo humano que actualmente existen, considerando que poseen un gran peso, la multitud de condiciones cambiantes.

La supeditación de la dimensión de la política de personal a la prioritaria organización, para Taylor se refleja en los instrumentos que él recomienda para un incremento de la prosperidad: Estudio de forma sistemática del trabajo y de los tiempos para evitar movimientos innecesarios, adaptación de los aparatos de trabajo al hombre que los maneja, elección objetivada de personal para coincidir con las exigencias y las capacidades, la dirección y preparación adecuada para el trabajador, señalar la remuneración fija del trabajo, asegurar un salario superior a la media como medida contra el rechazo frente al trabajo. Este catálogo señala, claramente, que la realización óptima está dominada por la organización y por las condiciones de trabajo; por lo tanto, desde la perspectiva actual puede considerarse que es mínima la zona de juego restante para las consideraciones y actividades de la política de personal.

Esta afirmación no es válida naturalmente para el conjunto del sector de decisiones y medidas de política de personal: fuera del campo de las interdependencias propiamente dicho la política de personal empresarial poseía, al menos, fundamentalmente, una determinada capacidad de

Política social
empresarial

configuración, más o menos acentuada. Esto tiene validez para la política social empresarial que en cualquiera de los casos posee unas relaciones inmediatas con la organización empresarial y para la que existía ya en el siglo XIX una serie de planteamientos que permiten supeditarla al rango de las decisiones de política empresarial y de las actividades de la misma. Entre estas decisiones pueden señalarse, al menos, también los modelos de participación en beneficio de los años cuarenta de este siglo, las primeras participaciones de capital de los trabajadores en las empresas en que trabajaban entre 1867 y 1871¹⁸, así como la concepción de las fábricas "constitucionales" de Heinrich Freese (1853-1944) en Berlín a finales del siglo XIX¹⁹. También las mejoras de las condiciones de trabajo externas, ya a mediados del pasado siglo, se encuentran seriamente implantadas y protegidas por una serie de empresarios pioneros. Tal evolución de la política de personal y social dentro de la relevancia de la política empresarial se realizó preferentemente fuera del área en el que pudiera surgir como relaciones inmediatas entre organización empresarial y política de personal.

En este terreno de las interdependencias directas es en el que permanece esta disciplina de la economía de empresa, a excepción de algunos tratamientos importantes, desde los años 20²⁰, ésto es, el concepto básico del predominio de una organización construida con lógica material para resolver los problemas en la empresa y la supeditación en la empresa de las actividades de personal. Todo ello se extiende hasta después de la Segunda Guerra Mundial²¹. Las modificaciones y

Cogestión

complementos en la imagen del hombre como trabajador modifican, ciertamente de forma parcial, esta referencia, pero no desplazan el peso de las interdependencias de forma decisiva²². También la cogestión de los trabajadores en el "centro de trabajo" y a nivel de empresa, así como la posterior escasez de las ofertas de mano de obra en el mercado del trabajo en los años 60 y a comienzos de los años 70, demuestran, cada vez de forma más acentuada, ciertos efectos sobre las relaciones de interdependencia entre la organización empresarial y la política de personal. Una señal unívoca para una modificación fundamental en el área de interdependencias, que en un principio apareció de forma inapreciable en la literatura científica, se empieza a producir en la segunda mitad de los años 50 y ello debido a un científico francés.

¿Superación del determinismo organizativo?

División del trabajo

Georges Friedmann, en el año 1959, publicaba en lengua alemana uno de sus libros con el título "Fronteras de la división de trabajo"²³. El título del libro es sintomático y viene a marcar un desplazamiento notable del área de las relaciones directas entre organización y personal. Ya, desde 1776, la división de trabajo, junto con la tecnificación, pertenece a la teoría económica como uno de sus fundamentos decisivos para los incrementos de la productividad. Adam Smith describió, entonces, en su obra clave "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations"²⁴, precisamente, de forma fascinante, los procesos de producción como consecuencia de la división del trabajo. Un siglo después, Taylor, con su aportación, entra como teórico de la orga-

nización y práctico de la división del trabajo en el proceso productivo empresarial. Desde entonces la progresiva división de trabajo se ha convertido en un componente fijo y también irrenunciable en el futuro, tanto para la praxis como para la teoría de la organización.

Límites de la
división del
trabajo

Desde el punto de vista técnico y organizativo, apenas puede existir un límite para una creciente división de trabajo y para una especialización creciente en la empresa. Los límites de la división de trabajo señalados por Friedmann se encuentran fundamentados en la naturaleza del propio, hombre trabajador. Este autor quiere formular cómo la persona humana es contrapuesta a una miniaturización de la realización de trabajo y a una especialización extrema. En este sentido, puede hablarse de un "límite antropológico" de la división de trabajo, que para Friedmann había alcanzado hace más de 20 años, sobre todo en los procesos de trabajo altamente tecnificados de las grandes industrias.

Dejando aquí a un lado casos singulares, la teoría de organización de la economía empresarial ha necesitado cierto tiempo para poder plantearse, de forma crítica, estos diferentes planteamientos surgidos en Francia y examinarlos bajo el punto de vista de su propio paradigma. La teoría de organización ha recibido impulsos decisivos de la propia praxis organizativa que ha intentado disminuir, mediante experimentos organizativos, los déficits humanos existentes en las formas de organización primarias y, con ello, intentar reducir las cargas de costes que implican. Después de los tres primeros experimentos, con nuevas estructuras

Nuevos
modelos

de trabajo en los años 50, sobre todo, en el extranjero, en casi todos los Estados industriales crece, a finales de los años 60 y a comienzos de los años 70, el número de empresas que tratan de plantearse nuevos modelos como los de *job enlargement*, *job enrichment*, *job rotation*, puestos de trabajo que se superponen, grupos de trabajo en parte autónomos, etc²⁵. Estos experimentos reciben en la República Federal de Alemania, incluso la atención por parte de los programas gubernamentales "humanización del mundo del trabajo"²⁶, y tienen y disponen de protección financiera hasta nuestros días.

Estos modelos empíricos tratan de modificar las estructuras de trabajo, reducen el grado de división de trabajo alcanzado hasta ahora en la organización empresarial. Crean estructuras organizativas con contenidos de trabajo más amplios para poder corresponder con ello a la exigencia de "humanización en el trabajo" y, al mismo tiempo, alcanzar una solución económica en los procesos productivos. El resultado de tales experimentos no son solamente las modificaciones de las formas organizativas. Estas modificaciones tanto de las regulaciones organizativas, así como de las formas de organización, se han dado también en el pasado permanentemente como consecuencia de nuevos conocimientos en relación con las condiciones cambiantes del contexto en el que se realizan. La numerosa literatura científica existente al respecto, que se ocupa en la última década de forma muy amplia de estos modelos de estructuras de trabajo cambiante²⁷, es consciente en gran medida, de que detrás de estas nuevas formas de organización se

encuentra la búsqueda de una organización en el planteamiento del concepto organizativo.

A la vista de las áreas de interdependencia descritas al principio entre organización empresarial y política de personal, aquellos experimentos demuestran con nuevas estructuras de trabajo, que siguen de forma expresa y permanente los principios de humanización, buscando la influencia que ejercen los planteamientos de política de personal con las condiciones actuales de organización, sobre las posibilidades de división de trabajo organizativo, sobre la dirección organizativa de los procesos productivos bajo la consideración de los objetivos empresariales superiores. Para la teoría de organización, en estos experimentos y modelos, se trata de la cuestión de si también en el futuro la naturaleza de las funciones empresariales tiene preferencia sobre la estructura organizativa, o en qué medida las regulaciones organizativas para la realización de las distintas funciones se tiene que orientar a la naturaleza de las personas que son los portadores de las funciones humanas. En analogía al denominado determinismo tecnológico, se encuentra la superación del determinismo organizativo²⁸, el cual, en primer término, parte de la naturaleza de la tarea a realizar, pasando a favorecer una disponibilidad de política de personal en las estructuras organizativas puestas en discusión²⁹.

Tal discusión no es, en ninguno de los casos, ajena a la propia teoría de organización empresarial. Desde la aportación de la disciplina de organización, la problemática de las regulaciones organizativas individuales ha sido siempre

tema de discusión. Hasta ahora se ha renunciado a una orientación de la norma organizativa en base a la persona singular, concreta -al menos por lo que se refiere a los niveles medios y bajos de la organización empresarial- en favor de una estructura organizativa centrada más en la naturaleza de las funciones y en los criterios "materiales" que permiten su interpretación. En la orientación de la organización hacia determinados individuos se apreciaba, al menos, -a excepción como se ha mencionado de los niveles directivos más altos- una contradicción directa con respecto a las regulaciones organizativas, tanto por lo que se refiere a su permanencia, como en cuanto a su validez general, e incluso en cuanto a su independencia respecto de determinadas personas³⁰.

Cuando los modelos de organización de la estructuración del trabajo plantea la deducción de formas organizativas y regulaciones para una discusión básica, se trata entonces no ya de una nueva edición de esta consideración de ventajas-desventajas entre la orientación individual y la "material", ésto es, en cuanto a la naturaleza de las funciones a la que debe orientarse la organización. Se trata aquí, sobre todo, no ya de una mera transferencia del ejemplo de regulación individual, tal como se tiene en la alta dirección de la empresa, a todos los niveles de la empresa. Los experimentos de estructuración plantean más bien la cuestión de hasta qué punto las formas organizativas y las reglas de organización deben seguir solamente y de forma exclusiva los criterios de la naturaleza de la función a realizar y aquellos criterios que se han deducido en la teoría de organización, partiendo de la propia naturaleza de

Humanización
del trabajo •

las tareas y que pueden referirse, por lo tanto, también a los hombres que trabajan como portadores de tales funciones. Por último, los experimentos de humanización tratan de contrastar en la organización del trabajo el predominio tradicional, y hasta ahora no modificado de forma decisiva, de los aspectos organizativos referidos a la función en el campo de interdependencias con la política de personal empresarial³¹.

Determinismo
tecnológico

El análisis científico de los resultados y experiencias que se ha obtenido durante un largo período de tiempo con los modelos mencionados en la praxis organizativa, posee un papel decisivo la política de personal en el futuro. Su peso dentro del marco de la política empresarial crecerá notablemente cuando se le asigne, en estas interrelaciones con respecto a la organización empresarial, una influencia más acentuada, eventualmente, incluso, determinante. Esta perspectiva, posee sobre todo en las grandes empresas, una importancia muy relevante en la política empresarial, ya que aquí es donde se encuentra supeditada la política de personal, en una amplia medida, por lo que se refiere al mundo de la cogestión de los trabajadores y sus representantes. En la medida en que la organización empresarial se contemple de forma preferente bajo un "determinismo organizativo" -parecido a la evolución técnica de la empresa bajo la idea de un determinismo tecnológico-, la cogestión se limitará a casos de excepción en el campo de la configuración organizativa. Pero si la política de personal logra, sin embargo, un fuerte peso en el campo de las interdependencias con la organización, puede entonces suponerse, que las regulaciones organizativas estarán

cada vez más supeditadas a una configuración explícita dentro del marco de la cogestión. A pesar de todas las dificultades que se tienen que plantear a la hora de realizar un concepto de regulación organizativa, la cogestión ofrece, en cuestiones organizativas, también la oportunidad de una mejor aceptación en los colaboradores a los que afecta tales formas de organización y regulación organizativa en su tarea de la realización diaria del trabajo.

De acuerdo con el nivel actual de conocimientos que transmiten los experimentos realizados en torno a la estructuración del trabajo, no puede esperarse que la estructura de funciones empresariales pueda facilitar, en un futuro previsible, material utilizable para una nueva configuración organizativa, de manera que pudiera estructurarse solamente según los objetivos de política de personal. Por lo tanto, una renuncia total de la configuración organizativa de acuerdo con las tareas a realizar en cada caso parece muy poco probable. Igualmente, en el futuro no se puede discutir una clara y más fuerte acentuación de los principios configuradores que están orientados a la política de personal. La medida en la que estos aspectos de política de personal van a incidir en la organización del trabajo depende, naturalmente también, y en ningún caso en último lugar, del grado de realización de los objetivos de una organización empresarial concebida en estos términos. Y a este respecto no se trata aquí nuevamente de una magnitud de medida absoluta, puesto que en su conjunto los objetivos empresariales están sujetos al mismo tiempo a la influencia de los componentes de objetivos de política de personal. Por lo que

Objetivos de
la organización

estos factores ejercen, de forma indirecta, en influencia determinando tanto los niveles como el peso de política de personal empresarial, y ejerciendo también una influencia sobre la importancia que tienen los sectores de interdependencia, en cuanto a una organización empresarial funcional.

Incidencia de la política de personal en la organización empresarial

El acento puesto hasta ahora en los experimentos de humanización en cuanto a la estructuración del trabajo no debe dar la impresión de que el peso de la política de personal y de la organización empresarial, en el conjunto de interdependencias, vaya a depender solamente de los resultados de estos intentos de modelos en la práctica. Sin duda, no debe despreciarse la importancia de estos experimentos para el entendimiento futuro de las concepciones organizativas. Por otro lado, no se puede ignorar tampoco la evolución de las últimas dos décadas que demuestra que las estructuras organizativas empresariales no pueden orientarse de forma exclusiva y rígidamente racional a la naturaleza de las funciones a realizar. A este respecto no se debe pensar, en ningún caso, en situaciones extremas en las que las regulaciones organizativas puedan ser consecuencia de intenciones de política de personal muy dudosas. Esto afecta, por ejemplo, a aquellas empresas que crean puestos de trabajo que no están orientados, en primer lugar, a la realización de funciones empresariales, sino a legitimación de las exigencias de rentas de determinados miembros de una familia o de un grupo, o a la creación de puestos de trabajo de un mecenazgo para deportistas, o a la fija-

Evolución de
las estructuras
organizativas

ción de puestos de asesoramiento en la dirección empresarial que buscan mantener la ocupación de altos directivos que ya no pueden satisfacer las exigencias de las posiciones hasta ahora ocupadas. Y a pesar de que tales casos singulares poseen una problemática propia y específica, y que eventualmente se seguirán produciendo en el futuro, se trata solamente de ejemplos que no pueden considerarse como típicos de las decisiones de política de personal que afectan a la organización empresarial. Otra clase de problemas señalan los efectos generales de la política de personal sobre las regulaciones organizativas en la empresa. Un par de ejemplos pueden ayudar a caracterizar esta orientación que incide en el área de interdependencia entre política de personal y organización empresarial.

Las decisiones sobre principios en materia de política de personal sobre el estilo de dirección deseado en la empresa, no sólo afectan a los aspectos de personal internos de la empresa. Aún cuando se tenga en cuenta que la elección y la realización de una determinada concepción para la dirección de los colaboradores afecta, en primer lugar, a la relación entre los directivos y personas que le están supeditadas, esto es, en una primera línea afecta a las relaciones personales en la empresa, tal relación personal en la empresa puede ejercer una incidencia, más o menos acentuada, sobre la estructura organizativa. Esto afectando más cuanto más se acentúe un concepto determinado de dirección que refleje implicaciones organizativas.

Estilos de
dirección

Si se investigan, por ejemplo, aquellos casos de la praxis empresarial en los que se haya conseguido la introducción intencionada del modelo de dirección de "Harzburg" (dirección en relación con los colaboradores)³², solamente de forma fragmentaria o que incluso haya fracasado, puede determinarse que son, precisamente, y de forma acentuada, los componentes organizativos de este concepto los que han contribuido de forma decisiva a tales fracasos³³. Frecuentemente las empresas que han intentado realizar esta concepción directiva consiguen transmitir los elementos del modelo para el comportamiento directivo, a pesar de las imperfecciones de los hombres participantes, incidiendo de forma más o menos claras en las fuerzas directivas. Se aprecia constantemente que sólo puede realizarse, en el mejor de los casos, en forma incipiente el establecimiento de las reglas que aseguren organizativamente la sustitución de puestos, la delegación de competencias en la organización directiva y una presentación satisfactoria de la descripción de puestos. Aún hoy existen grandes empresas en las que los asesores externos recomiendan, de forma insistente, en todos los seminarios de formación empresarial, el no insistir en la descripción de puestos y en la delegación directiva.

- La incidencia de determinados conceptos de dirección sobre las estructuras organizativas de la empresa se aprecia no solamente en el modelo de dirección de "Harzburg". En términos generales puede decirse que el objetivo de política de personal de realizar una forma de estilo de dirección cooperativo exige, de forma permanente, una configuración adecuada de la organización empresa-

Descripción de
puestos

rial si se quiere que los directivos, en las relaciones con sus colegas y con todos los colaboradores que de ellos dependen se comporten de manera que se ajusten a las exigencias de tales concepciones directivas³⁴. El conjunto de funciones de cada uno de los puestos de trabajo en la estructura organizativa debe definirse de forma unívoca (descripción de puestos). Por el contrario a un error ampliamente difundido, una dirección de estilo cooperativo no exige solamente la existencia de una estructura de responsabilidades, sino también una transferencia de competencias que debe de estar conforme con la estructura ampliada, de las funciones hacia puestos de trabajo inferiores, (principio de organización de la doble congruencia de tareas, competencia y responsabilidad). En los estilos de dirección cooperativos son cada vez más necesarias la coordinación y la comunicación si se quiere garantizar una realización óptima de las funciones. Las fuerzas centrífugas de la concepción de la dirección cooperativa deben acentuarse y enriquecerse mediante medidas organizativas que contrarresten estas fuerzas centrífugas si se quiere garantizar un equilibrio organizativo³⁵.

Dirección por
objetivos

Se deben esperar efectos parecidos sobre la organización empresarial cuando por consideraciones de política de personal de la empresa se tenga que aplicar el concepto de dirección por objetivos³⁶. La prescripción, o bien el acuerdo de objetivos parciales para los colaboradores y para los grupos de colaboradores exige no solamente la existencia de objetivos empresariales superiores que sirvan para la coordinación de los objetivos parciales a niveles directivos medios y bajos,

sino también una precisión suficiente de las tres dimensiones de objetivos (contenido de los objetivos, magnitud de los objetivos y horizonte temporal de los objetivos). Tal como se ha postulado en la teoría de la decisión en la economía de empresa, esta estructura no ofrece ninguna garantía para una realización de las expectativas de política de personal que son las que se integran de forma vinculante con el concepto MBO. Por ello, adicionalmente, son necesarias condiciones organizativas entre las que deben de contarse, al menos, cuatro componentes³⁷. El concepto MBO, que se basa en una jerarquía de objetivos y en una estructura organizativa de las distintas áreas de la empresa en las que se tiene que aplicar el concepto MBO, exige que ambos, objetivos y organización, sean compatibles. Asimismo, el contenido de los objetivos y la combinación de funciones de cada uno de los puestos de trabajo, o bien de las áreas de puestos de trabajo (grupos de trabajo, departamentos), deben de estar armonizados. Por último, los objetivos parciales que recogen la contribución al proceso empresarial de los colaboradores solamente podrán ser logrados cuando los colaboradores dispongan de las competencias sobre los objetivos. Además, el concepto MBO condiciona una determinada forma de organización en cuanto al control de las prestaciones; desde el aspecto del horizonte temporal de objetivos se da preferencia a un autocontrol de los colaboradores sobre un control ajeno, lo que exige una organización concreta.

Además del concepto directivo de que se disponga, la cogestión en el centro de trabajo y a nivel de empresa constituye un segundo ejemplo por lo que se refiere a la influencia de la política

Cogestión
voluntaria

de personal en la organización empresarial como áreas interdependientes. A estos efectos, es necesario diferenciar entre la cogestión voluntaria y la impuesta de forma legal en cuanto a la representación voluntaria de los trabajadores y de sus representantes³⁸.

La cogestión regulada legalmente tiene una importancia inmediata para la organización empresarial cuando prevee órganos concretos para la realización de determinadas competencias de cogestión. El Consejo de Centro de Trabajo, el Director de Trabajo y el Consejo de Supervisión cogestionado, como instituciones de cogestión, no precisan de una mayor aclaración. En cuanto a otros órganos de cogestión, tales como el Consejo Económico, u otras instituciones de carácter permanente o accidental, representación juvenil, representación juvenil conjunta, consejo conjunto de centros de trabajo, consejo de centros de trabajo del Konzern, consejo de centro de explotación son todas instituciones en las cuales no entramos aquí en detalle. Estas instituciones previstas en la ley y que son portadoras del derecho de cogestión, no se reflejan frecuentemente en los planes de organización de la organización estructural de una empresa³⁹. Muchas empresas, después de experiencias sumamente desagradables, han llegado a plantearse la necesidad de anclar las regulaciones de estructura organizativa, por lo que se refiere a las decisiones de personal, considerando la incidencia de estas instituciones de cogestión previstas legalmente. Si una empresa, en cuanto a política de personal, parte del principio de que trata de realizar la cogestión prevista por el legislador de acuerdo con las leyes existentes, entonces

Cogestión
legal

debe configurar todo el proceso organizativo por lo que afecta a las decisiones de personal de acuerdo con esta normativa legal.

Aceptación de la cogestión

Desde el punto de vista de la política de personal, la aceptación de una cogestión que corresponda a las normas legales, lleva a que se produzcan una serie de efectos indirectos adicionales sobre la organización empresarial. Además de otras causas, la cogestión legal ha contribuido a que en las últimas dos décadas muchas empresas hayan concentrado las competencias de decisión, en muchas de las cuestiones de personal, en un departamento de personal centralizado, y dentro del marco de este departamento centralizado hayan dividido las funciones un número suficientemente amplio de áreas especializadas ocupadas por expertos en materia de política de personal (abogados, psicólogos, planificadores de personal)⁴⁰. Con el incremento de las competencias a través de la cogestión del Consejo de Centros de Trabajo en muchas de las cuestiones de personal, muchas empresas consideran incompatibles poder adoptar las decisiones de personal solamente con las personas directivas. Con la centralización de las competencias para las decisiones de personal se ha desarrollado, al mismo tiempo, la necesidad de asegurar la colaboración de forma directa, de los directivos en las decisiones de personal en materia organizativa. El desarrollo de las decisiones de personal exige, por lo tanto, también, desde este punto de vista, una mejor organización del propio proceso. Entre las incidencias indirectas de la cogestión legal debe también considerarse, especialmente en las grandes empresas, la creación de comisiones conjuntas para la planificación de

personal. Los derechos de cogestión que basados en la Ley de los Centros de Trabajo se atribuyen al Consejo de este Centro de Trabajo en tareas de planificación de personal, ha llevado a esta solución organizativa de crear comisiones de planificación de personal mixtas⁴¹. También la Ley de Cogestión del Sector del Hierro y del Acero ha modificado, de forma indirecta, la organización de los procesos de decisión en una serie de empresas. Y así, a este respecto, la Comisión de Expertos del Gobierno Federal, al valorar las experiencias de la cogestión en el informe final que presentó en 1970 al Canciller, llegó a la conclusión de que, frecuentemente tienen lugar conversaciones previas entre los representantes de los trabajadores y de los componentes del Consejo Ejecutivo "para la preparación de las sesiones del Consejo de Supervisión"⁴². Sobre la importancia de estas conversaciones previas en los procesos de decisión en la alta dirección empresarial, el informe de la comisión de expertos las considera de gran incidencia e importancia; han modificado la estructura organizativa de las decisiones de política empresarial, allí precisamente donde tienen que realizarse.

Por último, se ha de hacer referencia a un efecto organizativo adicional de la ley de cogestión. Muchas empresas habían abolido la separación, ampliamente extendida antiguamente, en el departamento de personal según la categoría de los perceptores de salarios en los años 50 y 60⁴³. Bajo la influencia de la Ley de Centros de Trabajo de 1972, y de la Ley de Cogestión de 1976, un número amplio de grandes empresas ha vuelto a adoptar las formas organizativas de un departamen-

Efecto organizativo de la Ley de cogestión

to de personal dividido en grupos de referencia. Así, en los últimos años han surgido departamentos de personal especializados para los empleados que están fuera de los Convenios Colectivos y para los empleados directivos que están supeditados, incluso organizativamente, a otra persona responsable, dentro de la dirección empresarial, distinta de la que lleva la responsabilidad del departamento de personal general.

Tal como permiten apreciar estos ejemplos, la decisión de principios en materia de política de personal de confirmar, conforme a las normas de cogestión, los procesos en estas áreas tienen y demuestran la existencia de una serie de efectos sobre la organización empresarial. Efectos correspondientes a la regulación organizativa de la empresa que se han de esperar adicionalmente cuando cada uno de los empresarios en singular quiera ampliar el efecto de participación de sus colaboradores más allá de la propia norma legal. Así, una ampliación de la cogestión del Consejo de Centros de Trabajo que vaya más allá de la Ley de Centros de Trabajo puede incrementar el número de comisiones mixtas en las decisiones de personal y la creación de comisiones compuestas de forma paritaria. La creación de comisiones de portavoces para los directivos de la empresa puede tener efectos importantes sobre la organización de la misma en materia de decisiones de personal para este grupo de colaboradores. El apoyo al trabajo de los representantes sindicales en el centro de trabajo puede reflejarse en la realización de asambleas de este grupo de representantes sindicales y en la coordinación del Consejo de Centros de Trabajo con los representantes sindicales. Por

último, las empresas con estilos de dirección más cooperativo⁴⁴ demuestran que los principios de política de personal deben orientarse a practicar un concepto de participación de los colaboradores que se reflejan en determinadas formas organizativas (comisiones de colaboración, previsiones organizativas para la información de los colaboradores, comisiones conjuntas para decisiones importantes en la empresa). En conjunto, de lo expuesto hasta ahora, se puede decir que el comportamiento de una empresa en materia de política de personal puede quedar limitado a la cogestión de los trabajadores dentro del marco de un comportamiento humano. Los efectos sobre la organización empresarial pueden estar estrechamente vinculados, de muy diferentes maneras, a una política de personal concreta. Las consideraciones realizadas hasta ahora intentan demostrar, en el ejemplo del concepto directivo que implica la cogestión, una perspectiva dentro de las mútuas relaciones entre las decisiones básicas de política de personal y la norma organizativa de la empresa. A este respecto, se aprecia en estas áreas que la política de personal posee aquí un cierto dominio en el campo de las interdependencias en el que pueden darse consecuencias organizativas. Fenómenos parecidos pueden exponerse también en amplios segmentos de las decisiones básicas de política de personal. Así, puede señalarse, que una política de ocupación en una empresa concreta debe crear condiciones previas en la organización empresarial si quiere elevar con éxito la cuota de las personas a formar y de los entrenamientos, de manera que pueda integrarse mano de obra a tiempo parcial, colaboradores minusválidos y veteranos dentro de los procesos de producción empresarial, si se

Cogestión y
política de
personal

quiere realizar una oferta de puestos de trabajo para reducir un superávit de personas con formación universitaria y si se quiere garantizar a los colaboradores una ocupación permanente. Para una política de personal se debe ajustar la estructura organizativa de los sectores empresariales afectados a las condiciones relevantes de la organización de estos grupos de trabajadores.

Pero también en una política de personal empresarial cuyo objetivo es, de forma decidida, el desarrollo de la personalidad de sus colaboradores, deben darse condiciones organizativas previas para el éxito de tal actuación. Un fomento de la carrera profesional de los colaboradores exige cierta diferenciación de puestos de trabajo y una organización en varios niveles. El forzar la formación permanente y continuada de los trabajadores debe basarse en una oferta de puestos de trabajo si se quiere lograr que una actividad que fomente la política de personal no lleve a los colaboradores a la frustración ni a fluctuaciones indeseadas.

Sin duda, los planteamientos arriba mencionados de determinismo organizativo solamente reflejan una parte del área de interdependencias de la política de personal y de la organización empresarial. Los ejemplos mencionados permiten apreciar, de forma clara, que las decisiones básicas en materia de política de personal poseen consecuencias organizativas que determinan el éxito de los objetivos. Y a este respecto las reacciones en el campo de la organización empresarial en cuanto a las prescripciones de la política de personal, pueden ser muy diferentes. Pueden

Formación
permanente

Las decisiones
básicas de per-
sonal tienen
consecuencias
organizativas

basarse en la creación de nuevos puestos de trabajo y gremios, en la eliminación de unidades organizativas existentes, en la modificación de la ordenación organizativa de los puestos de trabajo, en la modificación de los contenidos de tareas y competencias y en la modificación de la organización dinámica de las decisiones de personal.

Planteamientos de configuración de las áreas interdependientes: organización y personal

Después de las consideraciones expuestas en cuanto a las relaciones mútuas de la política de personal y organización empresarial, no puede sorprender el que en las últimas décadas se observe de forma creciente, que en las empresas medias y pequeñas el departamento de personal y los departamentos de organización se acercan cada vez más en materia organizativa. Esto se observa, por ejemplo, a través del hecho de que ambos departamentos estén dentro de la misma área de actividad empresarial y se configuren como un solo departamento principal. La interdependencia entre ambos sectores exige -independientemente de otros efectos secundarios- una reordenación en cuanto a una supeditación mutua, lo más estrecha posible, entre personal y organización en la empresa⁴⁵.

Sin duda, con esta actuación organizativa no se puede dar una respuesta completamente satisfactoria a las necesidades de coordinación entre política de personal y política organizativa. La organización de ambas políticas parciales solamente puede realizarse a través de los objetivos globales de la política empresarial. Por lo tanto, para una coordinación del trabajo en mate-

Acercamiento de las áreas de personal y organización

Coordinación

ria de personal y de organización en la empresa, sería una gran ventaja el que los representantes máximas de personal y de la organización en la empresa estuvieran representados en la alta dirección empresarial y, con ello, participasen, de forma directa, en los procesos de decisión de la política empresarial.

Una configuración fructífera de las áreas de interdependencia depende, por último, también, de la cualificación de los mandos directivos, de los colaboradores que son responsables en la empresa, tanto para las cuestiones de personal como de organización; y que en ambos campos adopten decisiones. Para los expertos en personal esto exige unos conocimientos muy fundamentados de organización, para los especialistas en materia de organización se debe disponer de unos conocimientos básicos del área de personal, condiciones éstas deseables para una colaboración eficaz en la empresa.

Cualificación
de mandos

Pies de Pagina

1. Uno de sus últimos artículos en el memorial para Erwin Grochla caracteriza este aspecto en su trabajo científico; ver Potthoff, E., "Personalwesen und Unternehmungsorganisation". en: Organisation, Planung, Informationssystem. Ed. por E. Frese, P. Schmitz, N. Szyperski. Stuttgart 1981, p. 75 ss.
2. Ver Schmalenbach, E., H. Über Dienststellengliederung in Großbetrieben. Köln y Opladen 1959.
3. Ver Potthoff, E., Das Personalwesen in der Betriebswirtschaftslehre, en: Die Wirtschaftsprüfung, 1948, cuaderno especial: Betriebswirtschaftslehre als Wirtschaftlichkeitslehre der Unternehmung, p. 84 ss.
4. Como primer centro universitario científico en el área de habla alemana se debe reseñar como pionero al centro universitario de Mannheim al principio de los años 60 al crear la cátedra de personal y al introducir en los exámenes de licenciatura esta especialidad en materia de economía de empresa. Ver a este respecto: Verantwortliche Personalführung, ed. por E. Gaugler. Tomo VII serie "Gesellschaft, Recht, Wirtschaft". Mannheim 1981. E. Potthoff se ha referido a que Schmalenbach ya en 1947 había exigido este desarrollo de la política de personal empresarial. Ver. Schmalenbach, E., Neue

- Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre, en: Betriebswirtschaftliche Beiträge. Bremen. 1947.
5. Ver a este respecto Potthoff, E., Der Arbeitsdirektor, en: Mitteilungen des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften, cuaderno 12/1950; del mismo, Zur Geschichte der Mitbestimmung, en: Potthoff, E., Blume, O., Duvernell, H., Zwischenbilanz der Mitbestimmung. Tübingen 1962, p. 1 y ss., del mismo, Führungsinstrumentarium in Unternehmen und Verwaltung, Köln 1979, p. 74 ss.
 6. Ver Potthoff, E., Theorie und Praxis der sozialen Betriebspolitik. Stuttgart-Düsseldorf 1953.
 7. Ver Potthoff, E., Personalwesen, en: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften. tomo 1: Die Betriebswirtschaft. 2 ed., Köln y Opladen 1966, p. 81 ss.
 8. Ver, Potthoff, E., Betriebliches Personalwesen. Berlin-New Yor 1974
 9. Ver, Handwörterbuch des Personalwesens. ed. por E. Gaugler. Stuttgart 1975
 10. Berthel, J., Personal-Management, Stuttgart 1979; Hentze, J., Personalwirtschaftslehre. tomo 2. Berna/Stuttgart 1977; Marr, R./Stitzel, M., Personalwirtschaft. München 1979; Remer, A., Personalmanagement. Berlin-New York 1978, p. 52 ss.; Wächter, H., Einführung in das Personalwesen, Herne/Berlin 1979.

11. También entre sus recientes publicaciones se aprecia esta clasificación en tres áreas. Ver Potthoff, E., Personalwesen und Unternehmensorganisation, ob. cit., p. 80 ss. También K. Hax ha señalado en sus publicaciones en cuanto a materia de personal esta división en tres áreas. Vease Hax., K., Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, en: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekte der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1962, p. 121 ss.; del mismo, Personalpolitik und Mitbestimmung. Köln y Opladen 1969; del mismo, Personalpolitik der Unternehmung, Reinbek 1977.
12. La propia dinámica de la política de personal dentro del marco de la empresa queda acentuada de forma creciente en la literatura actual. Vease a este respecto von Eckardstein, D. Schnellinger, F., Betriebliche Personalpolitik, 3 ed. Munich 1978; Gaugler, E., Política de Personal, en: Handwörterbuch des Personalwesens, ob. cit., columna 1632 ss; Hax, K., Personalpolitik der Unternehmung. Reinbek 1977, p. 20 ss; Kador, F., J. Unternehmerische Personalpolitik. Colonia 1978.
13. Potthoff, E. Personelle Unternehmensorganisation. Berlin-New York 1977, p. 3
14. Pero además de estas publicaciones existe una amplia exposición científica con respecto a la obra de Taylor, que no puede ignorarse en el concepto histórico. Ver a este respecto entre otros: Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie,

- en: *Unternehmungsorganisation*. ed. por Grochla, E., Reinbek 1972, p. 35 ss.; Potthoff, E., *Personelle Unternehmungsorganisation*, ob. cit., p. 11 ss., Kieser, A., Kubicek, H., *Organisationstheorien I*. Stuttgart 1978, p. 117 ss.; Hoffmann, F., *Entwicklung der Organisationsforschung*. 2 ed., Wiesbaden 1976, p. 70 ss., Wächter, H., *Einführung in das Personalwesen*. Herne-Berlin 1979, p. 58 ss.; Eckardstein, D., Schnellinger, F., *Betriebliche Personalpolitik*. 3 ed. Munich 1979, p. 42 ss.
15. Ver Taylor, F.W., *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. 2 ed., Munich y Berlin 1922.
16. Si bien es cierto que en *La Mettrie* existen limitaciones como las siguientes: "El cuerpo humano es una máquina que mueve su propio mecanismo" p. 25. Por último constata de forma, sin embargo, global: "El hombre es una máquina" (p. 21, p. 80) de la *Mettrie*, Julien Offray, *Der Mensch eine Maschine*. traducción alemana Leipzig 1875.
17. Taylor, F.W., *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Munich y Berlin 1913, p. 7
18. Ver Gaugler, E., *Zieldynamik erfolgsorientierter Mitarbeitervergütungen*, en: *Verantwortliche Personalführung*. tomo 7 de la serie "Gesellschaft, Recht, Wirtschaft". Mannheim 1981
19. Freese, H., *Die konstitutionelle Fabrik*. Jena 1909

-
20. En cuanto a los autores de la economía de la empresa que en el período entre ambas guerras mundiales han introducido una transformación en el concepto organizativo deben destacarse fundamentalmente Heinrich Nicklisch, Rudolf Seyffert y Guido Fischer. Ver a este respecto, entre otros, Nicklisch, H., *Der Weg aufwärts! Organisation*. Stuttgart 1920; Seyffert, R., *Der Mensch als Betriebsfaktor*. Stuttgart 1922; Fischer, G., *Mensch und Arbeit im Betrieb*, Zürich 1931; del mismo, *Die Grundlagen der Organisation*, Bad Homburg 1934.
21. Ver con respecto a la evolución histórica de la teoría de la organización en el área de lengua alemana especialmente Frese, H., *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, en: *Organisation, Planung, Informationssysteme*, ob. cit. p. 3 ss.
22. Ver a este respecto, entre otros, Werhahn, P. H., *Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre*. Bern und Stuttgart 1980; Lilge, H.G., *Menschenbilder als Führungsgrundlage*, en: *Zeitschrift für Organisation*, cuaderno 1/1981, p. 14 ss.
23. Ver Friedmann, G., *Grenzen der Arbeitsteilung*, Frankfurt 1959
24. Smith, A., *Der Wohlstand der Nationen*, (traducción de H. C. Recktenwald), Munich 1974

-
25. Una visión clara sobre estas actividades de la praxis de la humanización tanto en Alemania como en el extranjero se encuentra en la obra de Gaugler, E., Kolb, M., Ling, B., Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität. 2 ed. Ludwigshafen 1977, p. 275 ss.
26. Ver a este respecto Matthöfer, H., Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft. 2 ed. Köln/Frankfurt 1978, p. 175 ss.; Tegtmeier, W., Humanisierung der Arbeit als politisches Programm, en: Der Volkswirtschaftswissenschaftler, cuaderno 7-8/1981, p. 9 ss.
27. Ver en cuanto a las referencias singulares de la literatura de la humanización que abarca 1125 títulos (Estado de la literatura al 31.12.1976) la obra de Gaugler, E., Kolb, M., Ling, B., Humanización, ob. cit., p. 401 ss.
28. Las interdependencias entre la evolución técnica real y las posibilidades de configuración organizativa las ha reflejado ya con gran anticipación E. Grochla. Ver Grochla, E., Technische Entwicklung und Unternehmensorganisation, en: Organisation und Rechnungswesen. ed. por E. Grochla. Berlin 1964, p. 53 ss., del mismo, Automatización y organización. Wiesbaden 1966
29. Ver Gaugler, E., Neue Technologien für Büros, en: Zukunftsaspekte der Verwaltung., ed por Frido Wagener. Berlin 1980, p. 158 ss.

-
30. Por lo que se refiere al campo de tensiones entre el concepto de una configuración organizativa "individual" y una "material" (orientada a las tareas) presenta el autor, por lo que se refiere a la organización directiva, un planteamiento que prevee la combinación de las tareas parciales directivas orientándolas "a las características personales que son necesarias para cada uno de los tipos de tareas a realizar por los responsables". Ver: Gaugler, E., *Instanzenbildung als Problem der betriebliche Führungsorganisation*, Berlin 1966, p. 123 ss.
31. Ver Kolb, M., *Gestaltung von Arbeitsstrukturen*. Ludwigshafen 1980; Gerum, E., *Grundfragen der Arbeitsgestaltungspolitik*. Stuttgart 1981.
32. Ver Höhn, R., *Führungsbrevier der Wirtschaft*. 6 ed. Bad Harzburg 1969
33. Ver entre otros Guserl, R., *Das Harzburger Modell - Idee und Wirklichkeit*, Wiesbaden 1973.
34. Ver Gaugler, E., *Elemente des kooperativen Führungsstils*, en: *Verantwortliche Betriebsführung*. ed. por. E. Gaugler, Stuttgart 1969, p. 114 ss.
35. Ver a este respecto entre otros, Potthoff, E., *Führungsinstrumentarium in Unternehmen und Verwaltung*. Köln 1979, p. 25 ss.; Bender, K., *Pretiale Betriebslenkung*. Essen 1951; Kieser, A., Kubicek, H., *Organisation*. Berlin-New York

-
- 1977, p. 73 ss.; Grochla, E., *Unternehmungsorganisation*. Reinbek 1972, p. 121 ss.; Bleicher, K., *Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung*, Stuttgart-New York 1979, p. 44 ss.; Hoffmann, F., *Führungsorganisation*, tomo 1. Tübingen 1980, p. 296 ss.
36. Ver entre otros Odiorne, G.S., *Management by Objectives - Führung durch Vorgabe von Zielen*. München 1967; Olsson, D.E., *Management by Objectives*. Palo Alto (Calif.) 1968; Grochla, E., *Unternehmungsorganisation*. Reinbek 1972, p. 231 ss.
37. Ver Schwabe, W.D.; *Management by Objectives im Außendienst*, Mannheim 1975
38. Una clara numeración sobre los diferentes tipos de "cogestión adicional" se encuentra en la obra de Gaugler, E., *Mitbestimmung im Betrieb*, en: *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft*. ed. por. W. Albers tomo 5. Stuttgart 1980 p. 256 ss. Comparar a este respecto también Potthoff, E., *Betriebliches Personalwesen*, ob. cit., p. 78 ss.
39. El grupo de trabajo del doctor Krähe de la asociación de Schmalenbach ha recomendado como más adecuado ya en 1950 la aceptación del consejo de centros de trabajo en el plan de organización departamental. Ver a este respecto *Arbeitskreis Dr. Krähe, Aufgabe- und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung*. Colonia y Opladen 1950, p. 108.

40. Ver a este respecto: Potthoff, E., Betriebliches Personalwesen, ob. cit. p. 166 ss; del mismo, Personalwesen und Unternehmungsorganisation. ob. cit., p. 82 ss; del mismo, Organisation des Personalwesens, en: Handwörterbuch der Organisation, ed. por. H. Grochla, Stuttgart 1966, col. 1296 ss.; Kossbiel, H., Organisation. 2 ed. ed por E. Grochla, Stuttgart 1980, col. 1872 ss.; Goosens, F., Personalleiter-Handbuch. 7 ed. Munich 1981, p. 195 ss.
41. Ver a este respecto también Mohr, A., Personalplanung und Betriebsverfassungsgesetz, Colonia 1977, p. 123 ss.
42. Cogestión en la empresa. Informe de la Comisión de Expertos para la valoración de las experiencias existentes hasta ahora con la cogestión. Bundestagsdrucksache VI/334. Bonn 1970, cifra 20 ss., p. 36 ss.
43. Ver a este respecto Potthoff, E., Personalverwaltung, en: Handwörterbuch des Personalwesens. ob. cit., col 1686
44. Ver a este respecto entre otros Fischer, G., Partnerschaft im Betrieb, Heidelberg 1955; Hartman, R.S., Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit, Colonia y Opladen 1958; Spindler, G.P., Praxis der Partnerschaft, Düsseldorf-Wien 1970

45. Potthoff no acepta esta supeditación del departamento de organización al departamento de personal, ya que ambos departamentos, según su opinión, poseen puntos muy diferenciados en cuanto a su tarea a realizar. Ver a este respecto Potthoff, E. Personalwesen und Unternehmensorganisation. ob. cit., p. 89 ss. Las estrechas relaciones entre las funciones de personal y organización vienen acentuadas por Banner. Ver a este respecto Banner, G., Personal- und Organisationspolitik-was geschieht ohne Dienstrechtsreform? en: KGSt-Mitteilungen, Febrero 1981, p. 1 ss.

W O R K I N G P A P E R S PUBLICADOS

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
1	S. GARCIA ECHEVARRIA	Instituto Internacional de Empresa (b)	18.3.1976
2	E. DURR	Condiciones y premisas de funcionamiento de una economía social de mercado(b)	23.9.1976
3	S. GARCIA ECHEVARRIA	Análisis de la experiencia alemana, en torno a la co-gestión empresarial (b)	12.11.1976
4	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial: Alternativas y posibilidades para un medio en cambio (a)	10.12.1976
5	S. GARCIA ECHEVARRIA	Beneficio, autofinanciación y cogestión empresarial (a)	25.4.1977
6.	F. VOIGT	La cogestión como elemento fundamental de la Economía Social de Mercado (b)	Mayo 1977
7.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial en España e inversión extranjera (b)	Mayo 1977
8.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Ilusión monetaria, beneficios ficticios y Economía de la Empresa (b)	Junio 1977
9.	H. SCHMIDT	La Ley Constitucional de la Explotación en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
10.	W. KRELLE	Medidas y planes para una distribución patrimonial más equilibrada en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
11.	E. DURR	Las diferentes concepciones de Política Económica en la Comunidad Económica Europea (a)	Junio 1977
12.	E. DURR	Importancia de la Política Coyuntural para el mantenimiento de la Economía Social de Mercado (b)	Sept. 1977

(a) Agotado

(b) Hay existencias

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

(a) Agotado

(b) Hay existencias

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
26 27	S. GARCIA ECHEVARRIA	Economía Social de Mercado Análisis crítico de la planificación económica (b)	Oct. 1978
28.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de actividades Cátedra de Política Econó mica de la Empresa (b)	Sept. 1978
29.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Mercado de Trabajo en una Economía Social de Merca do (b)	Nov. 1978
30.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de Clases Medias Empresariales (b)	Febr. 1979
31.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social en los paí ses del mercado común (b)	Febr. 1979
32.	S. GARCIA ECHEVARRIA	El estatuto de la empresa	Marzo 1979
33.	E. DURR	La actuación del estado en una economía de mercado (b)	Abril 1979
34.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Poder en la empresa (b)	Mayo 1979
35.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Condiciones para el funcio namiento de la actividad empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: Consideraciones sobre la si tuación española (b)	Marzo 1979
36.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Universidad y realidad em presarial en una sociedad pluralista (b)	Mayo 1979
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas actuales de la Po lítica Económica y Empresa rial Española (b)	Julio 1979
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Die aktuellen Problema der spanischen Wirtschaftsund Unternehmenspolitik (b)	Julio 1979
38.	E. DURR	Política de crecimiento me diante intervencionismo o mediante una política de or den económico (b)	Sept. 1979
39.	CH. WATRIN	El desarrollo de los princi pios de la Economía Social de Mercado	

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
40	S.GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Actividades	Dic. 1979
41	E. DURR	Discamen del Grupo Internacio nal de Economía Social de Mer cado sobre la problemática de los planes económicos cuanti- tativos.	Ene.1980
42	GUIDO BRUNNER	El ahorro energético como mo- tor del crecimiento económico.	Feb.1980
43	S.GARCIA ECHEVARRIA	Incidencia de la Política Eco- nómica 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 políti- ca económica y de Sociedad.	Jun.1980
47	H. GUNTHER MEISSNER	Tendencias actuales del Marke ting Internacional	Jul.1980
48	CHRISTIAN WATRIN	Economía de Mercado	Agt.1980
49	S.GARCIA ECHEVARRIA	La productividad como magni- tud de medida de los procesos económicos.	Sep.1980
50	S.GARCIA ECHEVARRIA	Situación actual de la Econo- mía Española	Oct.1980
51	S.GARCIA ECHEVARRIA	Problemas que se plantean en España para la introducción de una Economía Social de Mercado.	Nov.1980
52	S.GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Actividades	Dic.1980
53	S.GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social y Sociedad (El Balance social como ele- mento integrante en una Eco- nomía Social de Mercado).	Ene.1981
54	S.GARCIA ECHEVARRIA	Estructura Económica y Finan- ciera de las Empresas Media- nas y Pequeñas.	Feb.1981
55	S.GARCIA ECHEVARRIA	El papel del Empresario en la Economía Social de Merca- do.	Mar.1981

Núm.	AUTOR	TITULO	Fecha
56	E.GAUGLER	Exigencias de la Economía de Mercado a la constitución <u>em</u> presarial.	Abr.1.981
57	O.SCHLECHT	Génesis de la Economía Social de Mercado.	Mar.1.981
58	H. G.MEISSNER	Perspectivas de desarrollo del Marketing Internacional: Escenarios futuros y problemas de su medición.	Jun.1.981
59	CHR.WATRIN	Acción concertada.	Jul.1.981
60	H. ALBACH	Estrategia para la Empresa.	Agt.1.981
61	S.GARCIA ECHEVAR.	Empleo y productividad de la Empresa.	Sep.1.981
62	S.GARCIA ECHEVAR.	Responsabilidad Societaria y Estrategia <u>Empresarial</u> : Balan <u>ce</u> Social.	Nov.1.981
63	S.GARCIA ECHEVAR.	La Concertación Social y su Incidencia sobre la Empresa Española.	Oct.1.981
64	H.ALBACH	Evolución de la Productividad	Dic.1.981
65	S.GARCIA ECHEVAR.	La empresa ante el futuro	Ene.1.982
66	H. ALBACH	La Empresa y el Mercado. <u>Res</u> ponsabilidad social en una Economía Social de Mercado.	Feb.1.982
67	E. DURR	¿La inflación como coste de la ocupación y del <u>crecimi</u> ento?	Mar.1.982
68	S.GARCIA ECHEVAR.	Política Retributiva y Polí <u>tica</u> Universitaria.	Abr.1.982
69	S.GARCIA ECHEVAR.	Memoria de Actividades. Cátedra de Política Económica de la Empresa y del Instituto de Dirección y Organización de <u>Em</u> presas,	May.1.982
70	S.GARCIA ECHEVAR.	Programa de empleo de la República Federal de Alemania.	Jun.1.982
71	H.ALBACH	Desafíos planteados a la Economía Europea.	Jul.1.982

Núm.	AUTOR	TITULO	Fecha
72	S.GARCIA ECHEVAR.	Contribución al análisis económico-financiero del Avance del Plan General de Madrid	Agt.1.982

