

CAMILO PIESCHACÓN VELASCO

Empresa y bienestar social



Empresa y bienestar social

CAMILO PIESCHACÓN VELASCO

X Premio Círculo de Empresarios
Madrid, julio 2006

PATROCINADO POR JOSÉ MARÍA ARROYO ZARZOSA
PRESIDENTE DE CORPORACIÓN EMPRESARIAL ONCE (CEOSA)

CÍRCULO DE EMPRESARIOS



© 2006, Círculo de Empresarios
Serrano 1, 28001 Madrid

No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio ya sea electrónico, mecánico, por fotocopias, por registro u otros métodos, sin permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

Los trabajos reflejan la opinión del autor, sin implicar necesariamente identificación del Círculo de Empresarios en su contenido.

Depósito legal: xxxxxx
Diseño de la colección: Miryam Anllo
m.anllo@telefonica.net
Realización editorial: JPM Graphic, S.L.
Martín Machío, 15. 28028 Madrid
jpm@jpm.es
Imprime: Gráficas Muriel, S.A.
Buhigas s/n. Getafe (Madrid)

El presente trabajo ha recibido el **X Premio Círculo de Empresarios** convocado bajo el lema «**Empresa y bienestar social**». El jurado que lo concedió estuvo presidido por **Claudio Boada Pallerés**, Presidente del Círculo de Empresarios, e integrado, además, por: **José María Arroyo Zarzosa**, Presidente de Corporación Empresarial ONCE (CEOSA) y patrocinador de esta edición; **María Benjumea Cabeza de Vaca**, Presidenta de Infoempleo.com; **Andrés Fernández Díaz**, Catedrático de Política Económica de la Universidad Complutense de Madrid; **José Ramón Pin Arboledas**, Profesor del IESE; **Justo Villafañe**, Catedrático de la Universidad Complutense y Socio Director de Villafañe & Asociados y **Belén Romana**, Directora del Departamento de Economía del Círculo de Empresarios, quién actuó también como secretaria del Jurado.

EL AUTOR

Camilo Pieschacón Velasco. Doctor en Ciencias Económicas y Licenciado en Matemáticas Actuariales por la Universidad Alemana de Colonia. Natural de Colombia y con nacionalidad española desde hace veinte años, durante toda su vida profesional ha estado estrechamente ligado al sector asegurador. Ha sido, entre otras cosas, consejero delegado y director general de Intercaser de Seguros y Reaseguros, del grupo sueco Skandia, en España. Ha sido también profesor de materias muy relacionadas con los seguros en Universidades de Madrid y Bogotá. Entre sus publicaciones destacan los libros «Fondos de Pensiones; Teoría y praxis»; «Seguros, Ahorro y Desarrollo económico»; «El Estado de Bienestar y el Pacto de Toledo» y «Sistemas de Pensiones; Experiencia española e internacional».

Índice

Prólogo	9
I. El bienestar social y la teoría de la empresa en el contexto de las doctrinas económicas	13
1. El devenir histórico de las teorías económicas	13
2. Evolución de la filosofía del estado de bienestar	20
3. Concepto, orígenes y evolución de la teoría de la empresa	23
II. El desarrollo empresarial en el contexto institucional y socioeconómico	35
1. Evolución histórica de la empresa y de sus formas societarias	35
2. Evolución histórica del marco socioeconómico	44
3. El marco institucional actual	47
4. Adaptación de la empresa y su estructura	52
III. Contribución cualitativa y cuantitativa de la empresa al bienestar social	57
1. Aspectos cualitativos	58

Índice

2. Aspectos cuantitativos de la contribución empresarial al bienestar social	146
3. Bienestar social y competitividad	151
IV. Conclusiones	153
V. Bibliografía	157

Prólogo

Podría calificarse casi de tautología el enunciado empresa y bienestar social, porque por antonomasia al generar ésta, indistintamente de su forma jurídica, puestos de trabajo, riqueza y contribuir al desarrollo económico y social está generando también bienestar social.

A lo largo de la historia económica y social de los diferentes países, especialmente en los hoy día altamente industrializados y poseedores de alta tecnología, la empresa ha ido mutando en su estructura organizativa y en sus funciones frente a la sociedad, no solamente para sujetarse a las respectivas exigencias legales, sino también en forma voluntaria, consciente de que sus obligaciones van más allá de su función de producir bienes y servicios.

Aunque el Estado suele intervenir con empresas públicas en el proceso productivo, en este trabajo nos centraremos exclusivamente en la empresa privada, porque creemos que los principios que rigen en los dos tipos de empresa no son comparables. Bien sabido es que la empresa pública, dada su general posición de monopolio, no suele regirse en su gestión por los principios de mercado y las exigencias de sus clientes. Como sus ingresos no suelen depender de su actuación mercantil, los gestores le otorgan poca atención a muchos aspectos que son vitales en la empresa privada para su subsistencia. Esta es la situación predominante en el ámbito internacional. Por tal

motivo, son verdaderamente raros los casos de empresas públicas innovadoras y dispuestas a acometer «con resolución acciones dificultosas o azarosas», como define la Academia de la Lengua la característica actitud del emprendedor.

Al acometer este ensayo hemos topado ante la dificultad de encontrar indicadores que midan el concepto de bienestar social. Es cierto que la teoría económica del bienestar ha desarrollado instrumentos econométricos, pero dado su grado de abstracción y la dificultad práctica para hallar suficiente material estadístico sobre las variables utilizadas en los modelos, consideramos más acorde con la filosofía del premio enfocar el estudio con una visión analítica, sin renunciar por ello a un rigor académico. Como en el bienestar social intervienen multitud de variables subjetivas, hemos matizado el texto con ejemplos numéricos microeconómicos que realzan la contribución empresarial al bienestar social, refiriéndonos especialmente a España.

En tres capítulos y unas conclusiones está dividido el trabajo. En el Capítulo I presentamos someramente cuál ha sido, en las principales doctrinas económicas, el enfoque sobre el bienestar y la política social, luego de lo cual presentamos una breve reseña histórica sobre la teoría de la empresa propiamente dicha, para entrar, en el Capítulo II a reseñar históricamente el nacimiento y evolución de la empresa.

El Capítulo III constituye el apartado más importante y novedoso. Ante la dificultad metodológica de cuantificar el aporte empresarial

cualitativo al bienestar social, hemos utilizado como instrumento de análisis la Teoría de los Grupos de Interés para describir la contribución cualitativa de la empresa al bienestar social.

Camilo Pieschacón Velasco
Madrid, Primavera de 2006

El bienestar social y la teoría de la empresa en el contexto de las doctrinas económicas

1. El devenir histórico de las teorías económicas

La contribución de la empresa al bienestar social transcurre paralelamente con la evolución de la sociedad y está íntimamente concatenada con la doctrina y política económicas imperantes en las diferentes épocas, razón por la cual para dilucidar el papel que la teoría de la empresa le ha asignado, resulta ineludible presentar una mirada retrospectiva a la evolución de las doctrinas económicas, haciendo hincapié en el tema del bienestar social.

El concepto de bienestar social surgió primordialmente a partir del advenimiento del Estado de Bienestar¹, pero nosotros consideramos más apropiado hablar de la Sociedad del Bienestar, habida cuenta que la mayor parte del bienestar social no proviene del Estado —aunque éste sea el vehículo de la política social vía redistribución de la renta nacional— sino de la actividad privada, hecho que suele pasar desapercibido para la gran mayoría de los ciudadanos.

¹ Wikipedia, *Welfare state* y *Wohlfahrtsstaat* www.wikipedia.org

La Real Academia de la Lengua² nos ofrece dos definiciones sobre el vocablo bienestar, a saber, «*Conjunto de las cosas necesarias para vivir bien*» o «*Vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo bien y con tranquilidad*», reflejando ambas la situación actual de la población en muchos países, incluida España. Por otra parte, Estado de Bienestar es definido por la Academia como el «*Sistema social de organización en el que se procura compensar las deficiencias e injusticias de la economía de mercado con redistribuciones de renta y prestaciones sociales otorgadas a los menos favorecidos*».

Sin embargo, parece más acorde con la realidad actual una de las definiciones de Wikipedia³: «*Un Estado de Bienestar es un modelo ideal donde el Estado asume la responsabilidad primaria del bienestar de sus ciudadanos. Esta responsabilidad es comprehensiva, porque se consideran todos los aspectos del bienestar... y es universal, porque cubre a cada persona...*», anotando algunos argumentos de los críticos del Estado de Bienestar:

- «*El Estado no produce nada, simplemente redistribuye lo que ha quitado vía impuestos a los ciudadanos productivos. Es por lo tanto totalmente inexacto decir que “El Estado paga...la sanidad, la educación o las pensiones”*».
- «*El Estado del Bienestar quita libertad de elección, ya que son burocracias sobre las que el ciudadano tiene muy poco control las que deciden qué bienes y servicios ‘compra’ uno con sus impuestos, mientras que en un mercado libre y privado el consumidor es el soberano total*».

2 Diccionario de la Lengua española, 22ª edición, Real Academia Española, palabras *Bienestar* y *Estado de Bienestar*, <http://www.rae.es/>

3 Wikipedia (2005) *Estado de Bienestar*, http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_bienestar

- *«El Estado de Bienestar se basa en una falacia, ya que si individualmente los ciudadanos no pueden permitirse un determinado nivel de 'bienestar', no hay ningún motivo para que sí puedan hacerlo colectivamente».*

Sin el ánimo de ser exhaustivos, resumiremos a continuación cuál ha sido el enfoque de las doctrinas económicas sobre la política de previsión social, elemento constitutivo del núcleo del Estado de Bienestar. El papel de la economía privada, el ámbito y radio de acción de la empresa y su contribución al bienestar social están totalmente circunscritos al marco que les haya asignado la política económica, la cual depende exclusivamente del modelo económico adoptado. Novy⁴ nos indica que *«La teoría influye sobre las acciones políticas....»*, añadiendo que *«Las teorías económicas y las ideas se localizan en su correspondiente contexto histórico y geográfico».*

Mercantilistas

Después de las guerras de los siglos XV y XVI, tanto en Francia como en España y Portugal se originó una fuerte tendencia hacia formas de gobierno centralista, dando lugar a la teoría mercantilista, cuyos economistas se centraron fundamentalmente en el comercio internacional y consideraban que las exportaciones creaban riqueza y, en sentido contrario, las importaciones eran perjudiciales, de tal modo

4 Novy, Andreas (2005) *Economía política internacional, curso virtual*, Universidad de Economía de Viena, <http://www.lateinamerika-studien.at/content/wirtschaft/ipoesp/ipoesp-titel.html>

que el superávit comercial era el factor que verdaderamente creaba riqueza. Como predominaba en el mundo laboral el concepto de trabajar toda la vida, de sol a sol y hasta la muerte, no existía la idea de la jubilación y no se desarrolló una política social, exceptuando ciertas medidas de salud pública para garantizar la conservación de los ejércitos de los señores feudales.

Fisiócratas

Para los fisiócratas, la riqueza provenía exclusivamente de la actividad agrícola, considerando a quienes laboraban la tierra como *classe productive*. Los trabajadores de la industria, el artesanado y el comercio eran considerados como *classe stéril*. La estructura económica y la filosofía de trabajar hasta la muerte, no daban pábulo tampoco a una política social por parte del sector público.

Clásicos y neoclásicos

Fueron los economistas clásicos, fruto del proceso de industrialización y del ascenso de la burguesía, quienes sentaron las bases del sistema de economía de mercado, cuyos principios teóricos y prácticos, como anota el citado Novy, «*se dirigían contra la nobleza y los terratenientes e intercedían a favor de la burguesía emergente*».

Es el modelo de economía de mercado el predominante actualmente en la mayoría de países que aplican la teoría neoclásica, cuyo

principio fundamental de optimización de los escasos recursos constituye el paradigma dominante en las ciencias económicas. No obstante, en los sistemas de economía de mercado existentes se detectan diferencias sustanciales originadas por un mayor intervencionismo estatal y un erróneo concepto de protección social. Como principios esenciales para aumentar la riqueza, los clásicos postularon la maximización del PIB, la división del trabajo y la política económica del *Laissez-faire*, de tal modo que la previsión social fue irrelevante. Su variante del utilitarismo consideraba que la economía nacional debía procurar la mayor felicidad al mayor número de personas.

La teoría liberal abarca tanto al liberalismo político con su máxima expresión la Democracia y el Estado de Derecho —bajo los tres principios coherentes de *libertad de expresión, imperio de la ley y derecho de propiedad privada*—, como al económico, cuya concreción es la economía de mercado – bajo el principio fundamental de la *competencia económica*. La praxis secular en innumerables naciones ha demostrado que estas condiciones constituyen un pre-requisito *sine qua non* es posible que la capacidad emprendedora y empresarial alcance sus cotas máximas en provecho del crecimiento económico, el bienestar material y social de la población.

Entre los neoclásicos sobresale Marshall, quien, según Furio⁵, introdujo en el análisis económico un aspecto novedoso cual es la empresa. En su obra se detectan tres enfoques: uno estrechamente

5 Furio Blasco, Elies. (2005). *Los lenguajes de la Economía*. Edición digital www.eumed.net/libros/2005/efb/

ligado a la figura del empresario, otro referido a la gran empresa y un tercero relacionado con la noción de empresa representativa.

Socialismo-comunismo

Sus postulados se orientaban hacia la estatización de los medios de producción, siendo la planificación central el instrumento por excelencia de la política económica y debiendo ser la previsión social pública, universal y financiada vía impuestos.

Welfare economics

Los representantes de esta doctrina de pensamiento económico propugnan lograr que la satisfacción marginal sea igual para todos. Su política económica es intervencionista y abogan por una previsión social estatal *'desde la cuna hasta la tumba'*.

Economía social de mercado

La economía social de mercado tiene su génesis en la investigación económica alemana en los años 40 y 50 del siglo pasado y parte del convencimiento de que sin una decisión clara e inequívoca a favor de un principio coordinador y rector, la política económica gubernamental no puede proseguirse con éxito. Se trata de evitar políticas económicas experimentales e improvisadas como las predominantes

durante el periodo entre las dos guerras mundiales. Las experiencias negativas obtenidas con la política económica mixta, intervencionista y nacionalista, así como las secuelas de la Gran Depresión, condujeron a la formación de la llamada *Escuela de Friburgo* u *ordoliberal*, punto de partida de la economía social de mercado.

Sus representantes consideran que la principal causa del fiasco de la economía de mercado a raíz de la Gran Depresión, achacada sin crítica alguna al liberalismo económico, no se encontraba en ella misma, sino en las deformaciones, desfiguraciones y distorsiones introducidas por el sistema intervencionista, sin ton ni son, por parte del Estado. Sin negar que el liberalismo no le prestó gran atención al problema social, opinan que él no creó la miseria, sino que la heredó de los sistemas mercantilista y feudalista. Al contrario, pese al enorme crecimiento de la población y al éxodo rural, el liberalismo logró aumentar considerablemente el nivel de vida durante el siglo XIX, así como adaptar y adoptar en muy corto plazo los progresos tecnológicos de la época para ponerlos al servicio de la economía y la sociedad. Aún más, según Toribio⁶, «A lo largo del siglo XXI la población mundial se multiplicó por cuatro, mientras que el PIB real aumentó 20 veces».

Su postulado fundamental es conjugar la libertad de mercado con el equilibrio social, pero los *ordoliberales* distinguen claramente entre las medidas *conformes* y las *contrarias* a los principios del mercado. Entre

⁶ Toribio, Juan José (2003). *Globalización, Desarrollo y Pobreza*, Círculo de Empresarios, Madrid.

las primeras se engloban todas aquéllas que no ponen en peligro ni impiden un cálculo racional de la rentabilidad económica, o sea, que no despojan al sistema de precios y valores de su función de lograr un equilibrio en el mercado, rechazando enfáticamente las contrarias por falsificar los principios del mercado. Consideran indispensable una vigorosa previsión social privada y complementaria.

Al margen de las ideologías económicas, no parece existir discrepancia de que para facilitar y garantizar el bienestar es fundamental la capacidad de una nación para crear riqueza, sin que ello signifique que bienestar social sea meramente económico. Como demostraremos en capítulo posterior, la mayor parte de los instrumentos de gestión empresarial introducidos con el devenir de los años implican un aporte cualitativo y esencial para el bienestar social.

2. Evolución de la filosofía del estado de bienestar

Al estudiar la evolución histórica del Estado de Bienestar, calificado por sus críticos como *Estado Providencia* o *Estado Benefactor*, no debemos pasar por alto que su origen no obedeció a la concepción actual de cobertura universal de la Seguridad Social para toda la población y contra todos los riesgos, porque su objetivo era amparar a los denominados pobres de solemnidad o clase menesterosa. La revolución francesa propugnó la igualdad material, idea retomada por el liberalismo económico al conceder a todos los individuos el mismo derecho a la felicidad material, pero sobre la base de su esfuerzo y habilidades personales. Durante el siglo XIX y alimentado por

el proceso de industrialización se revivió el debate sobre la justicia social al discutirse la llamada cuestión social, la cual constituyó el embrión del Estado de Bienestar, cuyo radio de acción excedió y desbordó rápidamente su función inicial de mera protección contra los riesgos imprevisibles de la vida, tal como fue concebido por Bismarck, para quien, como anota Jacobi⁷, «*el objetivo del Estado en la introducción del seguro de vejez radicaba, en primer lugar, en una reducción de los gastos de asistencia a la clase pobre*».

Majnoni d'Intignano⁸ distingue tres etapas claramente diferenciadas en la evolución histórica del Estado de Bienestar, a saber:

1.ª Etapa – Experimentación 1880-1914

Constituye la ruptura decisiva con el liberalismo del siglo XIX, siendo consciente cada país de la desaparición de la solidaridad tradicional como consecuencia del éxodo rural y del desarrollo capitalista; los riesgos son cubiertos de diferentes formas experimentales;

2.ª Etapa – Consolidación 1920-1940

Las ventajas sociales obtenidas para una minoría de los trabajadores van extendiéndose a la clase media y luego a toda la población, convirtiéndose en un proceso irreversible. Los nuevos riesgos sociales originados durante la Gran Depresión, tales como el desempleo,

7 Jacobi, Mark, (1998) *Alternativen zum Generationenvertrag der Rentenversicherung in der Barwert- und Endwerbetrachtung*, Marburg.

8 Majnoni d'Intignano, Béatrice (1997) *La Protection Sociale*, París.

son incluidos en los programas de seguros sociales y las teorías keynesianas fomentan la creciente intervención estatal y, finalmente,

3.ª Etapa – Generalización 1945-1980

El becerro del Estado Providencia y Protector se difunde por toda Europa, los países en desarrollo y, parcialmente, por Estados Unidos. En los años de posguerra, los teóricos del Estado Social levantaron aún más el listón de las reivindicaciones al hacer gran hincapié sobre el bien común y tratar de reducir al mínimo posible las diferencias de clases, procurando que el Estado velase por el bienestar general. En 1944, la Conferencia Internacional del Trabajo reconocía en la Declaración de Filadelfia que la seguridad económica era un derecho para todos y que las naciones debían procurar la extensión de la Seguridad Social.

Como anotan Niels Ploug y Jon Kvist⁹ *«en el período comprendido entre finales de la Segunda Guerra Mundial y los años 70, se suponía que solamente una pequeña proporción de la población demandaría protección social pública y ello sólo durante períodos transitorios»*, caracterizándose dicha época por un crecimiento de la producción mucho mayor que el de hoy día y una tasa de crecimiento demográfico muy alta.

El Estado de Bienestar ha vivido importantes periodos críticos. En los años 50, la inflación y la sensación de *'demasiado Estado'* carac-

⁹ Ploug, Niels and Kvist, Jon, (1996) *Social Security in Europa – Development or Dismantlement?*, Copenhagen/The Hague.

terizaron su situación, mientras que en los años 60 los ciudadanos se quejaban de la escasa igualdad. Ante la acentuada *stagflation* y tasas de desempleo muy acuciadas, en los años 70 la opinión predominante era que el Estado estaba sobrecargado, percepción que perdura desde los años 90, acompañada del fenómeno del envejecimiento, el declive de los valores familiares, la globalización y el persistente desempleo, situación que ha originado en muchos países profundas reformas y reducciones en las prestaciones sociales, antes inconcebibles, porque como afirmaba un crítico de la política económica alemana, el legado de Erhard —artífice de la economía social de mercado— se ha distorsionado por un exagerado hincapié en el *principio social* y muy poco énfasis en el *principio de mercado*.

3. Concepto, orígenes y evolución de la teoría de la empresa

El diccionario nos ofrece¹⁰, entre muchas, dos acepciones de la palabra empresa. La segunda de ellas «*Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos*» corresponde a una definición estructural o jurídica, pero la primera «*Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo*» coincide plenamente con la definición de

¹⁰ «*Agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida*». También «*Agrupación de comerciantes, hombres de negocios o accionistas de alguna compañía*», así como «*Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos*».

empresario «*que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas*» y la identifica plenamente con el espíritu inherente a la actividad empresarial y el dinamismo que le imprime al desarrollo económico y al bienestar social. Como señalaba el Informe Sudreau¹¹ «*la empresa es la célula básica de toda economía industrial. En efecto, en la economía de mercado es al nivel de cada empresa donde se toma la mayoría de las decisiones que condicionan el desarrollo económico: la definición de los productos, la orientación de las inversiones y el reparto primario de la renta*».

Hernández¹² nos recuerda que «*Los orígenes históricos de la firma datan del medioevo y, en particular, Italia en donde comenzaron los individuos a aglutinar sus capitales. Se establecían como socios permanentes y la responsabilidad frente a las obligaciones y deudas era ilimitada y conjunta*», agregando, «*La ‘firma’ viene del adjetivo en latín ‘firmus’ que significa fuerte, poderoso, duradero. Y como sustantivo, la palabra adquirió un significado con implicaciones legales de la ‘rúbrica’ o la ‘firma’ que tiene connotaciones importantes en las lenguas romances como el castellano*».

Es obvio que simultáneamente con la evolución de las doctrinas económicas se haya desarrollado la teoría de la empresa, anotando García Ruiz¹³ que «*convencionalmente se admite que la primera aparición de la empresa en la teoría económica moderna tiene lugar en la descripción*

11 Sudreau, Pierre (1975) *La réforme de l'entreprise, Rapport du Comité d'Etude pour la Réforme de l'Entreprise*, París.

12 Hernández Umaña, Iván Darío (2005) *Teoría moderna de la firma, Capítulo III, Teorías económicas sobre el empresario y la firma*, Universidad Nacional de Colombia, curso virtual www.virtual.unal.edu.co/

13 García Ruiz, José Luis (1994) *Historia económica de la empresa*, Madrid.

que hace Adam Smith de las ventajas de la división del trabajo en el seno de una fábrica de alfileres».

Sin pretender profundizar en los fundamentos teóricos de la empresa, si queremos resumir la función y papel que las diferentes escuelas económicas le han asignado. Respetando su terminología, este es el cuadro sinóptico de Hernández ordenado según las escuelas económicas (Cuadro 1).

Como, grosso modo, el cuadro sinóptico es bastante explícito, en aras de la brevedad solamente nos extenderemos sobre dos planteamientos teóricos, a saber, el de Schumpeter y el más reciente y actual inherente a la *teoría de los grupos de interés – stakeholder theory*.

Aunque se equivocó en su predicción de que el capitalismo desaparecería a causa de su propia dinámica, uno de los enfoques más dinámicos sobre la función de la empresa y que mantiene plena vigencia en el mundo actual con sus incesantes innovaciones e imparable desarrollo tecnológico es el concebido por Schumpeter con sus famosos *emprendedores* o *empresarios dinámicos* descritos en su teoría sobre el '*proceso de destrucción creadora*', esencia del crecimiento económico¹⁴.

Según cita de Furio¹⁵, para Schumpeter *«El motor capaz de hacer pasar el sistema de esta situación estacionaria a una situación de desarrollo, es*

14 Schumpeter, Joseph A. (1952) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlín y (1961) *The theory of economic development*, New York.

15 Furio Blasco, Elies. (2005) *Los lenguajes de la Economía*. Edición digital www.eumed.net/libros/2005/efb/

Cuadro 1 Evolución del concepto y función de la empresa

Tradiciones	Definiciones empresarios: ¿Quiénes son?	¿Cómo operan los empresarios?	Características
Francesa			
Cantillon (1755)	Figuras claves en la economía de mercado pues son quienes ejecutan las actividades productivas.	Tomar acciones requeridas para hacer una ganancia. Llevar a cabo un balance entre las ofertas y las demandas de los mercados.	Visión para asumir la incertidumbre. Reacción a oportunidades de ganancia. Trabajadores independientes con una ganancia incierta.
Say (ver Torres 2003)	Principal agente de producción pues la coloca en movimiento.	Transformar materias primas en producción. Mediar entre agentes que aportan factores y la realización de la combinación de éstos en producción de bienes finales.	Buen juicio para establecer relación adecuada entre materias primas y producción.
Cassón (1982)	Agentes que reasignan los recursos (ver también Kirzner abajo).	Se especializan en tomar decisiones de juicio acerca de la coordinación de recursos escasos.	Toman distintas decisiones al común, a pesar de que comparten las mismas circunstancias y objetivos de otros individuos. Tienen distinto acceso a la información. Diferentes interpretaciones y criterios.
Austriaca			
Shackle (1979)	Imaginativos intermediarios que adelantan nuevas y subjetivas oportunidades de negocios.	No hay un patrón objetivo o determinístico de comportamiento porque la imaginación de una persona no puede ser presentada en una lista finita.	Cada característica depende del empresario. No proporcionan un estado total de coordinación entre oferta y demanda. No representan un equilibrio o descanso de la economía.

Cuadro 1 Evolución del concepto y función de la empresa (continuación)			
Tradiciones	Definiciones empresarias: ¿Quiénes son?	¿Cómo operan los empresarios?	Características
Kirzner (1973)	Creativos intermediarios que facilitan el intercambio entre oferentes y clientes, y mueven la economía hacia un estado de equilibrio.	Austriaca Están alerta a oportunidades de ganancia para que ocurran intercambios. Identifican y explotan oportunidades para el intercambio lucrativo.	Habilidad para obtener el conocimiento que no poseen otros. Habilidad para reconocer oportunidades de mercado y proveer funciones de intermediación.
Germana-austriaca (Schumpeter 1934, 1943)	Innovadores que adelantan el cambio a través de la introducción de un nuevo proceso o producto tecnológico. Soñadores, visionarios, creadores, hacedores, destructores del status quo en la producción.	Lideran la creación destructiva de la combinaciones existentes de los recursos dadas unas nuevas combinaciones (i.e. nuevo producto / proceso / organización). Idean alternativas de financiación. Buscan apoyo y persuaden a los no-empresarios o a quienes practican las viejas rutinas.	Empuje y templanza al perseverar. Son un peligro a la viabilidad continua de los productos y procesos existentes.
Norteamericana			
Knight (1921)	Habilidosos y calculadores portadores de riesgo.	Alternan factores relacionados con el acceso a recursos y facilidades del entorno local. Toman decisiones que encierran riesgo y ganancia. Evalúan oportunidades de negocio. Coordinan recursos escasos.	Preparados para tomar riesgos en un mundo incierto donde los riesgos no pueden ser asegurados con pólizas. Su pago es la ganancia por llevar sobre sí la incertidumbre (p.e. contingencias imprevistas).

Cuadro 1 Evolución del concepto y función de la empresa (continuación)

Tradiciones	Definiciones empresariales: ¿Quiénes son?	¿Cómo operan los empresarios?	Características
Norteamericana			
Coase (1937)	Organizadores y coordinadores de recursos	Crear firmas para minimizar los costos de transacción.	Son una alternativa diferente al mercado para la asignación de recursos.
Baumol (1990, 1993)	Función social que introduce actividades novedosas que pueden tanto generar como redistribuir (a su favor) valor agregado.	Ejercen cualquiera de las dos funciones de generar o redistribuir (a su favor) valor agregado del sistema.	Dependiendo de cuál es la función con mayor pago ejercen una de las dos funciones de generar o redistribuir (a su favor) valor agregado.
Teoría de la intraempresarialidad Sharma y Chrisman 1999, entre otros	Individuos, o grupos de individuos, que actúan como parte de un sistema corporativo para crear nuevas organizaciones o innovación dentro de una organización existente.	Se distingue del concepto tradicional del empiricismo en que el proceso de innovación —que conlleva el acto empresarial— se lleva a cabo dentro del contexto de las organizaciones existentes.	El proceso intra-empresarial no está sometido a la presión del proceso competitivo sino que es seleccionado y reconocido dentro de una estructura jerárquica.
Teoría de los Grupos de Interés —Stakeholders Theory— Freemann 1984	Empresas definidas por lo que realizan y no por lo que son.	Centro de de una red de intereses interdependientes.	Habilidad para crear riqueza responsable socialmente. Justificación de su legitimidad.

Fuente: Hernández Umaña, Iván Darío (2005) *Teoría moderna de la firma*, Capítulo III, *Teorías económicas sobre el empresario y la firma*, Universidad Nacional de Colombia, www.virtual.unal.edu.co/ Último recuadro sobre la Stakeholder Theory corresponde al autor de este trabajo.

representado en la figura del empresario innovador, cuya actividad típica -la innovación- tiene el efecto de destruir el equilibrio del estado estacionario...». Con esta ruptura surge el desarrollo económico. «La función del empresario es la de poner en marcha nuevas combinaciones de factores productivos, esto es, innovar. Esta función distingue al empresario del simple administrador que toma únicamente las decisiones de rutina», agregando en otro lugar «con el paso del tiempo, la innovación va a difundirse a toda la economía... El resultado final de todo este proceso es que se ha producido un aumento de la riqueza».

Schumpeter denomina «*empresa a la realización de nuevas combinaciones, y empresario a los individuos encargados de dirigir dicha realización*», abarcando la actividad empresarial desde la introducción de nuevos bienes o bienes de mejor calidad hasta la implantación de nuevos métodos de producción y procesos industriales; la apertura de nuevos mercados y el acceso a fuentes de materias primas o el establecimiento de una nueva organización, añadiendo que «*Estos conceptos son más amplios... porque denominamos empresario, no solamente a aquellos hombres de negocios 'independientes' de una economía de cambio a quienes se designa así usualmente, sino a todos los que realicen de hecho la función por la cual definimos el concepto, aún si son 'dependientes', o empleados de una compañía. Como lo que caracteriza al empresario es precisamente el llevar a cabo nuevas combinaciones, no es necesario que tenga conexiones permanentes con una empresa individual*».

La historia económica le ha dado razón a Schumpeter en lo que atañe al proceso de destrucción creadora. En efecto, en 1982 un libro

de Peters y Watermann¹⁶ se convirtió en un éxito mundial. Sus autores analizaron las características de las empresas estadounidenses más sobresalientes y exitosas del famoso ranking *Fortune 500*. Si lo cotejamos hoy con el último publicado, nos daremos cuenta que muchas de ellas han desaparecido por completo o han sido relegadas, no sólo a causa de fusiones, sino porque otras más dinámicas e innovadoras han irrumpido con fuerza en el mercado. Tapscott¹⁷ menciona que el 70% de las empresas que en 1955 figuraban en el ranking de *Fortune* ya no existe y que de aquéllas en el de 1979, un 40% dejó de existir como empresa. Hoy admiramos a *Microsoft*, pero no nos acordamos de la legendaria y liquidada *Pan Am*, ni de *Sears*, pionera de los grandes almacenes, desplazada totalmente por *Wal-Mart*, etc.

Desde luego, Schumpeter no tuvo razón respecto al fin del capitalismo que se produciría, entre otras razones, por la obsolescencia de la función empresarial, porque con el avance del desarrollo capitalista, la actividad innovadora sería cada vez menos incierta y se convertiría en un simple proceso rutinario, desapareciendo el riesgo como fuente de beneficios para los *empresarios emprendedores*. Cualquier estudioso de la propagación de las nuevas tecnologías se percatará rápidamente de que cada vez es más célere el desarrollo tecnológico y más reducido el periodo entre invento y su aplicación comercial¹⁸, refutando

16 Peters, Thomas J. y Watermann Jr., Robert H. *En busca de la excelencia*, Barcelona.

17 Tapscott, Don (1996) *The digital economy – Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, New York.

18 Así, por ejemplo, transcurrieron 112 años entre el descubrimiento de la fotografía y su aplicación comercial; 56 años respecto a la telefonía; 35 años en la radiodifusión; 15 años

así la tesis de Schumpeter sobre la esperada obsolescencia de la capacidad innovadora del mundo empresarial.

Aunque Coase¹⁹ planteó, en 1937, la revolucionaria idea de los costes de transacción en la teoría de la empresa, fieles al propósito de limitarnos a dos autores recientes recordamos que, en 1984, Freeman²⁰ introdujo la *Stakeholder Theory* —*Teoría de los Grupos de Interés*— iniciándose así un enfoque con un alto ingrediente moral y ético. Como se ha anotado²¹, esta teoría²² irrumpió con fuerza en la literatura e indujo un importante desplazamiento de la *teoría del valor para el accionista* —*shareholder value*—. Ella sitúa a la empresa como epicentro de las principales fuerzas y relaciones económicas y sociales «*al encuadrar explícitamente la moral y escalas de valores como figura central en la gestión de las organizaciones*»²³.

En sus postulados considera que la empresa no puede contemplarse exclusivamente como un ente abstracto de producción aislado de su

en la técnica del radar; 12 años con relación a la televisión; 6 años para la bomba atómica; 5 años para la técnica del transistor en electrónica, 4 hasta para alcanzar Internet 50 millones de usuarios y, solamente, 3 años en la aplicación de los circuitos integrados e impresos. Hoy en día, en muchísimos casos, es apenas cuestión de meses.

19 Coase, Ronald (1960) El problema del costo social en *The Journal of Law and Economics*, versión española en *Revista Estudios Públicos* N° 45, 1992, www.cepchile.cl

20 Freeman, Edward, R. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston.

21 The Communitarian Network (1998) *A Communitarian Note on Stakeholder Theory*, «Business Ethics Quarterly», George Washington University, www.gwu.edu

22 Phillips, Robert (2003) *Stakeholder Theory and Organizacional Ethics*, San Francisco; Post, James E., Preston, Lee E. and Sachs, Sybilie (2002) *Redifining the Corporation – Stakeholder Management and Organizacional Wealth*, Stanford; Roberts, John and Van den Steen, Eric (2000) *Shareholder Interests, Human Capital Investment and Corporate Governance*, Graduate School of Business, Stanford University Research Paper N.º 1631.

23 Freeman, R. Edward (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston.

entorno y regida exclusivamente por el principio de maximización de beneficios. Como afirma el citado Phillips «*Las organizaciones empresariales están asumiendo un papel cada vez más amplio y complejo en la sociedad. Al irrumpir en nuevas áreas como la salud y la educación.... se incrementan las posibles fricciones entre los objetivos económicos y otras escalas de valores*», añadiendo que «*si la ética llega a formar parte de la buena conducta en los negocios, ella tiene que integrarse en la vida de las organizaciones*», aunque Windsor²⁴ opina que las responsabilidades de los grupos de interés deben mantenerse alejadas de aquellas morales y ciudadanas.

Pese a que los principios éticos han hecho su aparición con vehemencia en las discusiones sobre la gestión empresarial, no debemos olvidar que, en realidad y guardando las respectivas proporciones, es un debate de muy vieja data, aunque hoy día más amplio y complejo, porque se remonta a las discusiones sobre el *precio justo* hace varios siglos y a las más recientes sobre la *función social de la propiedad*.

Roberts y van den Steen²⁵ comentan que las disquisiciones sobre la teoría de los grupos de interés solían concentrarse exclusivamente en el tema de las responsabilidades empresariales frente a tales grupos, pero gracias a los recientes avances se comienza a interpretar más bien a la empresa y a los grupos de interés dentro de una tupida red

24 Windsor, Duane (2002) «Stakeholder responsibilities: lessons for managers», *The Journal of Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing, www.greenleaf-publishing.com

25 Roberts, John and Van den Steen, Eric (2000) *Shareholder Interests, Human Capital Investment and Corporate Governance*, Stanford University Research Paper N.º 1631.

de interrelaciones, de tal modo que ya no sólo se presta atención a los derechos de los grupos de interés, sino también a sus responsabilidades y obligaciones, tendencia que se puso claramente de manifiesto tanto en el *World Economic Forum*, celebrado en New York como en el *World Social Forum* en Porto Alegre.

El desarrollo empresarial en el contexto institucional y socioeconómico

En este capítulo nos ocuparemos brevemente del desarrollo histórico de la empresa y del marco institucional y socioeconómico en el cual se ha desenvuelto, factores que no siempre han sido positivos y en muchas ocasiones han dificultado un dinámico y eficiente desenvolvimiento del empresariado y del crecimiento económico y social.

1. Evolución histórica de la empresa y de sus formas societarias

Recordando la definición de *empresa*¹ y *emprendedor*, quien «*emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas*», el espíritu empresarial es definido en Wikipedia² como «*la acción de constituir una nueva organización y en particular la creación de la empresa. L'entrepreneuriat es una actividad difícil y un buen número se salda con un fracaso*», existiendo en

1 «*Agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida*». También «*Agrupación de comerciantes, hombres de negocios o accionistas de alguna compañía*», así como «*Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos*».

2 Wikipedia (2005) *Entrepreneuriat* y *Entrepreneurship*, www.wikipedia.org

muchos países las llamadas *incubadoras de negocios* —*Business incubators*— que apoyan el proceso emprendedor.

Tanto Knight³, quien puso claramente de manifiesto la estrecha interrelación existente entre riesgo, incertidumbre y beneficio, como Drucker⁴, no conciben la existencia del empresariado o espíritu emprendedor sin la disposición a asumir riesgos, poniendo en muchas ocasiones su patrimonio y seguridad financiera en peligro. En la sociedad moderna, caracterizada por la aversión al riesgo de la mayoría de los ciudadanos, es absolutamente indispensable la existencia de empresarios dispuestos a asumirlos.

También la Comisión Europea ha reconocido en su Libro Verde⁵ la importancia del espíritu empresarial y finca en él buena parte de sus esperanzas para lograr los ambiciosos objetivos adoptados en la Cumbre de Lisboa de 2.000, año a partir del cual publica su barómetro sobre el tema. En su Comunicación de 2004⁶ reconoce su importancia para la cohesión social y, por ende, para el bienestar social, al constatar textualmente:

3 Knight, Frank H.(1921) *Risk, Uncertainty, and Profit*, www.econlib.org.

4 Drucker, Peter (1970) *Technology, Management and Society*, London.

5 Comisión de las Comunidades Europeas (2004) Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones —*Plan de acción: El programa europeo a favor del espíritu empresarial*— COM(2004) 70 final (2003) Informa de Síntesis. *El debate público suscitado por el Libro Verde sobre el espíritu empresarial en Europa* y (2003). *Libro verde El espíritu empresarial en Europa*, www.europa.eu.int

6 Comisión de las Comunidades Europeas (2004) *Flash Eurobarometer 160 Entrepreneurship*, www.europa.eu.int

«El espíritu empresarial es un motor principal de la innovación, la competitividad y el crecimiento. Debido a su intensa presencia en sectores clave como los servicios y las actividades basadas en el conocimiento, las empresas más pequeñas y los empresarios desempeñan hoy en día un papel fundamental en la economía de la UE. Se ha observado una correlación positiva y sólida entre espíritu empresarial y resultados económicos en términos de crecimiento, supervivencia de empresas, innovación, creación de empleo, cambio tecnológico, incremento de la productividad y exportaciones. Pero el espíritu empresarial aporta mucho más... puesto que representa un vehículo de desarrollo personal y... puede favorecer la cohesión social».

El comunicado insiste en que la UE no está explotando plenamente su potencial empresarial al no animar suficientemente a los ciudadanos para convertirse en empresarios. Según el *Eurobarómetro*, «sólo el 4 % de los europeos declara estar dando los pasos necesarios para crear una empresa o ser empresario,... frente al 11% en Estados Unidos... El envejecimiento de la población agravará probablemente el déficit empresarial, puesto que el grupo de edad más activo a la hora de crear empresas, 25-34 años, se reducirá en las próximas décadas».

Después de la publicación sobre el espíritu empresarial en Europa, el Consejo solicitó a la Comisión presentar un *Plan de acción en favor del espíritu empresarial*, como efectivamente sucedió en 2004 y cuyos principales parámetros de actuación son: fomentar la mentalidad empresarial; animar a un mayor número de personas a convertirse en empresarios; orientar a los empresarios hacia el crecimiento y la competitividad; mejorar el flujo de financiación y crear un marco administrativo y reglamentario más favorable para las PYME.

Según noticias de prensa⁷, ya hay indicios sobre los primeros frutos. La Comisión cree conveniente que el espíritu empresarial se fomente ya en la educación secundaria, en vista de que las cifras enseñan que el 20% de los jóvenes que constituye una *miniempresa* durante su educación secundaria acaba creando su propio negocio después de sus estudios.

La historia nos demuestra que el emprendedor es la *célula madre*, el *alma máter* de cualquier actividad empresarial, aunque no se lleve a cabo dentro de una empresa. Tal es el caso, por ejemplo, de la acometida por Moisés de conducir al pueblo judío a la Tierra Prometida, resaltando Glogowski⁸ las capacidades gerenciales de Moisés al aplicar «*métodos de dirección que son inmutables e intemporales y que, por consiguiente, encuadran dentro de cualquier concepto gerencial*». Similarmente, muchos siglos más tarde, la reina Isabel I de Inglaterra, calificada por un autor como Consejera Delegada⁹, coronó con éxito la labor de transformar a su país en un verdadero imperio mundial y en una potencia marítima.

En concordancia con la experiencia, en un reciente discurso, el actual Presidente de Alemania, Köhler, insistía en que «*el único camino para superar la actual crisis económica es que en este mundo de oportunidades y retos se necesitan como nunca hombres que en el sentido estricto*

7 ABC (2006) *Más de 2000.000 alumnos europeos de secundaria crean 'miniempresas' en sus centros escolares*, Sección Educación, martes 21/2/2006, Madrid.

8 Glogowski, Erhard (2005) *Von Moses das Delegieren lernen*, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.12.05 Frankfurt.

9 Axelrod, Alan (2000) *Elizabeth I – CEO: Strategig lessons from the Leader Who built an Empire*, Paramus, NJ.

de la palabra emprendan algo: hombres con ideas que las vuelvan realidad. Hombres que se adentren en terrenos ignotos y no se amedrenten por los fracasos»¹⁰.

Con base en las publicaciones ya citadas de García Ruiz¹¹ y Casado Alonso¹², así como de Micklethwait y Wooldrige¹³, Valdaliso y López García¹⁴ y el ya citado Lucarelli Moffo, nos referiremos sucintamente a la evolución histórica de la empresa.

Casado¹⁵ afirma que «*en el mundo preindustrial son pocas las unidades económicas que podemos denominar con el término actual 'empresa'*» por no existir una actividad económica suficiente para organizaciones de cierta envergadura y dotadas de los elementos necesarios para ofrecer trabajo a un plantilla numerosa, situación que «*no nos debe llevar a considerar que solo hay y ha habido empresas en la época contemporánea*». El desenvolvimiento de la empresa en *stricto sensu* ha sido el impulsor de la economía y no al revés como suele creerse.

10 Köhler, Horst (2005) *Der Unternehmer in der Gesellschaft*, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 6. Dezember 2005, Frankfurt.

11 García Ruiz, José Luis (1994) *Historia Económica de la Empresa Moderna*, Madrid.

12 Casado Alonso, Hilario (2001) «La Empresa durante la época preindustrial» y «La empresa en los inicios de la revolución industrial», En García Ruiz, José Luis (ed.) *Historia de la empresa mundial y de España*, Madrid.

13 Micklethwait, John and Wooldrige, Adrian (2003) *The Company, A short History of a Revolutionary Idea*, New York.

14 Valdaliso, Jesús M^a y López García, Santiago (2000) *Historia económica de la empresa*, Barcelona.

15 Casado Alonso, Hilario (2001) «La Empresa durante la época preindustrial» y «La empresa en los inicios de la revolución industrial», En García Ruiz, José Luis (ed.) *Historia de la empresa mundial y de España*, Madrid.

Como afirma Blackstone¹⁶, «*el honor de inventar la sociedad corresponde enteramente a los romanos*», habiendo creado los conceptos fundamentales de la legislación de sociedades, en particular el de que una asociación de personas físicas pueda tener una identidad colectiva separada de los elementos humanos. Lucarelli Moffo menciona que «*En Roma, la actividad privada tuvo una amplia libertad, lo que permitió un importante desarrollo del comercio. Ello posibilitó el bienestar de los ciudadanos romanos...*¹⁷», señalando que el derecho romano contemplaba dos tipos de sociedades, la *societas omnium bonorum* y la *societas unius negotiationis*.

Mientras la primera consistía en una sociedad familiar, estando vedada la entrada de terceras personas ajenas a la familia y se remontaba a la comunidad hereditaria *fili familias*, las segundas representaban agrupaciones temporales con el objeto de reunir recursos para llevar adelante un negocio específico. Una variante fueron las *societatis vectigalium*, intermediarias en el cobro de impuestos, así como las *societas unius rei*, a la cual se aportaban bienes singulares para la obtención de un beneficio común. Aquéllos que concedían préstamos a interés realizaban su actividad a través de las *argentarii*, figura que tuvo gran relevancia en la actividad económica romana, aunque carecían de personalidad jurídica y los socios respondían solidariamente.

Antes de la Revolución Industrial, la organización económica privada descansaba en manos de los mercaderes, habiéndose desarrollado

16 Micklethwait, John and Wooldrige, Adrian (2003) *The Company, A short History of a Revolutionary Idea*; New York.

17 Lucarelli Moffo, Ricardo M. (s.a.) *Historia de las Sociedades Comerciales*, www.societario.com

varias formas de explotación comercial y artesanal. El centro predominante de producción era la industria doméstica, ocupando el artesano un papel muy importante en la vida económica y dando origen posteriormente al gremio como institución defensora de los intereses y privilegios de sus miembros. Característico del sistema económico medieval fue la importante diversificación del negocio.

A partir del siglo XVI surgió el mercader comisionista que actuaba tanto por cuenta propia como ajena, figura utilizada muy intensamente en los siglos XVII y XVIII durante el periodo colonial, dando origen a las célebres *Compañías de las Indias* en Holanda, Inglaterra y Francia. Constituidas por cédula real o mediante carta de autorización —*chartered companies*— representaban un esfuerzo combinado entre los gobiernos y los mercaderes para explotar las riquezas del Nuevo Mundo.

Como la creciente actividad económica requería la movilización de capital, no tardaron en surgir nuevas fórmulas adicionales a la empresa familiar, cuyo propietario y director solía estar encarnado en la misma persona. Sería Italia la cuna de la modalidad denominada *commenda*¹⁸, figura que más tarde, en 1300 y en la Toscana, se convertiría en la *compagnia* —palabra proveniente de las voces latinas ‘*cum*’ y ‘*panis*’, o sea, ‘*con*’ y ‘*pan*’— administrada en un inicio colectivamente por sus socios y familiares, pero más tarde sin ningún grado de parentesco entre sí.

¹⁸ Casado Alonso, Hilario (2001) «La Empresa durante la época preindustrial» En García Ruiz, José Luis (ed.) *Historia de la empresa mundial y de España*, Madrid.

Una de las más importantes innovaciones radicaba en la posibilidad de que personas ajenas participasen en la sociedad —obligacionistas en el lenguaje de hoy— a cambio de un interés prefijado, el *fuori d'il corpo*, significando *corpo* el capital de la compañía. En el siglo XVI nacieron en Inglaterra las *joint-stock companies* o sociedades anónimas que inicialmente no gozaron de buena acogida a causa de la responsabilidad ilimitada de sus socios; por ello, antes de 1798 *Wall Street* no aceptó transacciones en acciones de las sociedades anónimas.

Francia fue el país que encontró una solución intermedia al introducir la figura jurídica de *sociedad en comandita por acciones*, cuyo socio durmiente gozaba de responsabilidad limitada. En 1848 Suecia concedió este *status* a los accionistas de las sociedades anónimas, eliminándose para el empresario el riesgo de la responsabilidad ilimitada. Butler, citado por Micklethwait y Wooldrige¹⁹, señala acertadamente «*la sociedad de responsabilidad limitada es el mayor descubrimiento individual de los tiempos modernos; aún los del vapor y la electricidad serían mucho menores si se los compara con éste*». Drucker²⁰ se expresaba así sobre este tipo de sociedad: «*Esta nueva 'sociedad', esta nueva sociedad anónima, esta nueva Aktiengesellschaft no podría ser explicada como una simple reforma... claramente fue una innovación... Fue la primera institución autónoma en cientos de años, la primera en crear un centro de poder que dentro de la sociedad era independiente del gobierno central de la nación*».

19 Micklethwait, John and Wooldrige, Adrian (2003) *The Company, A short History of a Revolutionary Idea*, New York.

20 Frase citada por Micklethwait y Wooldrige, op. cit.

La Revolución Industrial originó una profunda transformación en el tejido industrial y empresarial. Alemania fue el primer país en establecer obligatoriamente, en 1870, dos niveles en los órganos de gobierno de las empresas, el de control llamado *Consejo de Supervisión —Aufsichtsrat—* constituido por representante de los mayores accionistas, muchas veces externos e independientes y el *Consejo de Dirección —Vorstand—*.

A partir de la Primera Guerra Mundial, los Estados Unidos se convirtieron en una potencia mundial y sus empresas tuvieron un vertiginoso ascenso, dando pábulo a nuevos enfoques y conceptos. Uno de ellos se plasmó en la *estructura organizativa multifuncional y multidivisional*²¹, introducida por Sloan y proseguida por los gerentes profesionales quienes sustituyeron al arquetipo de los *robber barons —magnates mangantes—* de la Época Dorada. Paralelamente, a principios del siglo XX se produjo una silente pero profunda separación entre propiedad y gestión de las empresas, fenómeno conocido como la *revolución de los managers*, tendencia que se propagó por todo el mundo de tal manera que en la mayoría de las empresas actuales son los directivos quienes ostentan el verdadero poder de decisión.

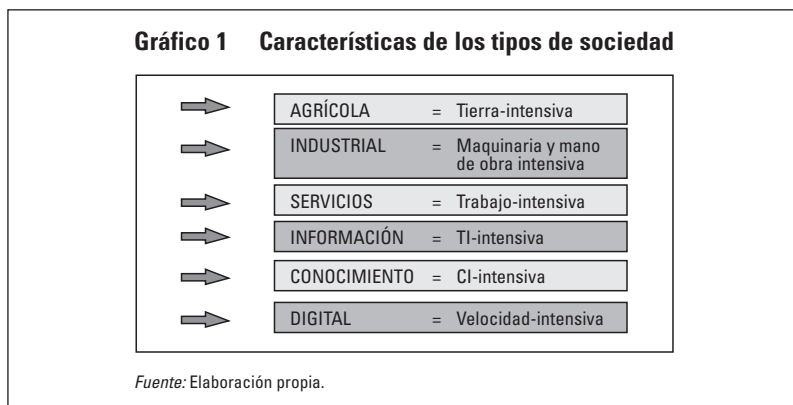
Esta profesionalización de la gestión trajo consigo al advenimiento de connotadas personalidades que imprimieron su cuño e impronta en la respectiva empresa y lograron notorios éxitos o fracasos. Du Pont en los Estados Unidos, por ejemplo, introdujo la institucionalización de la innovación mediante la descentralización y la creación de un

21 Micklethwait, John and Wooldrige, Adrian (2003) *The Company, A short History of a Revolutionary Idea*, New York.

laboratorio de investigación en la propia empresa. Al mismo tiempo surgió una *cultura gerencial*, acompañada por el creciente desarrollo de las universidades – muchas de ellas producto de la iniciativa y capital privados —verbigracia Harvard— estableciéndose así las primeras escuelas de negocio, transplantadas más tarde al Viejo Mundo.

2. Evolución histórica del marco socioeconómico

El escenario socioeconómico e institucional de la empresa ha mutado también en forma considerable, cuyos cambios en muchas ocasiones han sido inducidos o generados por la propia dinámica empresarial. En el siguiente Gráfico 1 puede observarse claramente la característica relevante de los diferentes tipos de sociedad, determinantes de la demanda de mano de obra y su grado de cualificación. Cuánto más compleja se ha tornado la sociedad, tanto mayor ha sido también en cifras absolutas y relativas la contribución de la empresa al bienestar social, aspecto que analizaremos en el capítulo siguiente.



Mientras que la sociedad agrícola era *tierra-intensiva*, ocupando este sector más del 60% de la fuerza del trabajo, la sociedad industrial se caracterizó por ser mano de obra intensiva, disminuyendo el peso de los agricultores y aumentando el de las otras profesiones, para llegar a la sociedad actual donde el sector servicios constituye su principal elemento, siendo *trabajo-intensiva* y conviviendo con la creciente sociedad de la información —*tecnología-de-la-Información-intensiva*— con la del conocimiento —*capital-intelectual-intensiva*— y la cada vez más presente sociedad digital —*velocidad intensiva*—, porque como señala Tapscott²² «*el ordenador se ha extendido pasando de ser un instrumento de gestión de la información a uno de las comunicaciones*», agregando «*mi tesis sobre la economía digital es que la Red constituye la nueva infraestructura para las transacciones comerciales*». Quienes laboran hoy en los sectores terciario y cuaternario representan casi el 70% de los trabajadores.

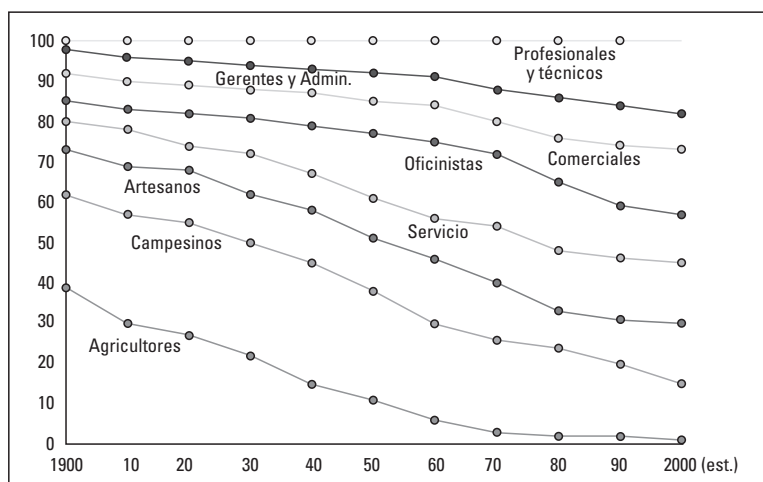
Es obvio que el entorno socioeconómico condiciona y se refleja en las medidas y actuaciones de las empresas para contribuir al bienestar social. Hace varios años Behrendt²³ esbozó en un análisis comparativo los rasgos sobresalientes y diferenciadores entre la antigua sociedad agrícola y artesanal —*estática*— y la *empresarial dinámica* imperante hoy, diferencias que influyen en las relaciones laborales y la política social de las empresas, las cuales han dejado de ser paternalistas y patriarcales, aunque no por ello, en términos generales, antaño hayan contribuido menos al bienestar social. Quizás su forma de hacerlo era menos ostensible o manifiesta.

22 Tapscott, Don (1996) *The digital economy – Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, New York.

23 Behrendt, Richard F. (1965) *Soziale Strategie für Entwicklungsländer*, Frankfurt.

Las profundas mutaciones sociales y económicas engendradas por los procesos de industrialización y urbanización; el paulatino desplazamiento de la mano de obra por la maquinaria y, por consiguiente, la gradual reducción de la jornada de trabajo; el éxodo del campo a las urbes y el proceso de secularización en la vida y costumbres; el incremento general del nivel de vida y la separación entre propiedad y *management* en las empresas; el proceso de ilustración y el advenimiento de una economía de mercado; la emancipación de la mujer y su incorporación en el mercado laboral indujeron un cambio radical en el orden social y económico y una fuerte división y especialización en el trabajo, un incremento sustancial de la burocracia y el desarrollo del sector privado.

Gráfico 2 Evolución estructural de la fuerza laboral



Fuente: Stewart, Thomas A. (1997) *Intellectual Capital - The new Welth of Organizations*, London.

3. El marco institucional actual

La creación de la empresa representó en su época la respuesta natural del mundo económico para satisfacer las necesidades impuestas por el intercambio comercial y las transacciones financieras. El ámbito legal tuvo una evolución paralela, especialmente durante el último siglo. Según Lucarelli Moffo, «*Durante el siglo XX, se ha producido una tendencia cuyo objeto fue la sistematización del derecho de las sociedades en regímenes normativos especiales*», pivotando en la sociedad anónima, a lo cual ha contribuido el fenómeno de la globalización. En el seno de la UE se han promulgado importantes Directivas relacionadas con el derecho societario y la vigilancia estatal, así como la reciente creación del marco normativo para la Sociedad Anónima Europea²⁴.

Indubitablemente, el marco legal, jurídico y tributario ejerce una gran influencia en el radio de acción, actividad, desarrollo y función social de la empresa, pero no menos cierto es el hecho, ya comentado, de que en multitud de ocasiones ha sido la empresa la impulsora del cambio mediante la introducción de nuevos y modernos enfoques, paradigmas e instrumentos de gestión que han redundado en beneficio de sus empleados, en particular, y de la sociedad en general.

En el mundo práctico es la respectiva constitución política, carta magna o ley fundamental, la que marca el derecho a la libertad

²⁴ Consejo de Europa (2001) *Directiva 2001/86/CE de 8 de octubre de 2001 por la que se completa el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea en lo que respecta a la implicación de los trabajadores*, www.europa.eu.int

privada y los límites a su ejercicio. Reyes Ng Chong²⁵ comenta «*Cuando en el derecho constitucional se habla de derecho de propiedad se hace referencia a la propiedad de toda naturaleza, pero muy particularmente a la propiedad territorial o inmueble*», agregando que de «*todos los derechos individuales que hoy conocemos, el de propiedad es el de más antigua formación. En una u otra forma, este derecho ha existido en todos los regímenes constitucionales*».

No obstante, el grado de libertad empresarial está distante de ser idéntico en todos los países, como es fácil detectarlo en algunos índices o *rankings* publicados periódicamente. Cuatro indicadores, el *Economic Freedom of the World*, —*EFW Index*²⁶, el *Índice de Libertad Económica*²⁷, el *Globalization Index*²⁸ y el *ranking del Centre for European Reform -CER*—²⁹ nos ayudan a calibrar mejor el entorno en que se desenvuelve la actividad empresarial española. Estos índices constituyen un reflejo del clima general para la actividad empresarial. Es obvio que para desplegar toda su actividad ella requiere un ambiente lo más propicio y estimulante posible

En la determinación anual del primero mencionado se toman en cuenta 38 componentes que contemplan cinco áreas generales, a

25 Reyes Ng Chong, Pedro O. (2005) *Los Derechos Absolutos*, www.monografias.com

26 Gwartney, James and Lawson, Robert A. with Erik Gartzke, Erik (2006) *Economic Freedom of the World: 2005 Annual Report* Cato Institute, www.cato.org/pubs/efw/

27 Miles, Marc A., Kim R. Holmes, Kim R., O'Grady, Mary Anastasia y Eiras, Ana Isabel Editora de la edición en español, *Índice de Libertad Económica 2006*, The Heritage Foundation y Dow Jones & Company, Inc., www.wsj.com

28 *Globalization Index 2005*, www.atkearney.com/

29 *Centre for European Reform (2006) The Lisbon Scorecard*, www.cer.org.uk

saber, el tamaño del gobierno, le estructura legal y la protección de los derechos de propiedad, el acceso a una moneda sana, el comercio internacional y el grado de regulación económica. Desafortunadamente, en los últimos años España ha retrocedido cuatro posiciones en dicho índice que incluye a más de 120 países, al pasar de la posición 24ª con 7,2 puntos sobre un total máximo de 10 puntos en el año 2000, a la posición 30ª con el mismo puntaje en 2003.

El segundo índice compara a 161 países con un patrón de 50 variables independientes subdivididas en 10 factores generales de libertad económica. Cuanto más alto es el puntaje, tanto mayor es el nivel de interferencia gubernamental en la economía y menor el de libertad económica. Las 50 variables se agrupan en las siguientes categorías: política comercial; carga impositiva; intervención del gobierno en la economía; política monetaria: flujos de capital e inversión extranjera; actividad bancaria y financiera; salarios y precios; derechos de propiedad; regulaciones y actividad del mercado informal. En 1995, España obtuvo una puntuación de 2.49 en comparación con una media de 2.33 en 2006, pero con su posición 33ª en el ranking se encuentra también en una situación más desfavorable frente a 19 países, no solamente comunitarios, cuya puntuación es inferior a 2,0.

En el *Índice de Globalización*, España perdió en 2005 dos posiciones al descender al 26º lugar. Este indicador incluye varias variables como son el grado de integración —comercio exterior e inversiones extranjeras— la conectividad —usuarios de internet, ordenadores, servidores seguros— contactos internacionales —turismo, viajes internacionales, tráfico telefónico, remuneraciones salariales— y

compromisos políticos – membresía en organizaciones internacionales, contribuciones, misiones de paz, tratados internacionales ratificados.

Finalmente, el *Ranking del CER* indica los progresos logrados en relación con reformas necesarias acordadas en la Agenda de Lisboa. En 2005, España con una posición 21^a - 23^a en 2004 —seguía en la lista de *perdedores o furgón de cola*, sobresaliendo únicamente en el capítulo de desarrollo sostenible, pero con muy bajas notas en el grado de apertura sectorial, innovación, empleo e impulso empresarial— clima para iniciar negocios, marco regulatorio, ayudas estatales y política de competencia.

Otro importante índice es el *Barómetro Global de la Corrupción de Transparency Internacional*³⁰. El de 2005 es la resultante de una encuesta demoscópica a más de 50.000 personas en 69 países de ingresos altos, bajos y medios. «*El Barómetro busca entender cómo y de qué manera la corrupción afecta la vida de las personas comunes, facilitando información sobre la forma y extensión de la corrupción desde la perspectiva de los ciudadanos en todo el mundo*».

El *Barómetro* indaga la opinión con relación a los sectores de la sociedad que se consideran más corruptos, cuáles son las esferas de la sociedad más afectadas, si la corrupción ha aumentado o disminuido y si prevalecerá en mayor o menor medida en el futuro. Dentro de la

30 Transparency Internacional (2005) *Informe Sobre el Barómetro Global de la Corrupción*, www.transparency.org

escala de 1= No a 4= en gran medida, en el caso español los encuestados respondieron afirmativamente con 3,4 puntos (Ø comunitario UE-15 3,7 puntos) respecto a la vida política y 3,3 al entorno de empresas/sector privado (Ø comunitario 3,3). En el ranking, España ocupó el 23^{er} lugar con una puntuación de 7,0 sobre una máximo de 10, correspondiéndoles los primeros lugares europeos a Islandia con 9,7 puntos, Dinamarca con 9,5, Suecia con 9,2 y Suiza con 9,1.

Fruto de la ya explicada teoría de los grupos de interés es la creciente presión de la sociedad sobre el mundo empresarial para que asuma una serie de responsabilidades, lo cual ha culminado en el ampliamente divulgado criterio de Responsabilidad Social Corporativa. El movimiento a favor de estas nuevas responsabilidades ha llegado hasta el máximo organismo político a nivel mundial, las Naciones Unidas, institución que proclamó los 10 Mandamientos del *Pacto Mundial —Global Compact—* lanzado por el Secretario General de la ONU ante el *World Economic Forum* de Davos, en 1999. El decálogo es el siguiente:

- 1.º Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia;
- 2.º Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos;
- 3.º Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
- 4.º Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción;

- 5.º Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil;
- 6.º Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación;
- 7.º Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente;
- 8.º Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental;
- 9.º Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente y, finalmente,
- 10.º Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Pese a que se trata de un compromiso ético, no obligatorio y de libre adscripción por parte de las empresas y que pretende promover la creación de una ciudadanía corporativa global, es obvio que implica una importante presión de la opinión pública y que las empresas ahora y en el futuro procurarán cumplir, hecho que aumentará su contribución al bienestar social. Para el desarrollo y seguimiento se ha tejido una verdadera red internacional dirigida por una oficina *ad hoc* de las Naciones Unidas en Nueva York. Su trascendencia se refleja en la sección diaria de *Europa Press* destinada a informar sobre la RSC.

4. Adaptación de la empresa y su estructura

El vertiginoso avance de la sociedad de la información y de la economía digital ha engendrado cambios sustanciales en la empresa, en su estructura, en la forma de organizar el trabajo, así como en las

relaciones laborales. Existe una diferencia abismal entre la organización del trabajo con los antiguos obreros u operarios fabriles a la de los empleados de un *call center*. En expresión de Fernández Caveda³¹ «Han cambiando y está cambiando los valores y las pautas de comportamiento que configuran las relaciones sociales en su conjunto y en particular las relaciones en la empresa. La incorporación de la mujer al trabajo, el incremento exponencial del nivel de educación, los valores jóvenes —informalidad, diferenciación—, están transformando la organización formal y las pautas de comportamiento empresarial. La autonomía y la horizontalidad son las palabras que mejor expresan esta metamorfosis».

Ante tales mutaciones estructurales e irreversibles y para poder afrontar satisfactoriamente la creciente e intensa competencia, el mundo empresarial ha reaccionado mediante la implantación de un sinfín de instrumentos de gestión. Es así como, siguiendo a Tapscott³² y su bibliografía, la nueva estructura empresarial tiene diferentes apellidos. Para Drucker es la organización en red —*networked organization*— Senge la llama *organización del aprendizaje* —*learning organization*— Davidow y Malone la denominan *organization virtual* —*virtual organization*— Keen utiliza el calificativo de —*organización*

31 Fernández Caveda, Alberto (2000) *Las transformaciones del trabajo en la era de Internet*, I Congreso de Directivos CEDE, www.aedipe.es

32 Tapscott, Don (1996) *The digital economy – Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, New York; Drucker, Peter (1988) *The new Organization*, Boston; Senge Peter (1990) *The Fifth Discipline*, New York; Davidow, William and Malone, Michael (1992) *The Virtual Corporation*, New York; Keen, Peter (1991) *Shaping the Future: Business Design Through Information Technology*, Boston; Peters, Tom (1994) *Crazy Times Call for Crazy Organizations*, New York; Ackoff, Russel L. (1994) *The Democratic Organization*, New York y D.Quinn, Mills (1992) *The Intelligent Enterprise*, New York.

relacional— relational organization —Peters va más allá al llamarla— *crazy organization —organization de locura—* Ackoff la describe como —*democratic company— compañía democrática* mientras que para Quinn es la —*intelligent entreprise— empresa inteligente*.

Pese a la euforia inicial, a veces efímera, se mantienen vigentes muchos conceptos enriquecedores. A modo de ilustración nos referiremos a dos de ellos. En los años 80 del siglo pasado, el principal instrumento gerencial, además del de los recursos humanos, estribaba en la calidad total, pero en la década de los 90 irrumpió en el mundo empresarial la técnica de la reingeniería de procesos³³, con la cual se pretende reestructurar la empresa para orientarla hacia el cliente y satisfacer mejor sus necesidades, acortando tiempos de producción, distribución y atención, eliminando jerarquías y burocracia, metodología que revolucionó el pensamiento empresarial, porque según sus artífices Hammer y Champy³⁴ «*la reingeniería rechaza las presunciones inherentes en el paradigma de la época industrial de Adam Smith: la división del trabajo, el control jerárquico y los otros supuestos de la primera fase del desarrollo económico*».

Lógicamente no han sido los únicos paradigmas empresariales. Fernández Caveda³⁵ constata que «*los cambios del entorno empresarial han revolucionado los enfoques organizativos, los límites empresariales y las*

33 Davenport, Thomas H.(1996) *Innovación de procesos – reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información*, Madrid.

34 Hammer, Michael and Champy, James (1994) *Reengineering the Company – A Manifesto for Business Revolution*, London.

35 Fernández Caveda, Alberto (2000) *Las transformaciones del trabajo en la era de Internet*, I Congreso de Directivos CEDE, www.aedipe.es

bases de la relación empresa-trabajador. El empleo, tal como se entendía en la economía tradicional, ha dejado paso al concepto más general de trabajo u ocupación». La gran revolución tecnológica esta produciendo una importante dualización entre trabajadores *competitivos* y los que han perdido su grado de *empleabilidad*, su movilidad laboral, su capacidad de cambiar de trabajo. Los primeros, conscientes de su valía profesional, invierten su capital de conocimientos donde obtienen un mayor rendimiento, según la metáfora de Davenport – citada por Fernández Caveda y a quien debemos las ideas del siguiente párrafo.

El gran pluralismo que se ha instaurado en todas las sociedades, la nueva escala de valores y el advenimiento de la tecnología han originado también que las relaciones laborales se hayan tornado muy informales y hayan dado paso a relaciones humanas muy impersonales. El alto grado de profesionalización exigido por la tecnológica y la economía digital, la gran movilidad laboral de los empleados altamente capacitados y las organizaciones en red han inducido que las empresas no sean totalmente dueñas de su competitividad y estrategia, recayendo buena parte de esta responsabilidad en los trabajadores.

Finalizamos este capítulo con dos comentarios realizados recientemente sobre la importancia de que exista un marco adecuado y estimulante para el desarrollo y fortalecimiento del espíritu empresarial. En primer lugar, el ya citado Presidente alemán³⁶ opinaba así sobre

36 Köhler, Horst(2005) *Der Unternehmer in der Gesellschaft*, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 6. Dezember 2005, Frankfurt.

la problemática de la economía alemana «*Para que un empresario pueda desarrollarse, necesita un marco y ordenamiento adecuado. Desde hace 60 años tenemos en Alemania la economía social de mercado. Ella combina la libertad del mercado —la Ley de la Oferta y la demanda— con el mandamiento del equilibrio social*».

En segundo término, el estudio interdisciplinario elaborado por el otrora despacho Garrigues& Andersen³⁷ demostró muy claramente que son muchos los factores condicionantes para que el tejido empresarial pueda desarrollarse plenamente en el ámbito internacional, gran parte de los cuales son aplicables también en el ámbito nacional. Resulta esencial que los factores constitutivos del marco laboral, fiscal, mercantil y del apoyo institucional sean estimulantes y no representen un obstáculo a escala doméstica. Sólo las empresas bien desarrolladas y eficientes en el mercado nacional pueden jugar un papel importante y ser competitivas en los mercados mundiales.

37 VV.AA, (1999) *España como plataforma de actividad empresarial internacional*, Círculo de Empresarios, Madrid.

Contribución cualitativa y cuantitativa de la empresa al bienestar social

Bien podríamos preguntarnos si la mera existencia de la empresa en nuestro mundo no representa por si misma un importantísimo aporte al bienestar social, habida cuenta de que ella ha traído consigo innumerables beneficios, entre ellos la creciente participación de los accionistas en la propiedad de los medios de producción.

Al estudiar la evolución histórica de la empresa, Micklethwait y Wooldrige¹ llegan a la conclusión de que a pesar de que la empresa ha atravesado por épocas especulativas, turbulentas y, en ocasiones, truculentas, especialmente en los inicios del capitalismo salvaje, *«las compañías se han tornado más éticas; más honestas; más humanas, más socialmente responsables»*. A ello no solamente ha contribuido la correspondiente política económica a través de la sanción de normas legales y una vigilancia estatal más estricta, sino las propias empresas mediante iniciativas propias dentro de su empeño de adaptarse a los tiempos modernos. Tampoco debemos pasar por alto que los vicios empresariales de antaño no eran patrimonio exclusivo de los empresarios, sino producto de la tendencia dominante de la época,

¹ Micklethwait, John and Wooldrige, Adrian (2003) *The Company, A short History of a Revolutionary Idea*, New York.

consecuencia de los sistemas de gobierno absolutistas, nepóticos y carentes de un eficiente control democrático.

1. Aspectos cualitativos

Nos parece que precisamente son aquellos instrumentos o métodos concebidos e implantados por las empresas en su gestión, relaciones laborales, actitudes en el mercado y de cara al consumidor, los que han contribuido cualitativamente a mejorar el bienestar social, sobre los cuales no existe, por lo menos en la bibliografía española, una visión y descripción de conjunto que permita ver y apreciar claramente esta contribución del empresariado.

Obviamente, se trata de elementos casi siempre intangibles y no cuantificables a nivel macroeconómico —muchos si los son a nivel de empresa— pero no por ello menos importantes que los cuantitativos. En vista de ello, a continuación presentaremos dichos instrumentos o medidas, ofreciendo una explicación concisa sobre su alcance y la manera que, a nuestro juicio, favorecen el bienestar social.

Podría argüirse que existen indicadores aceptados internacionalmente —coeficientes de Gini o Lorenz, por ejemplo— para medir la distribución de la renta y patrimonio nacionales y, con ello, indirectamente el bienestar, pero no deja de ser cierto que el concepto de bienestar social es un intangible y está integrado por elementos muchas veces subjetivos y sutiles que no entran en la contabilidad

nacional. He aquí dos ejemplos. Desde hace un par de años, el salario emocional ha irrumpido en la gestión de recursos humanos, engendrando su aplicación una mayor satisfacción laboral y, por ende, un mayor bienestar social; igual acontece en el caso de las estructuras organizativas planes, fruto de una cultura corporativa más participativa en las decisiones y más satisfactoria para los empleados. Pues resulta imposible expresar en términos monetarios estos elementos positivos y estimulantes del bienestar social.

1.1. *Cultura corporativa*

La implantación de innumerables instrumentos de gestión tiene su origen en la permanente capacidad de innovación empresarial, así como en la continua búsqueda por parte de los empresarios de modelos de negocio y sistemas organizativos más eficientes y acordes con las mutantes condiciones del mercado. Con razón, el conocido investigador Chandler² afirmaba que la empresa moderna se hizo viable «*cuando la mano visible de la dirección demostró ser más eficiente que la mano invisible de las fuerzas del mercado*».

Uno de los principales logros empresariales debemos buscarlo en el desarrollo de la llamada cultura corporativa que «*transfiere a las organizaciones la idea de cultura proveniente de la antropología*»³ y en la cual la empresa plasma su visión, misión, valores y máximas de actuación.

2 Chandler, Alfred D. (1987) *La mano visible- La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Madrid.

3 Wikipedia (2005) *Unternehmenskultur*, <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmenskultur>

Pese a duplicidades, su importancia no es nada desdeñable, porque 78,2 millones de entradas registra en Google el vocablo *corporate culture*, 44,3 millones *corporate identity*, 1,8 millones cultura corporativa y 54,6 millones la expresión *corporate values*.

Aunque el origen de la palabra latina cultura proviene de cultivo, hoy constituye un concepto muy amplio. La sociología distingue dos concepciones diferentes⁴. Una restringida como idea opuesta a *naturaleza*, *civilización* o *cultura de masas* y una extensa que abarca el conjunto de conocimientos, creencias, escala de valores, jurisprudencia, tradiciones, etc.

El desarrollo de la cultura corporativa, definida como «*el conjunto de valores, actitudes mentales, comportamientos y normas tradicionales y específicas de su época, transmisibles, perceptibles y aprendibles... que determinan la conducta de la plantilla...*»⁵, constituye una claro ejemplo de cómo las empresas se adaptan y crean corrientes de opinión encaminadas no sólo a reforzar su actividad mercantil, sino, lo que es más importante, a formar directivos y empleados respetuosos de la sociedad bajo el lema de ser *buenos ciudadanos corporativos, con un innegable efecto en el bienestar social*.

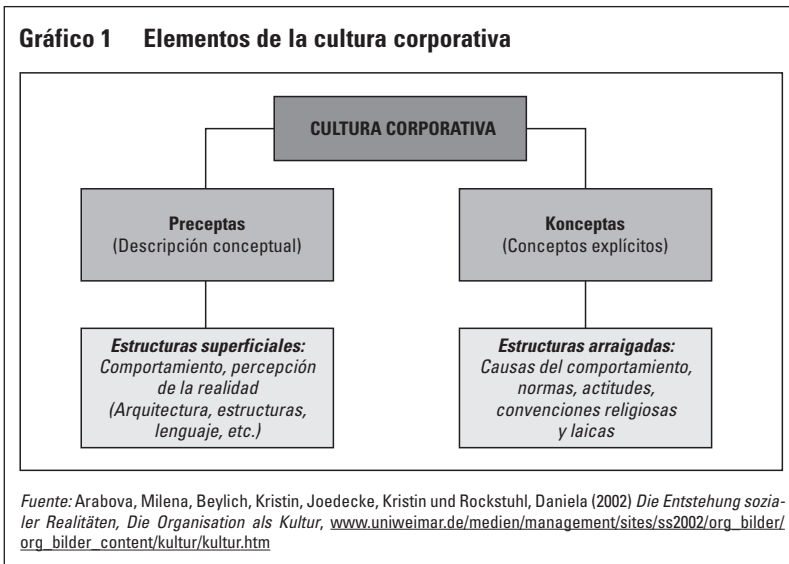
Una cultura corporativa reviste gran importancia para que los empleados se identifiquen con su trabajo y con los objetivos trazados y

4 Arabova, Milena, Beylich, Kristin, Joedecke, Kristin und Rockstuhl, Daniela (2002) *Die Entstehung sozialer Realitäten, Die Organisation als Kultur*, www.uniweimar.de/medien/management/sites/ss2002/org_bilder/org_bilder_content/kultur/kultur.htm

5 Krulis-Randa, Jan S. (1990) *Unternehmenskultur* Frankfurt am Main.

sirve para aglutinar y aumentar la cohesión interna, lo cual redundaría en beneficio de toda la organización y su grado de bienestar, porque la cultura corporativa suele reflejar explícita o implícitamente los criterios sobre el estilo de dirección, reclutamiento, selección, formación, capacitación y fomento del personal, así como la política salarial y de prestaciones (Gráfico 1).

En el Gráfico 1, sus autores⁶ dividen en dos importantes elementos la cultura corporativa, utilizando los conceptos sociológicos y antropológicos de *preceptas* y *konceptas*⁷, representando *preceptas*



6 Arabova, Milena, Beylich, Kristin, Joedecke, Kristin und Rockstuhl, Daniela (2002) *Die Entstehung sozialer Realitäten, Die Organisation als Kultur*, www.uniweimar.de/medien/management/sites/ss2002/org_bilder/org_bilder_content/kultur/kultur.htm

7 Koenig, Rene, Hrsg. (1979) *Soziologie - Das Fischer Lexikon*. Frankfurt/M. und Hrsg. (1973), *Handbuch der empirischen Sozialforschung*. Muenchen.

los aspectos culturales empíricos y perceptibles, a saber, el comportamiento, el vestuario, la arquitectura u objetos artísticos, incluyendo la llamada cultura social del lenguaje, las costumbres y las estructuras de la sociedad. *Konzeptas* comprende los valores, normas y actitudes compartidos colectivamente y que se han ido gestando a lo largo del tiempo. Dos conceptos aplicables también a la cultura corporativa.

En las sociedades democráticas, pluralistas por esencia, es obvio que los valores de la cultura corporativa en las innumerables empresas no sean coincidentes; los matices y énfasis varían de país a país, de región a región, de sector a sector y de empresa a empresa, como lo demuestra el análisis realizado por investigadores de la Universidad de Weimar⁸ al desmenuzar 4 estilos de cultura corporativa, a saber, el sajón, el nipón, el teutón y el galo.

Pero cualquiera que sea el estilo existe una estrecha interdependencia entre los valores corporativos y aquéllos de la sociedad, porque los primeros influyen en el *bienestar de la plantilla* y de la sociedad al postular y practicar las empresas principios como la protección ambiental, la divulgación y extensión de la cultura, el espíritu cívico, la ayuda humanitaria, la igualdad de sexos y razas, la mayor participación de los empleados en las decisiones y gestión, etc., Políticas que inciden positivamente en la calidad de vida y aumentan el bienestar social, aunque ellas mismas hayan contribuido

8 Arabova, Milena, Beylich, Kristin, Joedecke, Kristin und Rockstuhl, Daniela (2002) *Die Entstehung sozialer Realitäten, Die Organisation als Kultur*, www.uniweimar.de/medien/management/sites/ss2002/org_bilder/org_bilder_content/kultur/kultur.htm b

también en muchas ocasiones a causar daños y perjuicios, pero no siempre imbuidas por el deseo exagerado de lucro, como en ocasiones se afirma, sino por la carencia de una conciencia colectiva o porque la tecnología no ofrecía todavía los instrumentos adecuados para evitarlo.

1.2. La cultura corporativa y los grupos de interés Stakeholder

La mayoría de los instrumentos de gestión empresarial han pasado a formar parte integrante del acervo de la cultura corporativa, la han enriquecido y contribuido a mejorar las relaciones internas y externas, logrando que la realización del trabajo se haya vuelto más humana y participativa, y evitando el conocido fenómeno de *enajenación laboral*. Las ideas de Canergie en los EE.UU. de producción en línea y su perfeccionamiento por parte de Taylor⁹ y aplicadas consecuentemente por Ford en sus famosas cadenas de montaje, significaron un importante avance en los sistemas productivos, pero fueron posteriormente el blanco de severas críticas por convertir a los obreros en autómatas.

Para Fatjó¹⁰ la intención obedecía a que *«la primacía del obrero de oficio... limitaba el poder del empresario o de la dirección. La fuerza de las*

⁹ Taylor, Frederick (1972) *Principios de la administración científica*, Buenos Aires.

¹⁰ Fatjó Gómez, Pedro (2001) «Tradición e innovación en la empresa anglosajona (II): Estados Unidos», en García Ruiz, José Luis (ed.) *Historia de la empresa mundial y de España*, Madrid.

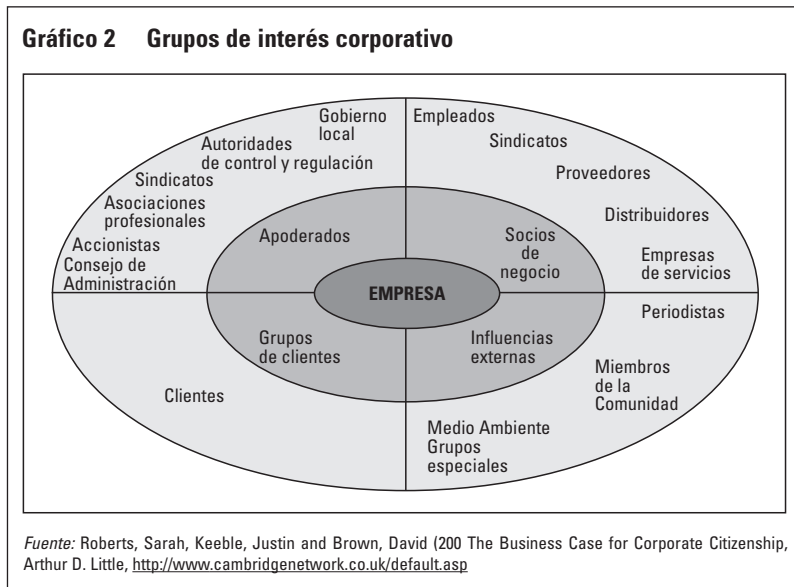
uniones de obreros...derivada de la calificación y experiencia de sus afiliados,» significaba que ellos «eran los que de manera efectiva organizaban el trabajo, establecían los ritmos e incluso los estándares de calidad del producto... Los empresarios eran conscientes de que la maquinaria permitía introducir elementos de regularidad y disciplina, además de abrir las puertas a los trabajadores no cualificados... La propuesta de Taylor... era superar la contradicción entre la posibilidad de producción masiva que ofrecían las nuevas tecnologías y unos métodos arcaicos de dirección y organización del trabajo», lo que condujo a la creación de empleo.

La reacción no se hizo esperar. Para paliar la falta de capacitación en la clase obrera y contrarrestar los aspectos negativos de la producción en serie, pronto surgieron movimientos incardinados en las *relaciones laborales* y la *gestión de recursos humanos*, movimientos que originaron la creación de departamentos de personal con programas de capacitación y formación, a la par que el empresariado y la iniciativa privada se involucraron activamente en la fundación de universidades y escuelas de negocios, como fue el caso de Harvard, dando origen a una importante contribución empresarial al bienestar social.

Como toda nueva teoría, la de los *Grupos de Interés* tiene también detractores y defensores a ultranza. Al margen de las opiniones divergentes, por su visión global ella constituye una hipótesis válida de trabajo para analizar la contribución de la empresa al bienestar social, aunque algunos de los vehículos que veremos no están asociados directamente con ella. Su gran difusión ha traído consigo su adopción en la cultura corporativa de gran número de empresas.

Para explicar la interdependencia de los grupos de interés, hemos elegido el Gráfico 2¹¹ con algunos términos adicionales de utilidad para nuestro análisis.

De su observación no es difícil concluir que la empresa está completamente imbricada en el tejido social, económico y cultural, así como en los asuntos públicos —a nivel local, regional, nacional e internacional—, de tal modo que sus decisiones repercuten en la vida ciudadana, especialmente *«Cuanto más importante y mayor es el perfil de una compañía o marca, tanto mayor lo es también el escrutinio sobre sus*



11 De Sendagorta, Enrique. *La responsabilidad social del empresario*, Cuadernos Empresa y Humanismo N.º 3, <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/pdfs/03o.pdf>

*actividades y el potencial de convertirse en un objetivo de la acción de los grupos de presión*¹²».

Pese a su gran difusión mediática, las actitudes empresariales negativas no son representativas en términos relativos y las positivas suelen significar un importante aumento del bienestar de la plantilla y de la población, acordes con la definición de la Academia de «*Conjunto de las cosas necesarias para vivir bien*» o «*Vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo bien y con tranquilidad*».

Para analizar tales interrelaciones y sus efectos sobre el *bienestar social* hemos elaborado el siguiente cuadro con los diferentes grupos de interés y los instrumentos empresariales más conocidos y utilizados, sin querer caer en la simplificación de que el bienestar se produce en exclusiva por la actividad productiva del sector privado y empresarial. No queremos pasar por alto que la actividad industrial en muchos casos ha originado también *malestar social*.

Pero quizás sea pertinente admitir que en el fondo representan la otra cara de la medalla del desarrollo económico y, lo que es aún más importante, del social como lo reflejan nítidamente los principales indicadores sociales y de calidad de vida alcanzados en casi todos los países. Lo importante, a nuestro juicio, es que el balance entre *bienestar* y *malestar social* sea notoriamente favorable al primero.

12 Roberts, Sarah, Keeble, Justin and Brown, David (2005) *The Business Case for Corporate Citizenship*, Arthur D. Little, <http://www.cambridgenetwork.co.uk/default.asp>

Desafortunadamente, sobre las acciones empresariales que contribuyen positivamente al bienestar social no siempre existe conciencia individual y colectiva, porque suelen ser casi imperceptibles, pero no por ello su suma carece de importancia.

El Cuadro 1 recoge lo ya anunciado, pero ante la complejidad del tema por las relaciones entrecruzadas y el sinnúmero de instrumentos empresariales con efectos en más de un grupo de interés resulta imposible evitar las duplicidades o repetición de conceptos.

1.3. Contribución específica de los instrumentos de gestión empresarial al bienestar social

1.3.1. Empleados y sus familiares

Es el grupo de interés más inmediato, amplio y directo. Generalmente, los instrumentos se encuentran englobados en la respectiva política de recursos humanos. Aunque las prestaciones sociales empresariales representan la parte de león del bienestar material, por originarse la mayor parte en la negociación colectiva las analizaremos en el grupo de interés dedicado a los sindicatos. A continuación veremos algunas modalidades originadas por iniciativa de la empresa y que no suelen estar incluidas en los convenios. Las comentaremos individualmente, aunque en ocasiones se utilizan conjuntamente y sus repercusiones sobre el bienestar social son similares.

Cuadro 1 Grupos de interés y bienestar social		
Grupo de interés	Instrumentos empresariales	Efectos sobre el bienestar
Empleados	<p style="text-align: center;">Internos de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura Corporativa • Capital Intelectual • Gestión del Conocimiento • Formación y capacitación • Cauching • Employer Branding • Salario emocional • Motivación y clima laboral • Empowerment • Calidad Total y Círculos de Calidad • Brainstorming — lluvia o tormenta de ideas • Just in Time • Retribución por objetivos • Evaluación del desempeño • Cuadro de Mando Integral • Reinserción laboral o outplacement • Empresa Responsable Familiarmente • Economatos y comedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor nivel educativo y de capacitación • Reconocimiento personal profesional y laboral • Mayor autoestima personal y profesional • Satisfacción laboral • Empresa participativa • Relaciones laborales impersonales • Equilibrio emocional • Equidad salarial vertical y horizontal • Menor jerarquización • Conciliación vida familiar y laboral • Patrimonio familiar vía opciones de acciones
Consejo de Administración Accionistas y obligacionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno corporativo • Valor para el Accionista • Códigos de conducta, de gobierno corporativo y Autorregulación • Calificación crediticia y otras 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor gestión • Mayor rentabilidad • Responsabilidad social • Prestigio empresa • Mayor credibilidad mercados de capitales • Mercados de capital más eficientes

Cuadro 1 Grupos de interés y bienestar social (continuación)		
Grupo de interés	Instrumentos empresariales	Efectos sobre el bienestar
	Externos a la empresa	
Sindicatos, Asociaciones empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Cogestión y Comités de Empresa • Convenios colectivos • Salario de base y complementos salariales • Garantía salarial o salvaguarda • Complemento personal de antigüedad • Otros complementos y prestaciones • Retribución variable • Jornada laboral y vacaciones • Salud laboral • Complemento de prestaciones sociales • Clasificación profesional y promoción en el trabajo • Empleo y contratación • Complemento de prestaciones sociales • Clasificación profesional y promoción en el trabajo • Jubilación • Formación profesional • Otros temas objeto de la negociación • Otras prestaciones de convenio o extra convenio • Planes de regulación de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración más justa • Prestaciones extrasalariales • Mantenimiento poder adquisitivo • Tranquilidad ante riesgos personales y profesionales • Mantenimiento estándar de vida en la jubilación • Mejor equilibrio entre familia y trabajo • Más tiempo para el ocio • Satisfacción laboral • Mayores conocimientos • Empleabilidad • Más independencia laboral
Consumidores, Asociaciones de Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación empresarial y tecnología • Just in Time • Calidad Total, círculos de Calidad, y • Mejoramiento Continuo • Personalización - Customización 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos productos y servicios • Mayor acceso a nuevas tecnologías • Mejor atención al cliente • Más adecuada satisfacción necesidades de consumo individuales

Cuadro 1 Grupos de interés y bienestar social (continuación)		
Grupo de interés	Instrumentos empresariales	Efectos sobre el bienestar
Consumidores, Asociaciones de Usuarios	<p>Externos a la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión de las relaciones con los clientes Benchmarking o mejor práctica Defensor del cliente - Ombudsman Ética empresarial y moral de pago Reingeniería procesos Fidelización clientela Centros atención telefónica Facilidades en Internet 	<ul style="list-style-type: none"> Mejor calidad productos Mayor protección del consumidor
Gobiernos, local, regional y central	<ul style="list-style-type: none"> Autoregulación Códigos Buena Conducta Ciudadanía corporativa Calificaciones crediticios y otras 	<ul style="list-style-type: none"> Mejores condiciones de financiación deuda soberana Mayor interés capital extranjero
Universidad, Establecimientos docentes, Escuelas de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Donaciones Fundación universidades Escuelas de negocios, I&D – Premios Nobel Becas Cátedras Premios investigación 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor divulgación de la cultura Precios más asequibles Más facilidades y mayor nivel en investigación
Sociedad general Cultura medios de comunicación Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad social corporativa Donaciones Fundaciones Premios, eventos culturales Patrocinios 	<ul style="list-style-type: none"> Más atención y ayudas a discapacitados Fomento investigación Mayor accesibilidad y asequibilidad eventos culturales Mayores posibilidades de acceso a educación superior Fomento inventiva

Cuadro 1 Grupos de interés y bienestar social (continuación)

Grupo de interés	Instrumentos empresariales	Efectos sobre el bienestar
Sociedad general Cultura medios de comunicación Medio ambiente	<p style="text-align: center;">Externos a la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obra social • Museos y exposiciones • Códigos Buena Conducta • Políticas ecológicas • Patrocinio actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor clima social y económico

Fuente: Elaboración propia.

- *Capital Intelectual*

En toda empresa se puede distinguir entre recursos tangibles e intangibles. Mientras que la gestión tradicional se ocupaba fundamentalmente de los primeros —capital fijo, existencias, instalaciones— en los últimos años mutó hacia una visión más amplia, tratando de clasificar, medir y controlar los intangibles —capacidades, habilidades— acuñándose así la noción de capital intelectual, parte integrante del capital humano.

Nació en los años 90 cuando analistas financieros trataban de explicar por qué la capitalización bursátil de muchas empresas con un capital material reducido era infinitamente superior al de aquellas con grandes inversiones en capital fijo. La conclusión fue que detrás había un capital intangible, el intelectual, cuyo valor consideraron oportuno dilucidar y medir, como lo hicieron, entre otros¹³, Edvinsson y Malone¹⁴, quienes introdujeron un modelo específico y un sistema informático de navegación para su gestión y cuantificación.

El concepto de Capital Intelectual involucra el conjunto de aportes no materiales que en la era de la información constituyen el principal activo de las empresas. Es denominado también capital del *conocimiento*, *activo no financiero*, *activo inmaterial*, *activo oculto*,

13 Stewart, Thomas A. (1997) *Intellectual Capital – The new Wealth of Organizations*, London.

14 Edvinsson, Leif y Malone, Michael S. (1999) *El capital intelectual*, Gestión 2000, Barcelona.

activo invisible. Aunque Brooking¹⁵ señala que «*el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente*» y la técnica contable lo define como fondo de comercio o goodwill, lo novedoso del nuevo enfoque estriba en el intento de cuantificarlo y publicarlo como parte integrante del informe de gestión y memoria.

Existen varios modelos representativos del capital intelectual¹⁶, pero hemos elegido el de Edvinsson/Skandia que contiene los elementos constitutivos incluidos en el siguiente diagrama. En pie de igualdad aparecen el capital financiero y el intelectual. Bajo capital humano se entiende el conocimiento implícito o explícito del personal y sus equipos de trabajo, incluyendo su capacidad para renovarlo y ampliarlo. Es un intangible que no le pertenece a la empresa, que ésta no puede comprar, sólo *alquilar* o *arrendar* y que depende del nivel de estudios como lo demuestra la investigación de FEDEA¹⁷.

En contraposición al humano, el capital estructural si puede convertirse en propiedad de la empresa, siendo función de su dirección lograr la transformación del capital humano en estructural. Edvinsson opina que el capital humano es volátil, no así el estructural, al que

15 Brooking, Annie (1997) *El capital Intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio*, Barcelona.

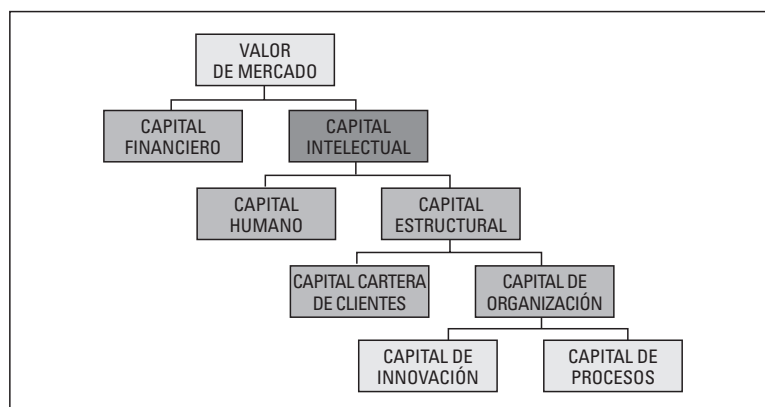
16 Schloetzer, Jason (2001) *Managing the Intangible - Knowledge*, www.eknowledgecenter.com/articles/1009/1009.htm

17 Sosvilla-Rivero, Simón y Meseguer, Javier Alonso (2004) *Capital humano en España: Una estimación del nivel de estudios alcanzado*, FEDEA Documentos de Trabajo Nº: 2004-08, www.fedea.es

definió como todo aquello que «*se quedaba en la oficina cuando el personal se iba a su casa por la noche*», tales como bases de datos de clientes, permiso de funcionamiento, patentes, sistemas informáticos, derechos de fabricación, licencias, procedimientos, procesos de trabajo, sistemas de gestión y de comunicación, o sea, el conocimiento que la organización consigue sistematizar y del cual depende su eficacia y eficiencia (Gráfico 3).

La combinación del capital intelectual con los activos tangibles es la fuente del bienestar engendrado por una empresa. Los modelos de capital intelectual se caracterizan por la participación y colaboración de la plantilla, por la confianza recíproca y la formación continua; son los conocimientos los que determinan la autoridad en la empresa y no la simple jerarquía, aspectos de gran significado para el bienestar social.

Gráfico 3 Modelo Edvinsson/Skandia



Fuente: *El capital Intelectual*, presentación de Skandia curso Master en Dirección Aseguradora, ICEA Madrid.

A ello habría que añadir el impacto macroeconómico del capital intelectual¹⁸, lo que significó en el caso estadounidense, verbigracia, según Micklethwait y Wooldrige, que las exportaciones durante 1999 por concepto de licencias y regalías con un valor de US\$ 37.000 millones, superaban a los US\$ 29.000 millones de la exportación de aviones, su primer rubro exportador en el mismo año.

- *Gestión del conocimiento*

Los dos no necesitan coincidir forzosamente, pero la filosofía del capital intelectual incluye también la gestión del conocimiento, concepto mucho más amplio que los simples programas de formación y capacitación. Davenport¹⁹ opina, sin embargo, que un proyecto de gestión del conocimiento puede ser algo tan específico y sencillo como mejorar la satisfacción de los clientes reduciendo los tiempos de espera mediante un centro de atención telefónica.

Conocida es la diferencia fundamental entre datos, información y conocimiento. Los primeros constituyen una serie de cifras que por si solas no tienen gran valor, mientras que la información es el fruto de estructurarlas mediante técnicas estadísticas o utilizando la llamada *minería de datos* —*data mining*—. Finalmente, para que la información se transforme en conocimiento útil es necesaria su interpretación

18 De Lucio, Juan José (1998) *Un análisis global regional y sectorial de los efectos externos del conocimiento*, Documentos de Trabajo N.º 1998-03, FEDEA, www.fedea.es

19 Serradell López, Enric y Juan Pérez, Ángel A. (2003) *La gestión del conocimiento en la nueva economía*, Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya, www.uoc.edu

cualificada, contribuyendo a ello eficazmente el fomento del capital intelectual, lo cual no siempre ocurre. Gundry y Metes indican respecto a una encuesta realizada a los consejeros delegados en Estados Unidos que «*cuando fueron preguntados sobre la utilización del conocimiento disponible en la empresa, ellos respondieron que sólo el 20%*»²⁰.

Según Nonaka²¹, la creación de conocimiento está sujeta a un ciclo de cuatro fases, a saber, la de *socialización*, la de *exteriorización*, la de *combinación*, y la de *interiorización* o *aprendizaje*, fases que suelen realizarse cotidianamente y con gran intensidad en el seno de las empresas con su notoria implicación para el bienestar social. El objetivo básico de la gestión del conocimiento consiste en aumentar la capacidad de creación del valor de la compañía mediante la utilización del capital intelectual y la fidelización de los empleados.

En su análisis de 1999, el Círculo de Empresarios²² opinaba que «*Una de las transformaciones más radicales a las que se enfrentan las economías y las sociedades de este fin del siglo es la desencadenada por las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Estas permiten acumular, procesar y transmitir información a un ritmo hasta ahora desconocido*». En efecto, el advenimiento de la electrónica y su gran capacidad de almacenar el conocimiento, el desarrollo de Internet e

20 Gundry, John and Metes, Georg (1996) *Team Knowledge Management: A Computer-Mediated Approach and A Knowledge Ability*, White Paper www.knowab.co.uk

21 Nonaka, Ikujiro (1995): *The knowledge creating company*. Oxford

22 Círculo de Empresarios (1999) *La gestión del conocimiento como ventaja competitiva*, www.circulodeempresarios.org

Intranet como medios de comunicación externa e interna, las *redes compartidas* —*sharing networks*— que instrumentalizan foros y espacios virtuales de trabajo en equipo, y los llamados *espacios del conocimiento* —*knowledge space*— configurados por bases de datos documentales, han conducido a una verdadera sociedad del conocimiento con sus repercusiones positivas en el bienestar social al sentirse los empleados más copartícipes y aumentar su autoestima por ser tomados en cuenta.

El Círculo de Empresarios pone muy claramente de manifiesto la contribución de la gestión del conocimiento al bienestar social al expresar *«Desde el punto de vista de los individuos, la revolución digital tiene una doble lectura. Por un lado, pone a disposición de la gente un volumen de información y conocimientos de fácil acceso y a un bajo coste. Esta oferta aumenta la autonomía individual... las nuevas tecnologías aumentan la libertad del individuo frente a otras instancias, ya que democratizan la información y destruyen o, al menos debilitan, los monopolios públicos y privados que antes controlaban ese activo. Además, ponen a disposición de los individuos nuevas y más ricas oportunidades de trabajo, más personalizadas que las tradicionales de la economía industrial».*

- *Formación y capacitación*

Otro ejemplo de la contribución de la empresa al bienestar social lo encontramos en la formación y capacitación. La historia empresarial alemana se caracterizó por la atención brindada desde un

principio a la formación de los trabajadores y al aprendizaje en la empresa combinado con cursos externos. Como lo subrayó Drucker²³, fue el industrial alemán, August Borsing, quien introdujo este sistema hacia 1840. La capacitación es ya una práctica común en todo el mundo y aunque forma parte de la gestión del conocimiento, muchas empresas se limitan a ofrecer solamente esta aspecto a sus empleados.

Ampliamente conocida es la aseveración de que cinco años después de haber obtenido su título, el 50% de lo aprendido por un ingeniero en la universidad se ha tornado obsoleto. La OECD²⁴ ha llegado a la conclusión de que un año adicional de colegio puede aumentar el PIB per capita en un 6% y que la educación universitaria aportó en las últimas tres décadas 0,5% de la rata de crecimiento económico, razón por la cual aboga por instaurar programas de aprendizaje vitalicio.

Entendida como una actividad oficialmente institucionalizada ella nació en España en 1992 mediante el *I Acuerdo Nacional de Formación Continua* que constituyó un nuevo organismo gestionado por los sindicatos y la patronal. Más tarde se incorporó el Gobierno. El marco legal sobre formación continua incluye también la Ley de las Cualificaciones y el Catálogo Nacional de las Cualificaciones Profesionales. La Formación Continua se orienta a la

23 Drucker, Peter (1993) *The Post-Capitalist Society*, London.

24 Ásgeirsdóttir, Berlind (2001) «Seizing the benefits of new technology in a changing economy: Key requirements for Human Capital Policies» en *The New Economy: Beyond the Hype*, www.oecd.org

adaptación de los trabajadores frente a los cambios en los procesos de producción.

El 60%²⁵ de los fondos se destina a financiar los planes de formación de demanda y el 40% a los de oferta, habiéndose beneficiado, aproximadamente, 1.700.000 personas. El 0,35% de la base cotización para accidentes de trabajo y enfermedades profesionales es sufragado para tal fin por las empresas y la otra mitad por los trabajadores. Gran importancia revisten en la política de formación, los planes de carrera para los empleados, porque amplían su horizonte y posibilidades profesionales, así como su satisfacción en el trabajo.

Gracias a los avances tecnológicos, las empresas han introducido múltiples instrumentos de aprendizaje y formación continua, entre los que sobresalen el *aprendizaje electrónico* —*e-learning u online*— tanto para el auto-estudio como para impartir clases en grupo, así como las ya mencionadas Internet e *intranets* como complemento formativo e informativo para los cursos *online*, las aulas de clase virtuales y móviles y, finalmente, los llamados *juegos de empresa* o *simuladores*²⁶, todo lo cual contribuye al bienestar.

²⁵ Riobó, Esther (2003) *Formación Continua: ¿qué y cómo?*, www.aprendemas.com

²⁶ Pajin, Raquel (2006) *Autobús de noche, clase multimedia durante el día*, *El Economista*. 11 marzo/ 2006.

- *Coaching*

La palabra se originó durante el siglo XIX en la tradicional universidad inglesa²⁷ y era utilizada para denotar la doma y adiestramiento de caballos, término adoptado en 1880 por los equipos deportivos estadounidenses. En el siglo XX el concepto hizo su aparición en el mundo empresarial. *Coach* es una persona que enseña y dirige mediante el consejo, el estímulo y la motivación profesional.

Evies, Hernández y Martínez²⁸ lo definen como «*un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva... actividad que mejora el desempeño.*»

Mediante el *coaching* se desea descubrir y desarrollar el potencial de los trabajadores a todos los niveles de la organización para aumentar su eficiencia y responsabilidad, lo que exige una mejor penetración entre directivos y empleados. Esta técnica facilita los procesos de cambio, moviliza los valores corporativos hacia los fines pretendidos, además de constituir un estímulo personal y profesional para los empleados. El liderazgo coaching se caracteriza por no ser

27 Wikipedia (2005) *Coaching*, versión en inglés <http://en.wikipedia.org/wiki/Coaching> y versión alemana, <http://de.wikipedia.org/wiki/Coaching>

28 Evies, Mary Angele, Hernández, Joanna y Martínez, Jennifer (2005) *Coaching*, <http://www.monografias.com/>

autoritario y sustituir las órdenes por la práctica de valores y el ejemplo personal.

- Employer Branding o *Gestión de la identidad corporativa*

*Employer Branding*²⁹ representa «un concepto central en el marketing de recursos humanos... define la personalidad de una compañía como empleador de preferencia». Es un proceso similar a la promoción de una marca y su principal objetivo es suministrar a los empleados potenciales completa información acerca de la empresa, su modelo de negocio, cultura, valores corporativos y ventajas de trabajar en ella. En el mundo laboral es frecuente la decepción de los nuevos empleados después de transcurrir un tiempo desde su incorporación, porque la realidad diverge de las expectativas, produciéndose insatisfacción por la ruptura del llamado *contrato psicológico o emocional*, lo que origina un deterioro en el ambiente laboral.

Cuanto mejor sea la imagen de una empresa en el mercado laboral y en la opinión pública, tanto más fácil le será atraer a profesionales competentes. Una encuesta de *Personnel Today*³⁰ detectó que casi el 50% de los trabajadores estadounidenses toman en cuenta la imagen de una empresa para aceptar un trabajo y que el 95% de las empresas considera que es un vehículo importante de la política de personal. Frecuente es el fenómeno de profesionales que ansían trabajar

²⁹ Wikipedia (2005) *Employer Branding*, http://en.wikipedia.org/wiki/Employer_branding

³⁰ Personnel Today (2005) *Employer branding is key in fight for talent*, www.personneltoday.com

en determinadas empresas de prestigio, asumiendo percibir una remuneración inferior.

El *employer branding* no suele ser solamente externo, sino también interno, partiendo de la premisa de que los empleados son quienes mejor conocen a la empresa y constituyen su principal y más exigente cliente. Como para satisfacer a un cliente es necesario escucharlo y conocer sus necesidades, su aplicación interna debe aplicar la misma predisposición para que el empleado se sienta verdaderamente tenido en cuenta y aumente su bienestar profesional.

Partiendo de estudios nacionales en 15 países europeos, la consultora *Great Place to Work® Institute Europe*³¹ ha elaborado la lista de las 100 empresas mejor valoradas en 2005 para trabajar en Europa, encontrándose 7 españolas entre ellas, un reconocimiento a la labor empresarial española. Desde hace algo más de un lustro se publica el *Monitor Español de Reputación Corporativa*³².

- *Salario emocional*

La inteligencia emocional³³ popularizada por Goleman³⁴ se ocupa de la habilidad de los seres para gestionar sus emociones, al haberse

31 www.greatplacetowork.es

32 Análisis e Investigación (2006) *Monitor Español de Reputación Corporativa*, MERCO, www.analiseinvestigacion.com/merco

33 Wikipedia (2006) *Emotional Intelligence*, http://en.wikipedia.org/wiki/Emotional_Intelligence

34 Goleman, Daniel (1995) *Emotional Intelligence*.

constatado que ciertas personas tienen mayor capacidad para identificar sus sentimientos y los de otras personas y para encontrar soluciones a los problemas y conflictos emocionales³⁵.

De estas consideraciones parte la idea del salario emocional, concepto introducido recientemente en la política de recursos humanos. Marti³⁶ lo explica así: *«El Valor Percibido por los Empleados o Salario Emocional se ve influido positivamente por el salario, por el desarrollo profesional que pueda tener, por sentirse participando de un proyecto atractivo y desafiante, por tener una variedad de actividades y desafíos, y por poder establecer una red de conexiones»*.

Según el Banco de Madrid³⁷, el salario emocional está compuesto por *«intangibles que llenan las esperanzas y las expectativas de la persona y no su cartera, con posibilidad de personalizar el contenido de su compensación»*, mencionando, entre ellos, la posibilidad de crecer con la compañía; el reconocimiento de la marca; la situación privilegiada del entorno o ambiente de trabajo; el equipo directivo de quien se pueda aprender y la retribución a la carta.

Es un hecho constatado que los empleados a partir de un determinado nivel salarial le otorgan menos importancia a los aspectos monetarios y se preocupan más por elementos intangibles como son

35 Mayer, John D. Caruso, David R. and Salovey, (1999) *Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence*, <http://eqi.org/index.htm>

36 Marti, Gerardo (S.A.) *El Rol del Espíritu Innovador en el Desarrollo productivo*, Centro Para la Empresa en Latinoamérica del IESE ,www.iese.edu/es

37 Banco de Madrid (2004) *Salario Emocional; Cómo atraer y retener el talento*. www.bancomadrid.com/bm/es/publico/AulaBM/default_pu.htm

los incluidos en el salario emocional. Pero como los elementos emocionales no son comunes ni se presentan con la misma intensidad en cada empleado, una política salarial debe ser lo suficientemente flexible como para permitir que cada individuo diseñe o construya su paquete retributivo.

- *Motivación y clima laboral*

Uno de los aspectos esenciales del salario emocional lo constituye la motivación, recurso ampliamente utilizado desde hace muchos años en el mundo laboral. Cortés Fiscal³⁸ señala que surgió en Europa hacia 1700, ofreciendo la siguiente definición de Solana: «*La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.*».

Existen varias teorías sobre motivación, siendo dos de ellas la formulada por Maslow³⁹ y denominada *Teoría de la jerarquía de necesidades*, y la *Teoría de la motivación y de la higiene* de Herzberg⁴⁰. Para la primera, el comportamiento de una persona está determinado por sus necesidades y mientras no tenga satisfechas las básicas, no toma

38 Cortés Fiscal, Andrea (2005) *Motivación Laboral en la Empresa de Servicios*, www.monografias.com

39 Maslow, Abraham (1987) *Motivation and Personality*, www.maslow.com

40 Herzberg, Frederick (1959) *The Motivation to Work*, www.accel-team.com

en cuenta las otras. La segunda teoría las clasifica en tres elementos: *motivacionales* —reconocimiento, promoción y todos aquellos que generan satisfacción individual—; *higiénicos* —condiciones laborales, relaciones interpersonales y el salario— y *disuasorios*, aquéllos que su falta produce insatisfacción, pero su presencia no genera motivación especial.

Los valores de la cultura corporativa juegan un papel muy significativo como elemento motivador, así como los incentivos reconocidos por la empresa. La satisfacción en el trabajo es de por sí el principal elemento de motivación laboral. Suelen distinguirse dos tipos de motivación: la intrínseca y la extrínseca. En la primera, el comportamiento del empleado es atribuible al trabajo en sí mismo, mientras que en la segunda las fuentes motivadoras son ajenas al trabajo, tales como los compañeros, los jefes, la organización, etc.

Diferentes mecanismos empresariales son utilizados para estimular la motivación, como son el fortalecimiento positivo de la conducta del empleado; la creación de retos y desafíos, encomendándoles trabajos no rutinarios y facilitando así obtener logros; el reconocimiento social al trabajo realizado; el enriquecimiento del puesto laboral con tareas más variadas, de mayor responsabilidad e implicación personal; el *empowerment* en la toma de decisiones y la remuneración monetaria, quedando clara su contribución al bienestar social.

- Empowerment o delegación de poderes

De la estrecha vinculación de Drucker con la General Motors surgieron ideas y reflexiones contenidas en su libro publicado en 1946⁴¹, donde apela para que la compañía considere a sus empleados como un recurso y no como un costo, critica las cadenas de montaje y aboga por la importancia de delegar funciones —*empowerment*— a los trabajadores y resalta la importancia de los —*knowledge workers*— trabajadores capacitados o cognitivos.

Este concepto fue aplicado posteriormente en la reingeniería de procesos donde se designa a un propietario del proceso con amplias facultades de decisión, porque esta metodología pregona que las decisiones se tomen allí donde se realiza el trabajo y por quienes lo ejecutan y no en las altas esferas de la empresa. Jenkins⁴² escribe «*no son únicamente los trabajadores quienes han notado que los directivos interfieren en el trabajo involucrándose ellos mismos en los detalles que en realidad incumbe a aquéllos a un nivel inferior*».

Nuevas estructuras organizativas sustituyen a las jerarquías verticales por equipos auto-dirigidos, donde se comparte la información y se delegan mayores responsabilidades. Además, este instrumento está íntimamente concatenado con el desarrollo de las habilidades y la formación. Morales sintetiza acertadamente «*lo que hace diferente*

41 *The Concept of the Corporation*, cita tomada de Tarrant, John J. (1976) Drucker – *The Man Who Invented the Corporate Society*, New York.

42 Jenkins, David (1996) *Managing empowerment; How to make business -re-engineering work*, London.

a un equipo altamente efectivo es su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, la excelente comunicación, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y por supuesto su respuesta rápida ante las oportunidades»⁴³, surgiendo así las organizaciones en red – network organizations.

Yohann⁴⁴ resume así las ventajas del *empowerment*: «aumento de la satisfacción; cambio de actitud de ‘tener que hacer’ una cosa a ‘querer hacerla’; mayor compromiso de los empleados; mejor comunicación entre empleados y gerentes y proceso más eficiente de toma de decisiones», aspectos relevantes para el bienestar social.

- *Calidad Total y Círculos de Calidad*

«La gestión de la calidad total representa un juego de actividades sistemáticas llevadas a cabo por toda la organización con el fin de lograr en forma eficiente y eficaz los objetivos de la compañía para proveer productos y servicios con un nivel de calidad a los clientes en el momento y con el precio apropiados»⁴⁵

Aunque afecta más directamente el bienestar social del grupo de consumidores, también influye en el personal de la empresa, porque sin su concurso no es posible alcanzar dicha meta. Especial relevancia revisten los círculos de calidad formados, anota

43 Morales, Gustavo (2005) *Empowerment*, www.monografias.com

44 Jonson, Yohann (2005) *Empowerment*, www.gestiopolis.com

45 The Deming Prize Committee (2005) *Total Quality Management*, www.juse.or.jp

Clery⁴⁶, por «un pequeño grupo de empleados... que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora....recomendar soluciones y... llevar a cabo su implantación», agregando «son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa....El éxito de los Círculos de Calidad radica en que los empleados los consideran suyos, y no algo instituido simplemente para mantener satisfecha la dirección».

Originarios del Japón de posguerra, sus empresarios querían romper y, lo lograron, la convicción reinante en los países occidentales, su principal mercado, de que sus productos eran de inferior calidad por tener un precio más bajo. Según Clery, en 1988 ya existía alrededor de un millón de Círculos de Calidad en los que participaban más de 10 millones de trabajadores, introduciéndose el primero de ellos en 1973 en los Estados Unidos y cinco años más tarde en Europa.

Al tomar en cuenta la capacidad creativa y sentido de responsabilidad del empleado para detectar problemas y encontrar soluciones, ellos constituyen un importante elemento de motivación al brindar la oportunidad de participar activamente y que el trabajo sea reconocido y valorado, originando una mayor identificación y satisfacción personal, un mejor ambiente laboral y una comunicación más fluida.

46 Clery Aguirre, Arturo Guillermo (2005) *La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones*, www.monografias.co

- *Brainstorming – lluvia o tormenta de ideas*

Esta técnica proveniente de la teoría de la dinámica de grupos pretende generar ideas originales en un ambiente relajado. Ideada en 1941⁴⁷ por Osborne, cuando en su búsqueda de ideas creativas llegó a la conclusión de que dando rienda suelta a la imaginación «*en un proceso interactivo de grupo no estructurado se generaban más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente*», sin que revista importancia alguna la calidad de las ideas, sino su cantidad y creatividad. Su realización genera mayor compenetración con la empresa y autoestima al sentirse el trabajador valorado; todos estamos orgullosos de poder contribuir con nuestras ideas a la realización de un proyecto.

- *Just in Time – Justo a Tiempo*

Proveniente de Toyota se extendió rápidamente a partir de los 70 a todo el mundo. Empresarios occidentales interesados en escudriñar las causas del éxito japonés concluyeron que 7 de las 14 halladas se relacionaban con el respeto a las personas. Aunque está orientado a eliminar todo aquello superfluo o que represente un desperdicio, no sólo concierne al grupo de interés de los consumidores.

Según Martínez⁴⁸ «*a través de un profundo compromiso —lealtad— de todos y cada uno de los integrantes de la organización... la intervención*

47 Wikipedia (2006) *Brainstorming*, <http://en.wikipedia.org/wiki/Brainstorming> y *Lluvia de ideas*, http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas

48 Martínez C., Marta (2005) *La técnica de «justo a tiempo»*, www.monografias.com

de las personas, el recurso humano,... se promueve la capacitación cruzada del personal para trabajar en diferentes áreas de producción», contribuyendo a una mayor satisfacción laboral.

- *Retribución por objetivos*

Es el lógico colofón del concepto de Gerencia por Objetivos acuñando por Drucker en 1954⁴⁹. En el mundo empresarial hay plena conciencia de que el salario no es el único elemento para lograr la satisfacción laboral, pero que si no se toma en cuenta el esfuerzo de cada empleado en la consecución de los objetivos marcados, el grado de insatisfacción puede ser importante y, lo que es más acuciante, los más eficientes y no se sentirán reconocidos y tenderán a disminuir su grado de eficiencia al nivel de los menos eficientes y relativamente mejor remunerados. Como afirma López-Casares⁵⁰, *«Esta es una de las razones por las que las empresas modernas establecen sistemas de retribución por objetivos para todos sus empleados».*

Las encuestas demoscópicas suelen arrojar una estrecha correlación entre nivel de eficiencia y reconocimiento laboral, el cual incluye la remuneración. Si esta se acopla al cumplimiento de objetivos aumenta la motivación, el espíritu de colaboración y el compromiso con la empresa, contribuyendo a una mayor equidad vertical y horizontal, cuyo efecto sobre el bienestar de la plantilla huelga mencionar.

49 Drucker, Peter (1983) *The practice of management*, London.

50 López-Casares Pertusa, Helena (2005) *La retribución por objetivos, motivación y compromiso*, www.rhhmagazine.com

- *Evaluación del desempeño*

La antigua Coopers&Lybrand⁵¹ lo definió como *«una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas..., y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos...»*, siendo imprescindible dotarlo de total objetividad. Requiere también gran transparencia y estructuración, debe estar integrado en la política de recursos humanos, en los procesos de selección, adaptación o ajuste persona-puesto, motivación y comunicación, y su aplicación debe ser permanente.

Durante mucho tiempo el proceso de evaluación del desempeño recayó en los jefes inmediatos, pero la práctica demostró la dificultad de disociar a la persona evaluada de su trabajo propiamente dicho, tendiendo a calificar más su personalidad o rasgos particulares que su desempeño laboral. Los comités de evaluación suplen muchas de las deficiencias, pero adolecen también de defectos. Para evitarlo se han introducido sistemas de 180º y 360º, comentando Socorro⁵² sobre sus ventajas que *«hasta el más elemental de los cargos puede ofrecer su percepción,... evitando en un porcentaje aceptable la subjetividad»*.

La evaluación del desempeño busca establecer una remuneración más acorde con la contribución y valía de cada empleado, expresada

51 Coopers&Lybrand (1996) *El capital humano y la empresa*, Cuadernos Cinco Días, Madrid.

52 Socorro, Félix (2005) *¿Evaluación del Desempeño?: De la visión plana a la multidimensional*, www.empresas.co.cr

en el salario fijo y variable y en las prestaciones extrasalariales. Caracterizándose las sociedades modernas por el Estado de Derecho, resulta obvio que el sentimiento de justicia y equidad se encuentra muy arraigado en la población, motivo por el cual una política salarial que toma en cuenta el desempeño de los empleados, medidos por el mismo rasero independientemente de su posición jerárquica, no sólo engendra satisfacción y mayor autoestima a nivel personal, sino también de la plantilla, contribuyendo así al bienestar social.

- *Balance Estratégico de la Empresa, Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)*

Esta técnica fue concebida en la Universidad de Harvard con el fin de lograr la gestión estratégica integrada de las empresas, opinando sus artífices que *«los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados... adecuada para las empresas de la sociedad industrial... Sin embargo,... son inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados...»*⁵³.

Sus autores hacen hincapié en la importancia de las capacidades de los empleados, comentando que *«uno de los cambios más especta-*

⁵³ Kaplan, Robert S. y Norton, David P.(1997) *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Barcelona.

culares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización». En la era industrial «se contrataba a los trabajadores para que hicieran el trabajo físico, no para que pensarán».

Esta técnica contempla tres indicadores básicos relacionados con el personal, a saber, la satisfacción del empleado, la retención del mismo y su productividad. La primera categoría incluye su participación en las decisiones; el reconocimiento por el trabajo bien hecho; el acceso a la información suficiente; los estímulos; el grado de apoyo de la dirección y su satisfacción general con la empresa.

Para Vigorena⁵⁴ es «un sistema de control que mide la performance o el rendimiento de cada persona en la organización... lo que indudablemente es crítico en una organización que no tenga entrenado adecuadamente a su cuadro de personal». Al tomar en consideración factores como la creatividad e innovación, la comunicación, información y formación, aspectos fundamentales, induce una fuerte implicación del personal. López Viñegla⁵⁵ afirma «de lo que se trata verdaderamente es de transformar la estrategia en resultados y ello pasa necesariamente por una adecuada gestión estratégica de las personas, de una gestión óptima de sus capacidades», hecho donde radica su aporte al bienestar y autoestima de la plantilla.

54 Vigorena Pérez, Fernando (2003) *Balanced Scorecard*, www.sht.com.ar

55 López Viñegla, Alfonso (2004) *Balanced Scorecard, Gestión de intangibles para obtener resultados tangibles*, <http://cuadrodemandando.unizar.es>

- *Reinserción laboral o outplacement*

En la vida empresarial resulta inevitable tener que prescindir de uno o varios empleados, produciendo el despido, tanto bajo el punto de vista psíquico como económico, efectos muy desfavorables en el afectado y su entorno familiar. Las consecuencias financieras inmediatas suelen estar compensadas mediante las indemnizaciones legales o voluntarias. Adicionalmente, en los despidos colectivos suele ser necesario un Plan de Regulación de Empleo pactado con los sindicatos y aprobado por la administración, en el que se prevé un convenio con la Seguridad Social para garantizar las prestaciones de desempleo y de jubilación.

Más difíciles de superar son los problemas psicológicos al suponer el despido una situación traumática para el afectado, quien pierde su autoestima. Para paliarlo, el mundo empresarial ha puesto en práctica el *outplacement*, definido por Quijano⁵⁶ como «*un servicio cuyo proceso tiene como objetivo principal ayudar a recolocar personas desvinculadas de sus empresas, haciendo más llevadera y menos traumática su nueva —y forzada— situación profesional, tanto para él mismo como para su entorno familiar*».

Vigorena⁵⁷ destaca dos concepciones en el *outplacement*, la «*orientada a que la persona recupere su condición de empleado y... En síntesis, el empleo fijo es la meta fundamental...*» y otra, demandada por los propios afectados, que busca una total reorientación profesional hacia

⁵⁶ Quijano, Carmen(2005) *Claves del Outplacement*, www.rrhhmagazine.com

⁵⁷ Vigorena, Fernando (2005) *Outplacement: una oportunidad para la reingeniería personal*, www.rrhhmagazine.com

otras ocupaciones dedicando «*especial atención a la capacitación emprendedora o entrepreneurship, donde la persona es habilitada para trabajar en forma flexible, tanto en forma dependiente como independiente*», estimulándola a iniciar sus propios negocios, como la explotación de una franquicia, el negocio electrónico -e-business etc.

Con el *outplacement* las empresas ofrecen un trato más humano y comprensivo para quienes se ven abocados en el momento más inesperado a las vicisitudes del mercado laboral, afirmando Vigorena que «*es una herramienta de recursos humanos que utilizan las organizaciones modernas que creen seriamente en la importancia de las personas*».

- *Empresa Responsable Familiarmente*

Ante el paulatino y creciente envejecimiento de la población, originado, entre otras causas, por una reducción muy acentuada de las tasas de fertilidad⁵⁸ —casi la mitad en la UE (1,3 hijos) de los 2,1 hijos necesarios por mujer en edad de concebir para mantener constante el número de habitantes— se han diseñado políticas tendentes a compatibilizar la maternidad con la vida laboral.

Ciertos autores, como Hondrich⁵⁹, son escépticos de las políticas natalistas y consideran que es un fenómeno económico, porque

⁵⁸ Chinchilla, Nuria (s.a.) *Empresa y Familia ¿Son re-conciliables?* Centro de Investigación Trabajo y Familia, www.iese.edu/icwf

⁵⁹ Hondrich, Karl. O. (1999); *Die Verteilung zwischen Jung und Alt*, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 37, Frankfurt.

«...entre la productividad económica y la reproductividad biológica de las sociedades existe una correlación negativa...cuanto mayor es la productividad, tanto menor es la tasa de reproducción...», pero no cabe duda que las empresas tratan de ayudar a solventar este problema.

En España se han acuñado recientemente los términos *Conciliación y Empresa Responsable Familiarmente* —con la posibilidad de recibir un certificado que la acredite como tal— para denotar las políticas encaminadas a dicho fin y definidas como *«Todas aquellas actuaciones para facilitar a las personas del Grupo, dentro de un marco de respeto a las normas laborales internas, la implantación de su decisión de cómo lograr una conciliación de los ámbitos laboral y personal, según sus criterios personales y a lo largo de toda su vida»*⁶⁰.

Ante posibles medidas legislativas, el Círculo de Empresarios⁶¹ opina que *«la intervención pública debería consistir en la supresión de todos aquellos obstáculos normativos que establecen enormes rigideces en la organización del trabajo por parte de las empresas»*, añadiendo que *«Las empresas son conscientes de la enorme relevancia del factor humano para su evolución y de que el equilibrio entre las facetas personal y profesional de las personas es un elemento al que la sociedad asigna una importancia creciente. Las políticas de conciliación son un instrumento que permite aproximarse a ese equilibrio, por lo que el Círculo de Empresarios les da la bienvenida»*.

60 Caja Madrid (2003) *La conciliación de la vida personal con la profesional: el enfoque de Caja Madrid*, Jornada CEIM, www.ceim.es

61 Círculo de Empresarios (2005) *Conciliación y competitividad*, www.circuloempresarios.org

Varias iniciativas, verbigracia, las del Ayuntamiento de Madrid, pretenden promover la creación de empresas de proximidad y apoyo con el fin de prestar ayuda a domicilio; ayuda integral a personas; servicios para la infancia y actividades de ocio y tiempo libre⁶².

1.3.2. Sindicatos, Asociaciones de empleados

El segundo grupo de interés es el de sindicatos y asociaciones de empleados. Estos son los vehículos pertinentes.

- *Cogestión y Comités de Empresa*

«La participación de los trabajadores —cogestión— en las empresas es uno de los pilares del orden económico alemán», en frase del Ministerio alemán de Relaciones Exteriores⁶³, aclarando que «Los derechos de cogestión abarcan fundamentalmente las cuestiones relacionadas con la jornada laboral, la organización del trabajo y las características de los puestos de trabajo».

En la Europa de posguerra, lo cogestión se estableció únicamente en empresas de la antigua *Unión Europea del Carbón y del Acero*. En Alemania, desde 1976, los trabajadores de empresas con más de 2.000

62 Miura Biendicho, Asunción (2003) *Una ciudad para la conciliación*, presentación del proyecto «Equal, Madrid una ciudad para la conciliación», Ayuntamiento de Madrid, Jornada de CEIM, www.ceim.es

63 Ministerio Federal de relaciones Exteriores, (2006) *Régimen empresarial y cogestión*, www.tatsachen-ueber-deutschland.de

empleados se encuentran representados paritariamente en el llamado Consejo de Vigilancia - sus funciones no son idénticas con las del Consejo de Administración español. Cuando el número de empleados se sitúa entre 500-2000, la participación se limita a una tercera parte, no existiendo obligación para menos de 500 empleados.

Los recientes escándalos de corrupción y connivencia entre los representantes de los trabajadores y el área de personal originados en una muy importante empresa alemana han puesto en tela de juicio el sistema, habiendo surgido voces críticas reclamando su reforma. Una de las críticas se centra en el hecho de que los representantes de los trabajadores cobran excesivas dietas y terminan defendiendo más los intereses de la empresa que los de los trabajadores. En su análisis sobre los efectos de la cogestión en la política de empleo, Werner y Zimmermann⁶⁴ llegan a la conclusión de que *«el poder sindical en el Consejo de Vigilancia tiene un efecto negativo en la dinámica de empleo»*, confirmando la hipótesis de que *«los sindicatos representan los intereses de los actualmente ocupados, pero no el de los desempleados y constituyen, por consiguiente, un freno a la creación de empleo que requiere una solución política»*.

Respecto a otros países europeos, Höland⁶⁵ anota que *«todos los intentos para desarrollar el derecho de la cogestión a nivel europeo han sido hasta el momento duros e infructuosos»*. La Directiva Comunitaria de 1994 prevé

64 Werner, Jörg-Richard y Zimmermann, Jochen (2005) Unternehmerische Mitbestimmung in Deutschland: Eine empirische Analyse der Auswirkungen von Gewerkschaftsmacht in Aufsichtsräten, en *Industrielle Beziehungen*, Jg. 12, Heft 3, 2005, München

65 Höland, Armin (2000) *Mitbestimmung in Europa, Rechtliche und politische Regelungen*, Frankfurt/New York.

el establecimiento de una Comité de Empresa Europeo en las compañías que operen a nivel comunitario. De acuerdo con el estudio elaborado por Jackson⁶⁶ es necesario distinguir entre las diferentes clases del nivel de representación sindical, siendo la más frecuente aquella en el seno de un comité de empresa, pero no en los órganos de gobierno de la sociedad como es el caso alemán. En efecto, de los 22 países de la OCDE estudiados, 14 de ellos no prevén una representación sindical sustancial a nivel general, entre los cuales ocho de ellos ni siquiera la contemplan legalmente, pero cinco sí la estipulan.

En 2001, el Consejo de la Unión Europea promulgó una Directiva⁶⁷, complementaria al estatuto de la Sociedad Anónima Europea, con el fin de implicar a los trabajadores. Ante la diversidad de normas en los países comunitarios *«no aconseja que se establezca un modelo europeo único de implicación»*.

Independientemente de la experiencia alemana, positiva también en muchas empresas, no cabe duda que la representación de los trabajadores en ciertas decisiones empresariales que les atañen, constituye un instrumento adecuado para las relaciones laborales. Sin embargo, nos parece que el sistema español, con Comités de Empresa desligados de los órganos de gobierno de la empresa, es una solución menos conflictiva y no interfiere en aquellas decisiones que atañen exclusivamente a los accionistas.

66 Jackson, Gregory (2005) «Employee Representation in the Board: A Fuzzy Set Analysis of Corporate Governance, Unionism and Political Institutions», en *Industrielle Beziehungen*, Jg. 12, Heft 3, 2005, München.

67 Consejo de Europa (2001) *Directiva 2001/86/CE* de 8 de octubre de 2001 por la que se completa el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea en lo que respecta a la implicación de los trabajadores, www.europa.eu.int

- *Convenios colectivos*

La negociación colectiva se concreta en los convenios colectivos. Si se comparte la opinión del estudio *El Contenido Económico de la negociación Colectiva*⁶⁸, de que ella «significa....el medio de establecer la democracia industrial como condición esencial para la democracia política», no cabe duda, pese a muchos conflictos y la necesidad de su reforma⁶⁹, de que en conjunción con los sindicatos constituye un importante aporte empresarial al bienestar social.

Con independencia de si son de empresa, sectoriales, nacionales o provinciales, gran trascendencia para el bienestar social revisten las prestaciones sociales empresariales contempladas en los convenios colectivos. A diferencia de los intangibles, son cuantificables a nivel individual de empresa, aunque pocas veces existen estadísticas macroeconómicas agregadas.

1.3.2.1. Condiciones de trabajo y prestaciones sociales empresariales

El siguiente Gráfico 4 del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales⁷⁰ presenta en forma resumida las llamadas cláusulas especiales e indica el porcentaje de convenios que las prevén y el de trabajadores

68 VV.AA. (2005) *El Contenido Económico de la negociación Colectiva*, Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

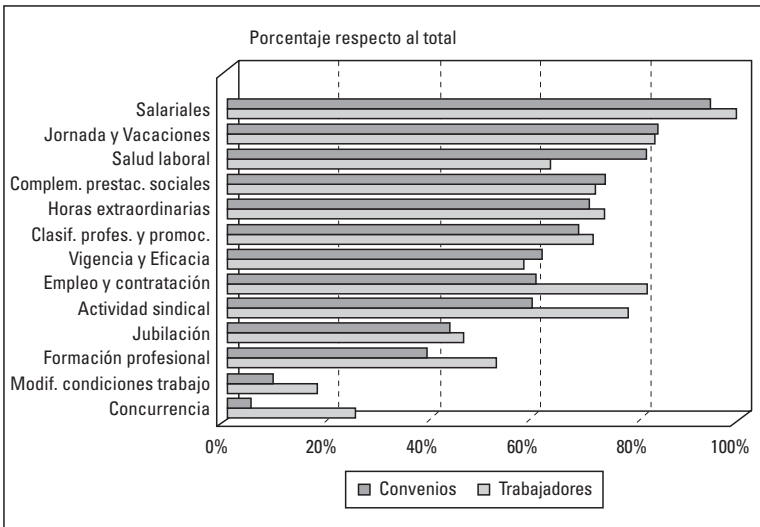
69 Bentolila, Samuel y Jimeno, Juan F. (2002) *La reforma de la negociación colectiva en España* FEDEA Documentos de Trabajo Nº: 2002-03 www.fedea.es

70 Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005) *Estadística de Convenios Colectivos de Trabajo*. www.mtas.es

cubiertos. Sus cifras proceden de 4.842 convenios colectivos con alrededor nueve millones de trabajadores en casi un millón de empresas. Más detallado, aunque hemos eliminado algunos conceptos, es el Cuadro 2 que se inserta a continuación.

Como anota el Ministerio, «*Todas las cláusulas mencionadas, a excepción de la de 'garantía salarial o salvaguarda' dentro del grupo correspondiente a salarios, son fundamentalmente de tipo cualitativo, por lo cual, a efectos estadísticos, únicamente se puede proporcionar información sobre el número de convenios que las recogen y el de trabajadores afectados por éstos, pero en ningún caso sobre el contenido real de cada cláusula.*»

Gráfico 4 Bienestar social empresarial mediante convenios colectivos



Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005). *Estadística de Convenios Colectivos de Trabajo*. www.mtas.es

**Cuadro 2 Prestaciones sociales empresariales en los convenios colectivos 2004
(Registrados hasta mayo 2005)**

	Convenios		Trabajadores	
	Valores absolutos	En porcentaje	Valores absolutos	En porcentaje
Cláusulas especiales				
TOTAL	4,842	100.00	9,051,967	100.00
SALARIALES	4,460	92.00	8,821,067	97.45
Cláusula de salvaguarda	2,653	54.79	6,488,294	71.68
Estructura salarial	3,648	75.34	6,912,435	76.36
Complementos salariales y criterios de cálculo	3,252	67.16	6,217,092	68.68
Consolidación de complementos salariales	1,838	37.96	3,556,493	39.29
Retribuciones específicas por trabajo nocturno	2,458	50.76	5,667,203	62.61
JORNADA LABORAL Y VACACIONES	4,092	84.51	7,412,905	81.89
Distribución irregular de la jornada durante el año	1,307	26.99	4,087,288	45.15
Jornada ordinaria superior a nueve horas diarias	325	6.71	1,710,360	18.89
En jornada continuada de más de seis horas, consideración como tiempo de trabajo efectivo el período de descanso legal				
	2,468	50.97	2,908,826	32.13
Acumulación del descanso de «día y medio» en períodos de catorce días	688	14.21	1,422,485	15.71
Jornadas especiales de trabajo	1,762	36.39	3,141,893	34.71
Fijación de períodos concretos para las vacaciones anuales	2,616	54.03	3,500,721	38.67
EMPLEO Y CONTRATACIÓN	2,875	59.38	7,426,982	82.05
<i>Empleo</i>	<i>2,091</i>	<i>43.18</i>	<i>5,268,412</i>	<i>58.20</i>
Creación neta de empleo	171	3.53	465,495	5.14
Creación de empleo por jubilación parcial (contratos de relevo)	712	14.70	1,958,130	21.63
Mantenimiento de empleo	404	8.34	772,599	8.54
Conversión de empleo temporal en fijo	605	12.49	1,929,113	21.31

**Cuadro 2 Prestaciones sociales empresariales en los convenios colectivos 2004
(Registrados hasta mayo 2005) (continuación)**

	Convenios		Trabajadores	
	Valores absolutos	En porcentaje	Valores absolutos	En porcentaje
Cláusulas especiales				
Movilidad geográfica	495	10.22	1,816,766	20.07
Movilidad funcional	673	13.90	1,652,514	18.26
Otras relativas al empleo	346	7.15	1,163,911	12.86
<i>Contratación</i>	<i>1,947</i>	<i>40.21</i>	<i>6,919,349</i>	<i>76.44</i>
Duración máxima del período de prueba	764	15.78	3,658,048	40.41
Puestos de trabajo que pueden cubrirse con contratos de obra o servicio	534	11.03	2,178,834	24.07
Duración máxima de los contratos temporales por circunstancias del mercado	422	8.72	4,329,806	47.83
Cláusulas relativas al contrato de trabajo en prácticas	588	12.14	2,577,265	8.47
Cláusulas relativas al contrato para la formación	581	12.00	4,018,914	44.40
Cláusulas relativas al contrato a tiempo parcial	388	8.01	2,051,431	22.66
Número mínimo de horas de prestación de servicios	109	2.25	670,036	7.40
Número máximo de contratos temporales	182	3.76	817,909	9.04
Utilización de servicios de las empresas de trabajo temporal	482	9.95	1,805,678	19.95
HORAS EXTRAORDINARIAS	3,588	74.10	7,008,516	77.43
Eliminación de horas extraordinarias	458	9.46	1,091,355	12.06
Reducción respecto al año anterior	76	1.57	79,644	.88
Reducción respecto al tope máximo legal	205	4.23	478,246	5.28
Otras no contenidas en apartados anteriores	986	20.36	2,917,580	32.23
Compensación de horas extraordinarias con abono dinerario	2,954	58.94	4,970,707	54.91
Con valoración superior a la de la hora ordinaria	2,465	50.91	3,878,202	42.84
Compensación de horas extraordinarias con tiempo de descanso	1,332	39.90	3,582,603	39.58

Cuadro 2 Prestaciones sociales empresariales en los convenios colectivos 2004 (Registrados hasta mayo 2005) (continuación)

	Convenios		Trabajadores	
	Valores absolutos	En porcentaje	Valores absolutos	En porcentaje
Cláusulas especiales				
Con acumulación y disfrute en períodos superiores a los legales	718	14.83	1,525,436	16.85
Obligación de realizar horas extraordinarias	475	9.81	830,987	9.18
JUBILACION	2,108	43.54	4,374,885	48.33
COMPLEMENTOS DE PRESTACIONES SOCIALES	3,807	78.62	6,896,023	76.18
Complemento a la jubilación	1,059	21.87	1,729,836	19.11
Complemento a la invalidez	1,225	25.30	2,519,643	27.84
Complemento a la viudedad	251	5.18	689,861	7.62
Complemento a la orfandad	181	3.74	461,740	5.10
Complemento a la enfermedad común	2,567	53.02	4,453,472	49.20
Complemento a la maternidad	587	12.12	1,125,906	12.44
Complemento al accidente de trabajo y enfermedad profesional	3,021	62.39	5,893,331	65.11
Complemento al desempleo parcial y/o suspensión de empleo	12	.25	12,627	.14
Otros complementos retributivos	758	15.65	1,485,988	16.42
Establecimiento de planes de pensiones	417	8.61	320,777	3.54
FORMACION PROFESIONAL	1,838	37.96	4,960,910	54.80
Plan de formación	965	19.93	1,911,581	21.12
Ayuda de estudios al trabajador	672	13.88	584,781	6.46
Permisos retribuidos para la formación	713	14.73	1,107,428	12.23
Otras relativas a formación	352	7.27	2,422,591	26.76
CLAUSULAS SOBRE SALUD LABORAL	3,908	80.71	5,734,509	63.35
Existencia de Comité de Seguridad y Salud	2,736	56.51	3,748,491	41.41

Cuadro 2 Prestaciones sociales empresariales en los convenios colectivos 2004 (Registrados hasta mayo 2005) (continuación)

	Convenios		Trabajadores	
	Valores absolutos	En porcentaje	Valores absolutos	En porcentaje
Cláusulas especiales				
Programas de prevención de riesgos	2,261	46.70	2,184,167	24.13
Cursos en materia de seguridad y salud	1,993	41.16	2,043,407	22.57
Reconocimiento médico anual a cargo de la empresa	3,167	65.41	3,909,194	43.19
Con inclusión de revisión ginecológica	528	10.90	598,036	6.61
Designación de Delegados de Prevención distintos a los legales	309	6.38	1,100,781	12.16
Supuestos de obligación de constitución de «servicios de prevención» propios	136	2.81	171,008	1.89
ACTIVIDAD SINDICAL	2,802	57.87	6,935,724	76.62
Garantías y competencias superiores a lo establecido legalmente	1,196	24.70	3,749,521	41.42
Descuento en nómina de la cuota sindical	1,472	30.40	3,915,471	3.26
Acumulación de horas sindicales en un mismo representante	1,895	39.14	5,508,540	60.85
Mejoras sobre convenio anterior	848	17.51	2,394,382	26.45
CLASIFICACIÓN PROFESIONAL Y PROMOCIÓN EN EL TRABAJO	3,441	71.07	6,652,151	73.49
Clasif. profes. mediante definición y funciones de grupos, categorías o niveles	2,980	61.54	5,872,306	64.00
Polyvalencia funcional	1,083	22.37	2,517,337	27.81
Criterios o requisitos para la promoción interna	1,893	39.10	3,435,570	37.95
MODIFICACIONES SUSTANCIALES DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	572	11.81	1,599,320	17.67
VIGENCIA Y EFICACIA	2,549	60.90	5,168,562	57.10
OTROS TEMAS OBJETO DE NEGOCIACIÓN	3,780	78.07	7,843,359	86.65
En desd. discipl., exigencias formales super.a las establecidas legalmente	350	7.23	1,105,203	12.21
Proced. para solución controversias derivadas de interpretac. y aplic. del convenio	2,310	47.71	5,148,241	56.87
Procedimientos de mediación y arbitraje	1,374	28.38	3,616,622	39.95

**Cuadro 2 Prestaciones sociales empresariales en los convenios colectivos 2004
(Registrados hasta mayo 2005) (continuación)**

	Convenios		Trabajadores	
	Valores absolutos	En porcentaje	Valores absolutos	En porcentaje
Cláusulas especiales				
No discriminación o promoción de igualdad entre sexos	878	18.13	4,532,884	50.08
Indemnización al trabajador por no renovación del contrato	391	8.08	2,745,462	30.33
Participación de los trabajadores en la organización del trabajo	594	12.27	1,348,722	14.90
Cláusula de salario mínimo convenio	809	16.71	2,481,179	27.41
Destino preferente de puestos a trabajadores con minusvalías	216	4.46	613,730	6.78
Implantación de nuevas tecnologías	176	3.63	823,915	9.10
Servicios de comedor	380	7.85	216,469	2.39
Transporte de los trabajadores a cargo de la empresa	607	12.54	150,140	1.66
Incentivos ligados a la productividad	1,273	26.29	2,014,644	22.26
Incentivos de asistencia	1,153	23.81	1,686,754	18.63

Fuente: MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2005) Anuario de estadísticas laborales y de asuntos sociales 2004, www.mtas.es

1. Salarios de base y complementos salariales

Mercader⁷¹ critica la estructura remunerativa al constatar que *«de hecho, en el total nacional, el sueldo base supone el 48.4% del coste total, los complementos fijos un 9.5% y la antigüedad un 5.2%, representando los complementos de productividad tan sólo un 5.8% del coste laboral y un 5.7% el epígrafe de otros pluses»*.

- *Garantía salarial o salvaguarda*

Se trata de la generalizada práctica de garantizar el poder adquisitivo de los salario. Como es ampliamente conocido, los aumentos de productividad en la economía española han sido inferiores, desde hace muchos años, a los incrementos salariales, lo cual representa un incremento del bienestar social de los asalariados superior a su contribución real al crecimiento económico, porque los incrementos salariales se realizan en función de la tasa de inflación y no a la de aumento de la productividad. Las cifras del Ministerio de Trabajo con relación a 2004 indican que *«la cláusula de salvaguarda ha tenido efectividad en el 87 por ciento de los convenios colectivos que contenían dicha cláusula, afectando al 79 por ciento de trabajadores regulados por esos convenios»*⁷².

71 Mercader Uguina, Jesús (2004) «Nuevos rumbos en materia salarial», en *La negociación colectiva en España: Una visión cualitativa*, Comisiones Obreras, Observatorio de la Negociación Colectiva, www.observatorionegociacioncolectiva.org

72 Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005) *Estadística de Convenios Colectivos de Trabajo*, www.mtas.es

Un reciente estudio de la OECD⁷³ señala que durante el periodo 1994-2004 la tasa promedio de incremento en la productividad laboral española fue del 1%, una de las más bajas de sus países miembros. Cálculos de la OECD⁷⁴ para otro periodo de observación arrojan una imagen aún más desfavorable. La variación media porcentual de la productividad total de los factores de 1980-90 a 1990-99 fue en España con un poco más de (-1,5%) la más baja de los 17 países analizados. Tomando 100 como referencia de la productividad media en la UE-15, estadísticas de EUROSTAT revelan que España se situó, en 2005, en un 95% y se ha mantenido por debajo del 94% durante el periodo de 10 años, situándose en 92,6% la estimada para 2006. Según Balmaceda⁷⁵, en el periodo 1995-2004, la productividad total de los factores en España fue la segunda más baja con apenas un 0,3% de crecimiento anual.

En su Balance sobre la negociación Colectiva⁷⁶ en 2004, CC.OO opina que los datos del MTAS suministran escasa información sobre las cláusulas de productividad *«observándose una disminución en el número de convenios que recogen este tipo de cláusulas y algo mayor el número de trabajadores vinculados»*, agregando la *«situación puede deberse... a una cierta resistencia sindical a las demandas empresariales que reclaman un mayor protagonismo del salario variable*

73 OECD (2006) *Economic Policy Reforms: Going for Growth – Progress in Responding to the 2005 Policy Priorities*, www.oecd.org

74 OECD (2001) *The New Economy Beyond the Hype*, The OECD Growth Project, www.oecd.org

75 Balmaceda, Manuel (2004) *Instituciones, regulación y productividad, en Europa - Estados Unidos: flexibilidad, crecimiento y bienestar*, Círculo de Empresarios, www.circuloempresarios.org

76 Comisiones Obreras (2005) *Balance Negociación Colectiva 2004*, en Cuadernos de Información Sindical, Nº 65, www.ccoo.es

y al establecimiento de objetivos ligados al incremento de la productividad..., pero también... a que una parte importante de estos sistemas estén siendo opacos a la negociación colectiva, bien porque se regula en pactos o acuerdos extra convenio, bien porque las empresas los introducen sin negociación...»

- *Complemento personal de antigüedad*

Durante muchos años, el plus de antigüedad jugó un papel preponderante en la remuneración, porque se consideraba que la lealtad a la empresa debía ser adecuadamente retribuida. Sin embargo, esta filosofía ha perdido importancia relativa a raíz de la reforma introducida por la Ley 11/94.

- *Otros complementos y prestaciones*

Como sería demasiado extenso describirlos individualmente, a continuación indicamos algunos de ellos: *Complementos de puesto de trabajo tales como los de calidad, cantidad y flexibilidad; - nocturnidad, turnos de trabajo, toxicidad, peligrosidad, insalubridad son los más frecuentes. Existen también los de Quebranto de moneda; Bonificaciones/gratificaciones; Dietas, distancia/kilometraje; plus de transporte; Pluses de multicompetencia y policompetencia; Pluses de actividad y asistencia, primas de puntualidad y complementos de asiduidad y de disponibilidad; complementos por modificación del horario laboral y del periodo de vacaciones; asistencia jurídica*

Se estima que los llamados *beneficios accesorios* —*fringe benefits*— han crecido significativamente durante los últimos años y representan más del 40% de los costes laborales totales⁷⁷, importante aporte de la empresa en pro del bienestar económico y social, con énfasis en buscar una equidad de trato según las condiciones de trabajo.

- *Retribución variable*

Sobre la remuneración variable, Fernández⁷⁸, en cuyo estudio nos apoyamos, distingue en su análisis empírico de los convenios entre la ligada a la productividad y aquella que lo esta en función del capital de la empresa, siendo más comunes tales cláusulas en los convenios de empresa. La implantación de un sistema de remuneración con incentivos es una facultad discrecional de la empresa, no estando obligada a aplicarla a la totalidad de puestos de trabajo.

Como lo expuso Fourastié⁷⁹ en su clásica obra, es muy frecuente confundir los términos *producción* y *productividad*, olvidando que el primero es un concepto expresado en cifras absolutas, mientras

77 VV.AA. (2005) *El Contenido Económico de la negociación Colectiva*, Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

78 Fernández Sánchez, Sonia (2004) «La retribución variable en la negociación colectiva», y Mercader Uguina, Jesús (2004) «Nuevos rumbos en materia salarial», en *La negociación colectiva en España: Una visión cualitativa*, Comisiones Obreras, Observatorio de la Negociación Colectiva, www.observatorionegociacioncolectiva.org

79 Jean, Fourastié (1965) *La Productivité*, Presses Universitaires de France, París.

que el segundo lo es en relativas. Se puede aumentar o disminuir la producción, sin que aumente o disminuya forzosamente la productividad. Esta confusión se encuentra con cierta frecuencia en los convenios colectivos. La *prima o plus de productividad*, concedida cuando el rendimiento excede al rendimiento normal fijado en el baremo del convenio, constituye el complemento que con mayor frecuencia aparece reflejado cuando se habla de calidad y cantidad de trabajo.

En forma creciente, los convenios prevén *pluses por el desempeño* y las *competencias del trabajador* con el fin de reconocer sus habilidades y experiencia, así como retribuciones ligadas a los *objetivos empresariales*. Fernández señala que «*El sistema de retribución variable basado en el cumplimiento de objetivos aparece con mayor frecuencia en la regulación convencional de ámbito empresarial*».

Cuando los objetivos son por grupos de trabajo u equipos, se suele contemplar la *participación en beneficios por objetivos de grupo, goal sharing*. También se encuentran ciertas fórmulas de retribución variable ligadas a los resultados de la empresa —*gain sharing* y *profit sharing*— siendo su aplicación en forma colectiva. De acuerdo con el *Carnet Studie*⁸⁰ de 2001, en España el 17% de las empresas con más de 200 empleados hacían partícipes a sus trabajadores en los beneficios obtenidos y un 6% en el capital accionario de la empresa.

⁸⁰ Gráfico *Mitarbeiterbeteiligung*, *Franfurter Allgemeine Zeitung*, 4. März 2006, Frankfurt/Main.

Los *sistemas de participación en el capital* de la empresa constituyen una de las fórmulas más avanzadas y socialmente recomendables de retribución variable, porque como ninguna otra identifican los intereses del capital con los del trabajo, razón por la cual ha sido ampliamente recomendada. Se trata de una remuneración variable plurianual. Los sistemas practicados provienen del mundo anglosajón y suelen concretarse en *Opciones sobre acciones —Stock Options—; Derechos sobre Revalorización de Acciones —Stock Appreciation Rights—; Asignación de Acciones —Stock Award—; Acciones Nocionales —Phantom Stock—; Acciones según Resultados —Performance Shares—*.

Fernández⁸¹ concluye que *«estas nuevas formas retributivas se encuentran...en fase de asentamiento y consolidación. El número de empresas que recurren a estos sistemas de incentivo a largo plazo no es...especialmente significativo, pero se observa una línea tendencialmente creciente»*. Parece evidente el aporte de la retribución variable al bienestar social.

2. Jornada laboral y vacaciones pactadas

La jornada laboral y las vacaciones pactadas representan el segundo tema que mayor consideración tiene en los convenios colectivos y cuya regulación no deja de ser un factor positivo para el bienestar

81 Fernández Sánchez, Sonia (2004) «La retribución variable en la negociación colectiva», en *La negociación colectiva en España: Una visión cualitativa*, Comisiones Obreras, Observatorio de la Negociación Colectiva, www.observatorionegociacioncolectiva.org

social. En 4.092 convenios para 8,5 millones de trabajadores se reguló este tema, siendo los más frecuentes «*la distribución irregular de la jornada durante el año; la fijación de periodos concretos para el disfrute de las vacaciones anuales; las jornadas especiales de trabajo y la consideración como tiempo de trabajo efectivo del periodo de descanso legal en jornada continuada de más de seis horas*».

3. Salud laboral

La salud laboral ocupa el tercer lugar en las preocupaciones de sindicatos y trabajadores. La cláusula más frecuente es la que se refiere al reconocimiento médico anual a cargo de la empresa y, luego, la relacionada con el Comité de Seguridad y Salud. También los programas de prevención de riesgos y los cursos en materia de seguridad y salud ocupan un lugar destacado 5,7 millones de trabajadores en 3.906 convenios estaban amparados por esta clase de cláusulas, contribuyendo al bienestar social de la plantilla

4. Complemento de prestaciones sociales

El complemento de prestaciones sociales está incluido en el 79% de los convenios con el 76% de los trabajadores; los más frecuentes fueron el complemento por *accidente de trabajo y enfermedad profesional*, el *complemento por enfermedad común y por invalidez* y el *complemento a la jubilación* y cubrían a 6,9 millones de trabajadores en 3.807 convenios.

5. Clasificación profesional y promoción en el trabajo

En el 71% de los convenios con el 74% de trabajadores se pactaron cláusulas de este tipo, siendo especialmente relevantes para el ambiente laboral y el ascenso profesional aquéllas destinadas a reglamentar la promoción interna.

6. Empleo y contratación

Dentro de las cláusulas sobre empleo y contratación, pactadas en el 59% de los convenios, con el 82% de trabajadores afectados, las más frecuentes fueron las relativas a *creación de empleo por jubilación parcial*—los llamados *contratos de relevo*—, *movilidad funcional*, y la *conversión de empleo temporal en fijo*, con un innegable aspecto positivo en el bienestar social.

7. Complemento de prestaciones sociales

Las *cláusulas sobre complemento de prestaciones sociales* están incluidas en el 79% de los convenios con el 76% de los trabajadores; las más frecuentes fueron las de *complemento por accidente de trabajo y enfermedad profesional*, las de *complemento por enfermedad común* y las de *complemento por invalidez y complemento a la jubilación*, las cuales cubrían a un total de 6,9 millones de trabajadores amparados en 3.807 convenios.

8. Clasificación profesional y promoción en el trabajo

En el 71% de los convenios con el 74% de trabajadores se pactaron cláusulas de este tipo, siendo especialmente relevante para el ambiente laboral y el ascenso profesional aquéllas destinadas a reglamentar la promoción interna.

9. Jubilación

Además de los otros complementos ya enunciados, la jubilación constituye un capítulo aparte y se halla contemplada, en una u otra forma, en algo menos del 50% de los convenios, con un porcentaje similar respecto a los trabajadores cubiertos —4,4 millones—. No se trata, en la mayoría de los casos, de pensiones de jubilación, sino de premios de jubilación. En el apartado de aspectos cuantitativos indicaremos algunas cifras al respecto.

No hay que olvidar que las empresas han sido pioneras en la implantación de sistemas de pensiones; mucho antes que se instaurasen los seguros sociales en Alemania, primer país en realizarlo, ya existían en el mundo sistemas privados de pensiones creados por empresas^{82/83}. Adicionalmente, las empresas, a través de la Seguridad

82 El primer fondo de pensiones privado fue creado en 1875 por American Express y en 1915 Procter&Gambler introdujo planes de jubilación e incapacidad laboral en 1915. En 1916 Sears ligó las aportaciones a los beneficios y los invirtió un parte en sus propias acciones.

83 Drucker, Peter F. (1976) *The unseen revolution – How pension fund socialism came to America*, London.

Social, contribuyen con sus cotizaciones sustancialmente —83% del total— a la redistribución de la renta nacional⁸⁴ y a la formación del fondo de reserva, cuyos activos superan ya los € 31.200 millones.

Cifras de CC.OO referidas a 2003 indican que sólo un 3,5% de empresas suscribió contratos de seguros para cubrir exclusivamente la jubilación, mientras que en torno a un 47% contrataron sólo coberturas de invalidez y/o fallecimiento. En un 49,85% de los casos, el seguro cubre todas las contingencias habituales -jubilación, invalidez y fallecimiento. El 36,7% de los trabajadores son beneficiarios de una cobertura de jubilación.

10. Formación profesional

Finalmente, la formación profesional estaba contemplada en las cláusulas del 35% de los convenios suscritos y cubría al 55% de los trabajadores, 5 millones aproximadamente. Es evidente que este aspecto, en una sociedad del conocimiento, reviste especial importancia para el bienestar social.

11. Otros temas objeto de la negociación

En total, los otros temas negociados cubren a 7,8 millones de trabajadores y se encuentran contenidas en 3.780 convenios colectivos

⁸⁴ Gil, Joan y López-Casasnovas, Guillem (1999) *Redistribution in the Spanish pension system: An approach to its life time effects*, FEDEA, Documentos de Trabajo N^o: 1999-16, www.fedea.es

suscritos. Las cláusulas de más peso en términos de trabajadores afectados fueron las de *«procedimientos para la solución de controversias derivadas de la interpretación y aplicación del convenio; las relativas a no discriminación o promoción de igualdad entre sexos e indemnización al trabajador por no renovación de contrato»* y las relacionadas con el *salario mínimo convenio, incentivos ligados a la productividad e incentivos de asistencia.*

12. Otras prestaciones de convenio o extra convenio

Existen prestaciones empresariales de carácter menor pero que no por ello dejan de ser importantes para el bienestar social de la plantilla. No referimos a prestaciones en caso de nupcialidad y natalidad —primas o permisos remunerados, guarderías infantiles— a los viajes de incentivos, a las ayudas y préstamos para la adquisición de vivienda o bienes de consumo duradero, a los préstamos, anticipos de sueldo o subsidios por calamidad doméstica, a los economatos, etc.

1.3.2.2. Satisfacción laboral

Los indicadores de la encuesta anual que sobre la Calidad de Vida en el Trabajo realiza el Ministerio de Trabajo representan un reflejo directo sobre el aporte de las empresas al bienestar social. Hemos elaborado el siguiente cuadro comparativo de los años 2001 y 2004, en el cual transcribimos algunos de los numerosísimos indicadores. Creemos que se trata de una elocuente demostración, aunque no todos los guarismos son óptimos, del aporte empresarial al bienestar social (Cuadro 3).

Cuadro 3 Satisfacción laboral en España

Concepto	Año 2004 %	Año 2001 %
Satisfacción con el trabajo		
Muy satisfecho con el trabajo	61,0	48,3
Satisfecho	38,1	40,1
Razones de satisfacción		
Gusto por el trabajo	22,9	24,5
Compañerismo	12,4	11,8
Buen sueldo	9,4	7,7
Entorno de trabajo		
Trabajo atractivo	61,9	68,1
Trabajo monótono o aburrido	11,4	10,6
Satisfacción entorno físico y ambiente de trabajo	79,0	s.D
Ambiente muy o bastante estimulante	51,8	s.D
Satisfecho o muy satisfecho con su salario	51,7	s.D
Satisfacción con organización del trabajo	70,6	70,4
De acuerdo con grado de participación	53,8	59,6
Relaciones personales muy satisfactorias	72,1	73,5
De acuerdo con la utilidad contenido trabajo	69,9	41,5
Integración e identificación en la empresa	65,2	35,0
Orgulloso del trabajo	42,8	39,7
Participación en formación profesional continua	35,3	32,1
Correcta relación formación y puesto de trabajo	76,1	77,2
Satisfacción con convenio colectivo	50,3	46,9

Fuente: Elaboración propia con cifras del MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2001 y 2005). Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT), www.mtas.es

En su última encuesta, el Ministerio concluye que «Según se desprende de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) del año 2004, los ocupados del mercado laboral español manifiestan un nivel medio de satisfacción con el trabajo que realizan que podría calificarse de bastante alto, consolidándose así la tendencia que se repite desde el año 1999. En este sentido, casi nueve de cada diez trabajadores manifiestan que están satisfechos o muy satisfechos con su empleo, lo que significa que al obtener el nivel medio de satisfacción en el trabajo, en una escala de 0 a 10, este se sitúe en 6,79 puntos».

En su investigación Ahn⁸⁵ llega a la misma conclusión, acotando que «*Nuestro análisis muestra que a la hora de determinar la satisfacción vital de los trabajadores, el efecto del conjunto de las características intangibles del puesto de trabajo, como la percepción de un salario adecuado, un emparejamiento laboral óptimo, la flexibilidad, la independencia, el orgullo en el trabajo, su utilidad social, el entorno laboral, la estabilidad, las relaciones con compañeros o el nivel de estrés en el trabajo, es varias veces más grande que el efecto de las características objetivas como el salario y horas de trabajo*». Finalmente, Ahn y García⁸⁶, utilizando el Panel de Hogares de la Unión Europea (1994–2001), han comparado el grado de satisfacción laboral en varios países, situándose España en un lugar intermedio entre los países analizados.

Prescindiendo de las huelgas generales, caracterizadas por un alto componente político, aquéllas provenientes de los conflictos laborales representan también un buen indicador de la satisfacción laboral. Estadísticas del Ministerio de Trabajo⁸⁷ indican que en el periodo 1991-1999 se redujo sustancialmente tanto el número de huelgas, como el de participantes y las jornadas no trabajadas, registrándose un repunte en el año 2000 respecto al número de participantes, para descender paulatinamente hasta el año 2004, aunque las jornadas dejadas de trabajar volvieron a aumentar en dicho año. En términos generales ha disminuido sensiblemente la conflictividad laboral en

85 Ahn, Namkee (2005) *Life Satisfaction among Spanish Workers: Importance of Intangible Job Characteristics*, FEDEA Documento de Trabajo 2005-17.

86 Ahn, Namkee and García, Juan Ramón (2004) *Job Satisfaction in Europe*, FEDEA, Documento de Trabajo 2004-16, www.fedea.es

87 Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, (2004) *Anuario de Estadísticas Laborales y de Asuntos Sociales*, www.mtas.es

los últimos 10 años, reflejo de una mayor satisfacción y bienestar social.

1.3.3. Accionistas y obligacionistas

- *Valor para el accionista —Shareholder Value—*

Aunque el concepto de *Valor para el accionista —Shareholder Value*⁸⁸ no ha sido sustituido plenamente por el de grupos de interés, si ha experimentado un desplazamiento por dicha teoría, según la cual la empresa debe tomar también en cuenta en sus políticas otros aspectos diferentes y más amplios que los intereses de los accionistas.

Por valor de los accionistas suele entenderse, en las empresas cotizadas en bolsa, la parte de la capitalización bursátil que corresponde al capital accionarial, mientras que en las no cotizadas dicho valor se deriva de alguno de los métodos de valoración de empresas. La gestión y decisiones basadas en este principio se orientan prioritaria y casi exclusivamente a maximizar los beneficios de la empresa y a incrementar dicho valor a largo plazo, razón por la cual es objeto de la crítica por colocar en un lugar secundario otros conceptos como son el empleo, el ambiente y los principios éticos.

No obstante haber perdido importancia relativa, el principio de obtener beneficios sigue siendo válido y representa un aporte muy

88 Rappaport, Alfred (1999): *Shareholder Value*. Schäffer-Poeschel Verlag.

relevante para el bienestar social. No debemos olvidar la importancia que reviste la acción como título de propiedad y también como fuente de ingreso durante la vida económica activa y la jubilación, hasta el punto que en algunos países —el caso de Colombia, por ejemplo— los dividendos se causan y pagan mensualmente. La popularización de la acción y la creciente participación de los fondos de pensiones como accionistas han conducido al llamado *capitalismo popular* o, en expresiones de Drucker⁸⁹, a la revolución invisible y al socialismo de los fondos de pensiones.

Pero también la aplicación del principio de los grupos de interés contribuye, según muchos estudios, a incrementar el valor de la empresa, aunque no sea su único objetivo. Es así como han surgido las inversiones sociales, los fondos de inversión ecológicos y éticos, que también producen una rentabilidad social, aunque muchas veces sea intangible⁹⁰.

- *Código de conducta, de gobierno corporativo y autorregulación*

Los códigos de buena conducta y los de gobierno corporativo revisiten gran importancia para los accionistas y los obligaciones, porque cuanto más estricta sea la empresa en su aplicación, tanto mejor será su imagen ante la opinión pública y, lo más importante

89 Drucker, Peter (1976) *The unseen revolution – How pension fund socialism came to America*, London.

90 Booth, Laurence (1998) *What Drives Shareholder Value?*, Rotman School of Management University of Toronto, www.mgmt.utoronto.ca/~booth/value.pdf

en las sociedades cotizadas, ante los mercados de capitales nacionales e internacionales. El grado de confianza que despierta una empresa en los mercados financieros favorece la oferta y demanda de sus acciones y obligaciones y, por consiguiente, su grado de liquidez y fungibilidad, aspecto positivo para el bienestar material y social.

- *Calificación crediticia*

La calificación crediticia positiva de una empresa por parte de las agencias de *rating* influye sustancialmente en la *negociabilidad* de sus acciones, obligaciones u otros valores por ella emitidos y reduce, asimismo, la tasa de interés que debe pagar en el mercado por sus emisiones de valores de renta fija, con un claro influjo positivo en su cuenta de resultados y, por ende, en beneficio de sus accionistas.

1.3.4. Consumidores, Asociaciones de Usuarios

- *Innovación empresarial y tecnología*

Constituye una de las principales contribuciones empresariales al bienestar social y, como ya vimos, su puesta en práctica y explotación comercial es, de acuerdo con la teoría de Schumpeter, el motor del crecimiento económico y desarrollo social. Sus efectos son a todas luces evidentes, especialmente cuando existe una estrecha ligazón entre investigación-universidad-empresa. Sin el concurso de la Universidad

de Stanford y su parque industrial no hubiese nacido ni desarrollado *Silicon Valley*, cuna de muy importantes innovaciones tecnológicas y empresas pioneras.

De acuerdo con la encuesta sobre investigación tecnológica llevada a cabo en 2004 por el INE⁹¹ entre 23.004 empresas de 10 a más asalariados y pertenecientes a los sectores industrial, de la construcción y de servicios, el gasto en innovación tecnológica creció un 11,5% en 2004 y alcanzó los € 12.491 millones, equivalente al 1,8% de la cifra de negocios. El 29,7% de las empresas españolas fueron innovadoras de producto o proceso en el periodo 2002-2004.

La innovación de producto representó en el período 2002-2004 el 12% de las ventas, porcentaje que se reduce al 3,2% si se consideran los productos exclusivamente nuevos. El 37,8% de las empresas innovadoras o con innovaciones en curso cree que las actividades innovadoras han incidido positivamente en la mejora de la calidad de sus productos. El 32,9% señala la importancia de la innovación en el incremento de la capacidad de producción o prestación de servicios.

El último Informe de la Comisión Europea⁹² señala que *«España ocupa el 16.º lugar en el ranking del 'innovation index' de los 25 países de*

91 INE (2005) *Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas 2004*, Notas de Prensa, www.ine.es

92 Comisión de las Comunidades Europeas (2005) *Annual Innovation Policy Trends and Appraisal Report – Spain 2004-2005, European Trend Chart on Innovation* http://trendchart.cordis.lu/tc_country_list.cfm?ID=16

la UE y el 21º dentro de 33 países. España ha logrado resultados relativamente bien equilibrados en cada categoría de innovación, exceptuando la correspondiente a innovación&empresariado», añadiendo que sus resultados son relativamente buenos en lo que a la creación de conocimiento se refiere.

Pero para la difusión y estímulo es esencial que exista proclividad de la población hacia la innovación. En su *Special Eurobarometer*, la Comisión Europea⁹³ presenta los resultados de la encuesta realizada en 2004 y llega a la conclusión, en el caso español, de que únicamente el 48% de la población —media comunitaria 57% y 72% en Luxemburgo y Holanda— se siente atraída por nuevos productos y servicios, lo cual puede convertirse en un círculo vicioso y explicar, en parte, la menor propensión de la empresa españolas hacia mayores inversiones en I+D+i

Como advierte Cano⁹⁴ en el estudio *Innovación y Mercado de Trabajo*, las tecnologías de la información y comunicación no crean *per se* puestos de trabajo ni incrementan la productividad. La falta de flexibilidad laboral «*impide la propia innovación y, con ello, la ganancia de productividad y competitividad de nuestra economía y calidad de vida*» porque «*una protección laboral tiene efectos adversos en la capacidad de las empresas para reorganizarse e implantar nuevas tecnologías*»

93 European Commission (2005) *Population Innovation Readiness*, Special Eurobarometer, www.europa.eu.int

94 Valverde, Miguel (2006) *La Innovación necesita flexibilidad para crear empleo*. Expansión, 24 febrero/06.

Importante es también la contribución empresarial, con sus amplias redes informáticas e intranets, a la difusión de la innovación empresarial. García Macías⁹⁵ anota lo imprescindibles que son las redes sociales porque «*La red de comunicación determina qué tan rápido se difunden las innovaciones y el momento para la adopción por cada individuo*». Por otra parte, el análisis de Licandro, Maroto, Reyes y Puch⁹⁶ evidencia la importancia para la productividad.

Es un fenómeno muy común en las economías europeas que las pymes ocupen un importante lugar en la creación de empleo. Dentro de ellas sobresalen las llamadas microempresas con menos de 10 empleados, cuyo número —1.182.845— representa el 87,4%% del total de empresas, de tal manera que la aplicación de la tecnología de la información tiene un importante impacto en su desarrollo y bienestar. Una encuesta realizada en 2004 entre 3.500 microempresas por el Ministerio de Industria y Comercio⁹⁷ revela que el 78% de las microempresas cuenta con ordenador y que la telefonía móvil —72,5% de las empresas— e Internet —61%— constituyen sus principales vehículos de comunicación. Adicionalmente, el

95 García Macías, Alejandro (2003) *El ARS en los procesos de difusión de la innovación empresarial*, Seminario Introducción al Análisis de Redes Sociales, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.

96 Licandro, Omar, Maroto Illera, Reyes y Puch, Luis A.(2003) *Innovation, Investment and Productivity: Evidence from Spanish Firms*, FEDEA, Documentos de Trabajo N°: 2003-30, www.fea.es

97 Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2004) *La microempresa española en la sociedad de la Información 2004*, Observatorio de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información de Red.es www.emprendedorxxi.es/Pdf/micropyme_informe.pdf

42,8% de sus páginas web tienen funcionalidades de atención al cliente.

A guisa de ejemplo resulta pertinente mencionar la reciente y muy meritoria iniciativa empresarial entre *MIT Media Lab* y la *One Laptop per Child Association (OLPC)* de producir y dotar de ordenadores, con un precio de sólo US\$ 100, a los niños escolares de primaria y secundaria alrededor del mundo, a través del proyecto *Un Ordenador por Niño* anunciado en el *World Economic Forum* de Davos en 2005.

- *Just in Time – Justo a Tiempo*

Cualquier racionalización de los procesos de producción y distribución tiene su repercusión directa en los costos de los productos y servicios y, generalmente, la competencia se encarga de que sean trasladados al cliente final. Como ya vimos, *just in time* busca estas metas mediante la eliminación o reducción del desperdicio o despilfarro «*para agregar valor al producto*»⁹⁸. La experiencia demuestra que esta metodología reduce el tiempo de producción y los costes de calidad y almacenamiento; necesidades de espacio; la trayectoria de los productos hasta el consumidor, así como las gestiones administrativas. Además, aumenta la flexibilidad en el diseño y desarrollo de productos con claras ventajas para el consumidor y para su bienestar.

98 Martínez C., Marta (2005) *La técnica de «justo a tiempo»*, www.monografias.com

- *Calidad total, círculos de calidad y Mejoramiento Continuo*

Hemos visto en que consisten estos métodos de trabajo y como están configurados⁹⁹ para obtener la máxima calidad, aumentar la productividad y reducir el nivel de costes. Para certificar la calidad de las empresas se han establecido las conocidas normas ISO 9000, con lo cual el cliente tiene la garantía de que el nivel de calidad previsto por la empresa se cumple en forma permanente.

Como filosofía paralela e inherente a los círculos de calidad se desarrolló la técnica del *Mejoramiento Continuo* para satisfacer las crecientes exigencias. Vieja idea porque ya Taylor afirmaba hace casi un siglo que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado. Esta fuera de cualquier duda que cuánto mejor sea la calidad de los productos, tanto mayor será su duración, su seguridad y, por ende, el bienestar de los consumidores.

- *Personalización - Customización*

La llamada costumización masiva se pone de relieve en la capacidad de brindar servicios o fabricar productos a la medida, porque como se expresa Peppers¹⁰⁰ «*las nuevas tecnologías permiten a las grandes*

99 Clery Aguirre, Arturo Guillermo (2005) *La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones*, www.monografias.co

100 Díez, Óscar (2006) El Valor del Cliente, en *Orientación Estratégica hacia el cliente*, fascículo elaborado por Daemon Wuest, para Expansión, Madrid.

empresas operar como las pequeñas, logrando mayor cercanía con sus clientes», todo lo cual influye positivamente en el bienestar.

La época en que legendarias fábricas de automóviles producían un solo tipo de vehículo de uso personal, del mismo color y prestaciones pertenece al pasado. Los denominados *mercados de vendedores*, en los cuales estos prácticamente imponían su producto y precio, han cedido paso a los *mercados de compradores*, en los que el cliente es el rey.

- *Gestión de las relaciones con los clientes - Customer relationship management CRM*

«Es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. Permite a la organización centrar su atención en el cliente para interactuar más efectivamente con él, identificar su importancia, retenerlo en la organización y evitar que se vaya con la competencia¹⁰¹», concepto que utiliza como herramienta fundamental el marketing relacional para anticipar, detectar, conocer y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes. Aldo afirma que según un estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young en noviembre del año 2001, el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes (CRM).

101 Martina, Aldo (2005) *Gestión de las relaciones con los clientes (CRM)*.
www.monografias.com

- *Fidelización clientela*

Para Huete¹⁰² «*La fidelización de clientes tiene dos dimensiones: una subjetiva y otra objetiva. La primera se centra en establecer vínculos de tipo emocional.... Se trata de predisponer a los clientes a favor de la compañía: de que se 'sientan' bien*», mientras que la segunda está relacionada con «*el perfil de comportamiento del cliente, con lo observable, lo medible, lo objetivable*».

Para medir el grado de fidelización, el indicador utilizado con mayor frecuencia es la tasa o porcentaje de retención, la cual depende primordialmente de su grado de satisfacción. Ante la reñida, acentuada y globalizada competencia, hoy más que nunca las empresas son conscientes de que el cliente es uno de sus principales activos, razón por la cual han desarrollado e implantado programas de fidelización, lo cual redunda en beneficio del bienestar social.

- *Benchmarking o mejor práctica*

Wikipedia¹⁰³ la define como «*técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema...en comparación con algún parámetro de referencia*». Originaria del mundo informático, donde el *benchmark* pretendía inicialmente estimar el tiempo de ejecución de un programa, hoy

102 Huete, Luis María (1997) *Servicios % Beneficios, La Fidelización de Clientes y Empleados – La Inteligencia Emocional en los Negocios*, Deusto, Bilbao.

103 Wikipedia (2006) *Benchmarking y best practice benchmarking*, www.wikipedia.org

día es una metodología de amplia aplicación en las empresas y es conocida también como el *proceso de la mejor práctica*.

Dos fases constituyen su aplicación práctica. La primera, la más laboriosa, consiste en la identificación del problema o área que se quiere comparar e incluye conversaciones informales con los clientes, empleados y proveedores, así como investigación exploratoria, cuestionarios, reingeniería o análisis de procesos, mientras que la segunda identifica a las organizaciones líderes en el sector determinado. Según Cifuentes¹⁰⁴ fue en el año de 1982, en Rochester y en la empresa Xerox donde se utilizó por primera vez el *Benchmarking*.

Pero no sólo se ha utilizado como instrumento para mejorar la competitividad, sino también como vehículo de aprendizaje para la plantilla. El estudio más profundo de otras experiencias y métodos de trabajo de los competidores contribuye a ampliar el horizonte de conocimientos. La mejora de productos o procesos en la empresa tiene su repercusión positiva también a nivel de consumidores y en su nivel de bienestar.

- *Defensor del cliente - Ombudsman*

Con el fin de dirimir litigios y reclamaciones de los consumidores, en forma amistosa y evitando la costosa y dispendiosa vía judicial, esta figura proveniente de la constitución sueca de 1809, se ha

104 Cifuentes R., Alexander,(2005) *Benchmarking*, www.monografias.com

extendido por mandato legal o voluntariamente a muchas actividades económicas y empresariales. Indudablemente, la solución pacífica de controversias y reclamaciones aporta un importante elemento al bienestar social, porque los intereses de los consumidores suelen ser debidamente considerados y atendidos sin cerrar la puerta a los tribunales.

- *Ética empresarial y moral de pago*

Al margen de los sonados escándalos en algunas compañías de gran renombre nacional o internacional, no se puede negar que en todas las épocas históricas la mayoría de las empresas ha actuado bajo los principios éticos predominantes en cada cultura o civilización. A menudo se comete el error de identificar a una empresa en su totalidad con los directivos o ejecutivos que han cometido acciones censurables o delictivas. Salvo rarísimas excepciones, no existen empresas corruptas *per se*, sino personas corruptas. Por otra parte, al relacionar los activos, ventas o cualquier otra magnitud empresarial de aquellas empresas que han cometido acciones punibles o carentes de ética con cifras macroeconómicas, se llega rápidamente a la conclusión de que su importancia relativa no es significativa.

Con el advenimiento de la teoría de los grupos de interés, de la responsabilidad social corporativa, de los códigos de buena conducta y buen gobierno —en la mayoría de los casos producto de procesos de autorregulación o autocontrol de los sectores empresariales— se han propagado y aceptado por los sujetos económicos las

correspondientes normas de la cultura corporativa que tratan de poner coto desde un principio a cualquier posibilidad de que se cometan actos indebidos. Ello y la moral de pago instituida por muchas empresas contribuyen a que exista un clima más propicio al bienestar social y a mejorar el índice de transparencia internacional.

En el *World Economic Forum*¹⁰⁵ de Davos, en 2005, se aprobó el documento *The Partnering Against Corruption —Principles for Countering Bribery— PACI Principles*, los cuales son el producto de un equipo de trabajo constituido por las empresas miembros del Foro en cooperación con *Transparency International* y el *Basel Institute on Governance*. Los principios aprobados son claros y enfáticos, a saber, la eliminación del soborno, el demostrar su compromiso para contrarrestarlo y contribuir efectivamente para mejorar el control.

1.3.5. Gobiernos locales, regionales y centrales

- *Ciudadanía corporativa y Códigos de Buena Conducta*

Como anota Vázquez¹⁰⁶, «*la administración pública ya no es la única que se encarga de velar por el bienestar de la sociedad, ahora las organizaciones no lucrativas y también la empresa ha aceptado a coadyuvar en tan interesante papel*», hecho que resalta la importante contribución

¹⁰⁵ World Economic Forum (2004) *Partnering Against Corruption; Principles for Countering Bribery*, www.weforum.org

¹⁰⁶ Alonso Vázquez, Marisol (2006) *Marketing Social Corporativo - Una nueva estrategia de desarrollo comercial en España*, www.eumed.net/libros/2006/mav

de la empresa al bienestar y su relevancia para los gobiernos central, regional y local, pero también a nivel mundial¹⁰⁷.

Aunque la denominada *ciudadanía corporativa* está estrechamente unida y entremezclada con el concepto de ética empresarial y otros valores corporativos, para muchos autores es mucho más amplia y comprensiva en vista de que toma en cuenta el impacto global o total¹⁰⁸ en la sociedad y su entorno y no solamente aquel en la economía o en los principios de ética generalmente aceptados.

Mucho antes de que las Naciones Unidas proclamaran su decálogo de principios, la empresa privada se adelantó formulando y abogando voluntariamente por códigos de ética y buena conducta, como es el caso de la *Caux Round Table*¹⁰⁹, fundada en 1986 y formada por empresarios líderes, institución que se impuso como misión fomentar el papel de la empresa como impulsora de un movimiento innovador mundial, para lo cual elaboró algunos principios fundamentales a aplicar en los negocios, y basados en dos ideales éticos: el *kyosei* y la *dignidad humana*. El concepto japonés de *kyosei* significa vivir y trabajar juntos para el bien común, mediante la mutua cooperación y prosperidad en coexistencia con una competencia justa y saludable.

107 World Economic Forum (2003) *Responding to the Leadership Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship*, y (2006) *Global Governance Initiative, Annual Report 2006* www.weforum.org.

108 Roberts, Sarah, Keeble, Justin and Brown, David (2005) *The Business Case for Corporate Citizenship*, Arthur D. Little, <http://www.cambridgenetwork.co.uk/default.asp>

109 Caux Round Table *Grundsätze für Geschäftsaktivitäten*, www.cauxroundtable.org

Estos principios constituyen un Código de Buena Conducta Ciudadana y consagran en su preámbulo la movilidad del empleo, del capital, de los productos y de la tecnología y reconocen que *«Las leyes y las fuerzas de mercado son necesarias, pero insuficientes como directrices para la conducta empresarial»*, agregando que *«El sentido de la responsabilidad en políticas y operaciones de empresa, y el respeto a la dignidad y a los intereses de los implicados en la misma, son fundamentales»*.

Como ciudadanos corporativos del mundo consideran su deber apoyar las fuerzas en pro de las reformas tendentes a respetar los derechos humanos y las instituciones democráticas; reconocer la obligación legítima del gobierno hacia la sociedad; colaborar con aquellas fuerzas en la comunidad dedicadas a mejorar los niveles de salud, educación, seguridad y salubridad laboral y bienestar económico; promover y estimular el desarrollo continuó y jugar un papel de liderazgo en la preservación y mejora del medio ambiente y en la conservación de los recursos naturales; apoyar la paz, la seguridad, la diversidad y la integración social, así como ser un buen ciudadano corporativo por medio de donaciones caritativas, contribuciones culturales y educacionales y el fomento de la participación de los empleados en los asuntos cívicos y de la comunidad.

- *Calificaciones crediticias y otras*

Otra importante contribución de la empresa al bienestar económico y social radica en su credibilidad, capacidad de financiación y de pago en los mercados de capitales nacionales e internacionales.

Aunque los *ratings* otorgados por las agencias a la deuda soberana de un país no dependen directamente de las calificaciones obtenidas por sus empresas, si influyen directamente en la credibilidad y confianza de un país para lograr las indispensables inversiones extranjeras.

Existen también índices internacionales sobre la moral de pago en los diferentes países, como es el caso de la *Guía Riesgo País 2006*¹¹⁰ COFACE, institución que refiriéndose a España comenta «*Los incidentes de pago se reducen hasta un nivel ligeramente inferior a la media mundial*», otorgándole invariablemente, desde 2001, una calificación de A1, idéntica a la de Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia y el Reino Unido, hecho que implica una importante aportación empresarial para establecer un clima favorable a la inversión extranjera.

1.3.6. Sociedad general

- *Responsabilidad Social Corporativa*

Para la Comisión Europea¹¹¹, responsabilidad social corporativa «*es esencialmente un concepto por el cual las empresas deciden contribuir voluntariamente a mejorar la sociedad y a preservar el medioambiente*». Y aclara enfáticamente en que cubre aspectos sociales y ambientales,

¹¹⁰ España se gana la confianza extranjera, *Expansión* 30/01/2006, www.expansion.com

¹¹¹ Comisión de las Comunidades Europeas (2001) *Libro Verde Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366 Final y (2002) *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, www.europa.eu.int

pero que no debe separarse de la estrategia de negocios ni de su operativa, sino, al contrario, porque precisamente los elementos sociales y ambientales deben integrarse voluntariamente en la estrategia empresarial y en su operativa, recalcando las interacciones con los grupos de interés internos y externos.

En el Gráfico 5 se pueden observar las interrelaciones e interacciones de los distintos elementos que configuraban la actividad empresarial tradicional y los derivados de la filosofía de empresa socialmente responsable. Incluye elementos introducidos por la Fundación Empresa y Sociedad, institución que prefiere el concepto de *«acción social de las empresas»*, añadiendo que *«La novedad del mensaje.....no es tanto interesar a las empresas por la acción social —la mayoría de ellas tienen una cierta actividad— sino conseguir que la integren como un capítulo más de su propio concepto de empresa¹¹²»*.

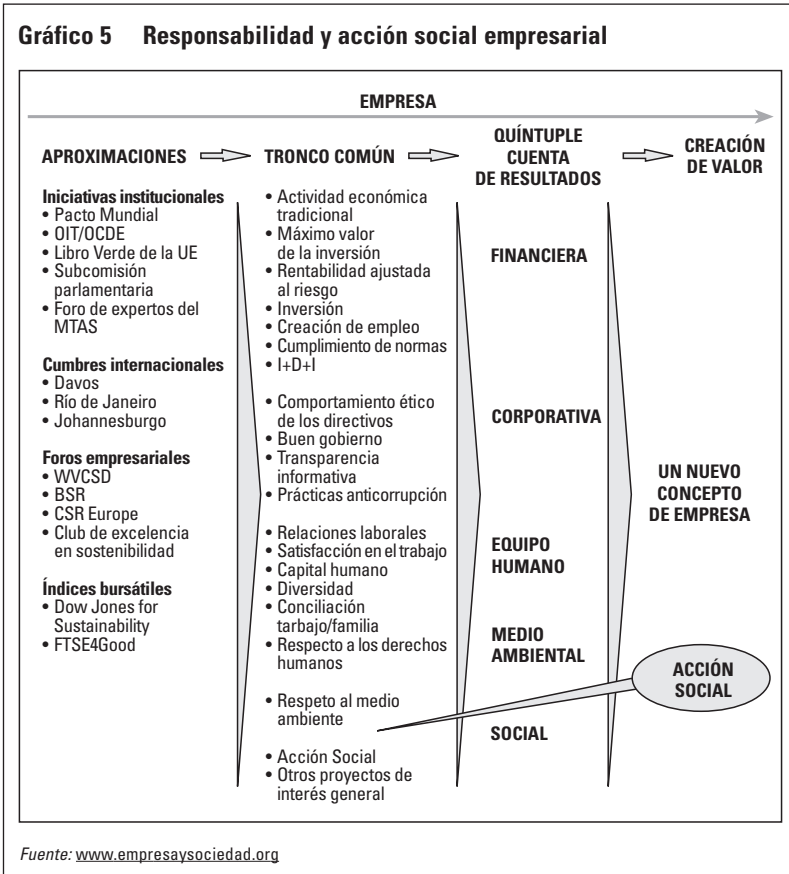
Señala también cómo está evolucionando la acción social desplegada por la empresa, al transitar paulatinamente de la filantropía —caracterizada por su carácter de donativo concedido a solicitud del interesado— hacia la acción social integrada en la estrategia empresarial.

Como ya mencionamos, la *Caux Round Table*¹¹³ postuló hace varios años ciertos principios fundamentales para la gestión empresarial, la mayor parte de los cuales se encuentra reflejado en los valores corporativos de muchas sociedades. Los principios son:

112 Fundación Empresa y Sociedad (2006) www.empresaysociedad.org

113 Caux Round Table (2005) *Grundsätze für Geschäftsaktivitäten*, www.cauxroundtable.org

Gráfico 5 Responsabilidad y acción social empresarial



- 1.º Responsabilidad de las empresas: más allá de los accionistas, hacia todas las personas involucradas en los negocios;
- 2.º Impacto social y económico de las empresas: hacia la innovación, la justicia y una comunidad mundial;
- 3.º Conducta de las empresas: más allá de la letra de la ley, hacia un espíritu de confianza;
- 4.º Respeto por las reglas;

- 5º Apoyo al comercio multilateral,
- 6º Respeto por el medio ambiente;
- 7º Prevención de operaciones ilícitas.

Estos principios se complementan con normas específicas para todos los involucrados en los negocios, tales como clientes, empleados, propietarios / inversores, proveedores, competidores, la comunidad. En forma similar, la reciente *Iniciativa de Ciudadanía Corporativa 2004-2006* presentada en el *World Economic Forum*¹¹⁴ de este año consagra ocho principios de buen ciudadano empresarial que, a grandes rasgos aunque diferente terminología, coinciden con los ya expuestos.

Varias instituciones y fundaciones en España dedican sus esfuerzos a promover e informar sobre las acciones realizadas por las empresas en su cometido de responsabilidad social corporativa. La *Fundación Empresa y Sociedad*, por ejemplo, no sólo acomete investigaciones en este campo, sino que ha establecido un *Observatorio de la Acción Social de la Empresa*¹¹⁵ y premia a aquéllas sobresalientes. La 4ª edición del *Informe Anual del Observatorio*, con datos de 122 empresas que representan el 25,5% del PIB y el 7,6% del empleo privado, constata que el número de informes sobre responsabilidad y acción

114 World Economic Forum (2006) *Corporate Citizenship Initiative: 2004-2006 The Logistics & Transportation Industry*, www.weforum.org

115 Fundación Empresa y Sociedad (2005) *La responsabilidad y la acción social en el Informe 2004 de grandes empresas y cajas de ahorros*; (2006) *La acción social de las empresas en la prensa escrita durante 2005*, (2005) *Informe Anual del Observatorio de la Acción Social de la Empresa en España*, 4ª edición. www.empresaysociedad.org.

social durante 2004 ha crecido significativamente y ha mejorado su calidad.

Con relación a los beneficiarios en 582 proyectos analizados, el 29% favoreció de los discapacitados con un acentuado crecimiento, representando los encaminados a la sociedad en general el 31%. En otro informe sobre las noticias publicadas en los medios de comunicación escritos indica que el número de ellas se triplicó al pasar de 643 a 1.918, refiriéndose el 37% a aspectos asistenciales, el 35% a los de empleo y el 31% a la discapacidad.

Especial mención merecen, a nuestro entender, las cajas de ahorro en España. Por su origen *sui generis* y carecer de accionistas, ellas realizan desde hace muchos años una importante y muy variada labor con su institución *obra social*, alimentada por la obligación legal de destinar una parte de sus beneficios anuales a tal fin. Según un reciente estudio¹¹⁶, el 53% de los municipios de España, donde vive el 96% de la población, tiene acceso directo a la Obra Social de las Cajas, siendo prioritarias las zonas más despobladas, los municipios más envejecidos y los grupos sociales de menor renta.

Entre muchas otras, la *Fundación Ecología y Desarrollo*¹¹⁷ está comprometida con la promoción y seguimiento de la responsabilidad social corporativa, teniendo previsto la elaboración de *ratings sociales* y

116 CECA (2005) nota de prensa 21 de noviembre de 2005 y *Responsabilidad Social Corporativa de las Cajas de Ahorros*, Obra Social. Memoria 2004, www.ceca.es

117 Fundación Ecología y Desarrollo (2005) *Anuario sobre responsabilidad social corporativa en España*, www.ecodes.org

medioambientales a través de *Analistas Internacionales en Sostenibilidad (AIS)*, siendo la primera agencia española que valora a través de índices la actuación de las empresas en *sostenibilidad*¹¹⁸.

Otra institución activa es el *Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa* que ya ha publicado su segundo informe anual¹¹⁹ tendente a evaluar la calidad de la información proporcionada en las memorias públicas de las empresas que conforman el IBEX 35, utilizando las normas internacionales *Global Reporting Initiative —GRI—*, en el contexto de tres ejes de análisis, a saber: el contenido valorado por la concordancia de la información suministrada con las recomendaciones de los Indicadores GRI; los sistemas de gestión incluyendo la información relativa a los procesos implantados, y el Gobierno Corporativo, con base en información sobre prácticas de Buen Gobierno.

La primera conclusión es que «*se aprecia en los últimos años una clara tendencia de aumento de las empresas que incluyen algún tipo de información sobre aspectos relativos a la RSC en sus memorias anuales*», agregando que los respectivos indicadores han mejorado con relación a los de 2003. Para que las empresas se tornen socialmente responsables se requiere tiempo y una política de planificación e implantación, según afirmación de Grayson¹²⁰.

118 Fundación Ecología y Desarrollo (2006) *Nota de prensa*, www.ecodes.org.

119 Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa (2006) *La responsabilidad social corporativa en las memorias anuales de las empresas del Ibex 35*, Análisis del Ejercicio 2004, www.obrsc.org

120 Grayson, David (2006) *Las empresas no se hacen socialmente responsables de la noche a la mañana*, *Expansión*, 9 de Enero de 2006.

En el ámbito de la UE, la Comisión también se ha pronunciado sobre la responsabilidad social de las empresas mediante la publicación de su Libro Verde¹²¹, donde se aclara que «*la responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio*». Ante la importancia que ha adquirido la Responsabilidad Social Corporativa, el Gobierno español constituyó un grupo de expertos para que estableciera unas pautas comunes, así como para que estudiase la conveniencia o no de regular legalmente este aspecto, lo cual lo despojaría de la voluntariedad proclamada por la Comisión Europea y otros organismos internacionales.

La opinión pública española sobre la responsabilidad Social Corporativa suele ser escéptica. La encuesta de la *Confederación de Consumidores y Usuarios —CECU—*¹²² indica un grado relativamente bajo de aceptación de los consumidores, quienes opinan que la RSC no debe ir más allá de la relación entre la empresa y sus clientes, obteniendo los otros grupos de interés una puntuación más discreta e inferior a cinco puntos en una escala de siete. El 70% de los encuestados afirmó no disponer de información sobre la RSC en el momento de la compra.

121 Comisión de las Comunidades Europeas (2001) *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* y (2002) 2002) *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development* www.europa.eu.int

122 Confederación de Consumidores y Usuarios – CECU (2004) *La opinión y valoración de los consumidores sobre la responsabilidad social de la empresa en España*, www.cecua.es

- *Fundaciones, Donaciones, Universidades, Cátedras, Escuelas de Negocios, Premios a la investigación, actividades culturales*

Hace algunos años, en su conferencia pronunciada en la Universidad de Hamburgo sobre *El Intelectual y el Mercado*, el premio Nobel de Economía Stigler afirmaba que el intelectual asume por lo general una actitud reacia y hostil frente al mercado, pero no se percata que los catedráticos y profesores deben más a Henry Ford que a la fundación que lleva su nombre y la cual distribuye generosamente sus activos. En efecto, sin las empresas que la respaldan económicamente, las fundaciones no podrían realizar el sinnúmero de programas y acciones a favor del bienestar social. Así, por ejemplo, *The Bill & Melinda Gates Foundation* —la mayor del mundo— gasta más en salud y educación que la *Organización Mundial de la Salud*¹²³.

En su informe sobre el sector sin ánimo de lucro de la Universidad Johns Hopkins¹²⁴ que incluye 35 países durante el periodo 1995-98 y numerosas áreas como son la cultura y la recreación, la educación e investigación, la salud y los intermediarios filantrópicos, el medio ambiente y las asociaciones profesionales, los servicios sociales y religiosos, se concluye que los gastos del sector equivalen al 5,1% del PIB combinado, estando involucrados 39,5 millones de trabajadores a tiempo completo —21,8 millones remunerados y 12,6 voluntariamente—cifras que representan el 4,4% de la población económicamente activa, el 46% del empleo en el sector público, a 190

¹²³ Hey, *big spenders*, Financial Times, FTWeekend, March 12/2006.

¹²⁴ Salamon, Lester M., Sokolowski, Wojciech and List, Regina (2003) *Global Civil Society An Overview*, The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, www.jhu.edu

millones de voluntarios, o sea, 221 por cada mil habitantes en edad adulta.

En el capítulo dedicado a España¹²⁵ se constata que *«el sector no lucrativo español concentra gran parte de sus recursos humanos y financieros en los campos del bienestar social... al contrario que en la mayoría de los otros países de la región..., las organizaciones no lucrativas españolas cuentan con mayores ingresos procedentes de las cuotas privadas... que de las ayudas... que reciben por parte del Estado».*

Según el *European Foundation Centre —EFC—*¹²⁶, unas 200.000 fundaciones actúan en la UE, de ellas 62.000 en la UE-15 y 6.000 en España. En nueve países seleccionados, las aproximadamente 26.000 fundaciones destinaron algo más de € 51 millardos, con un promedio de € 2 millones por fundación. En 2003, 258 fundaciones en España gastaron una media de € 3,6 millones cada una. Respecto al patrimonio, 27.000 fundaciones en ocho países en UE-15 poseían € 174 millardos, con una media de más de € 6 millones por fundación. Finalmente, en siete países de la EU, 10.500 fundaciones empleaban a 185.700 personas, o sea, 18 por fundación.

Especial atención merece el fomento de la empresa privada en pro de las universidades como organizaciones intensivas en conocimiento,

125 Ruiz Olabuénaga, José Ignacio, Jiménez Lara, Antonio, Anheier, Helmut K. y Salamon, Lester M. (1999) España, en *La sociedad civil Global Las dimensiones del sector no lucrativo*, Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins, www.jhu.edu

126 The Foundation Center (2005) *Foundation Facts & Figures Across the EU – Associating Private Wealth for Public Benefit*, www.efc.be

tanto desde el punto de vista de su localización y creación, como desde el punto de vista de su estructuración, almacenamiento y distribución de información e investigación en la sociedad. Una reciente encuesta de la *Fundación CYD*¹²⁷ española revela que el 47% de las empresas manifiestan haber tenido algún tipo de relación con la Universidad, existiendo tres formas de colaboración, a saber, Convenio para incorporar estudiantes y/o titulados en prácticas —83% de los encuestados—. Contrato para la prestación de servicios de investigación, formación, asesoramiento, etc. —36%— y asignación de recursos —subvenciones, patrocinios— 27%. Casi el 90% de las empresas encuestadas cree que la Universidad debe favorecer, mediante la aportación de recursos humanos, físicos y financieros, la creación de empresas de base tecnológica.

A nivel europeo, el reciente estudio¹²⁸ sobre la estrategia adoptada en la cumbre de Lisboa y la educación universitaria llega a la conclusión de que entre las 20 mejores universidades del mundo, 17 son estadounidenses y sólo figuran dos europeas, debido en gran parte a los importantes gastos en educación terciaria —2,5% del PIB— en los Estados Unidos y a que casi el 50% de los mismos se realiza por las universidades privadas, abogando, para paliar la deficiencia europea, la introducción del *aprendizaje vitalicio* —*lifelong learning*—, así como la movilización de recursos privados.

Aquí se refleja la importancia del sector privado en el desarrollo de la universidad estadounidense, el cual no ha estado constreñido,

127 Fundación CYD (2005) *La universidad y la Empresa española*, www.fundacioncyd.org

128 Schleicher, Andreas (2006) *The economics of knowledge: Why education is key for Europe's success*, The Lisbon Council Policy Brief, www.pisa.oecd.org.

como ha sucedido con frecuencia en los países europeos, por una política muy reticente a la educación privada y un igualitarismo desfasado e ineficiente. Recientemente, Alemania quiso emular el sistema estadounidense con *universidades de élite*, intento frustrado ante la reacción política que pregonaba tal igualitarismo. Además, las grandes y mejores universidades en EE.UU. suelen estar respaldadas por fundaciones privadas que cuentan con ingentes recursos provenientes del sector privado y empresarial. Una de las explicaciones del importante avance tecnológico y el casi monopolio en la galería de Premios Nobel, instituidos a propósito por un empresario. Más favorable es la situación de las escuelas europeas de negocios, donde la empresa privada juega un mayor protagonismo y en cuyo ranking figuran dos españolas entre las 10 primeras.

- *Actividad Cultural*

Cifras del recientemente presentado Anuario de estadísticas culturales 2005¹²⁹, indican la existencia de unas 60.000 empresas —2% del total de empresas— con alrededor de 500.000 empleados —que operan en el área cultural española—. Desde el año 2000, el número de personas empleadas en el sector cultural ha crecido más de un 20% en valores absolutos, otro aporte de la empresa al bienestar social.

129 Ministerio de Cultura (2006) *Anuario de estadísticas culturales 2005*, www.mcu.es

1.3.7. Bienestar social empresarial y ciclo vital

Como colofón a este capítulo, presentamos un enfoque diferente de la contribución empresarial al bienestar social. En el siguiente Cuadro 4 presentamos las tres fases del ciclo vital de la persona humana y, además, de resumir las características del ciclo intelectual y económico del ciclo, incluimos también los aportes empresariales al bienestar, ya sea que se trata de la propia empresa para su personal, como aquél proveniente de terceras empresas.

2. Aspectos cuantitativos de la contribución empresarial al bienestar social

En el siguiente Cuadro 5 hemos resumido las principales magnitudes macroeconómicas donde es claramente visible la importancia de la actividad empresarial para el sistema económico y social, cuadro que no requiere demasiadas explicaciones.

Como observan Micklethwait y Wooldrige¹³⁰ *«las empresas aumentan el stock de capital disponible para la inversión productiva. Ellas permiten a los inversores esparcir distribuir los riesgos mediante la inversión en varias empresas de pequeños y fácilmente realizables lotes de acciones.»*

Injustificadamente, el empresario no goza de la confianza que le corresponde a su función social y económica. Según el Barómetro de

130 Micklethwait, John and Wooldrige, Adrian (2003) *The Company, A short History of a Revolutionary Idea*, New York.

Cuadro 4 Ciclo vital del capital humano y la contribución empresarial a su bienestar		
Primera edad (0 a 19 años)	Segunda edad (De 20 a 64 años)	Efectos sobre el bienestar (De 65 o más años)
1. Ciclo biológico e intelectual		
<ul style="list-style-type: none"> • Niñez, adolescencia y juventud • Información, estructuración y preparación intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad adulta y madurez • Creatividad, tecnificación, estabilidad y realización; plenitud y cumbre intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> • Vejez y senectud • Paulatino y gradual declinamiento intelectual
2. Ciclo económico		
<ul style="list-style-type: none"> • Improductiva, inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad-acumulación de capital y patrimonio familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Improductiva, consumo del capital y patrimonio
3. Contribución empresarial		
<ul style="list-style-type: none"> • Plus de nupcialidad y natalidad • Apoyo a la maternidad: permisos, servicio específico en Internet sobre maternidad/paternidad • Ayuda a la educación • Ayuda guardería • Ayuda de estudios y becas • Subvención equipos informáticos y acceso a internet • Conciliación • Apoyo escolar: (mis deberes) • Actividades extraescolares, campus deportivos, campamentos urbanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de empleo • Salario y cotizaciones sociales, incentivos y participación beneficios y capital empresa • Prestaciones extralegales y extrasalariales —Plan de Pensiones, Seguro de Vida, Asistencia Sanitaria, Pensión Viudedad, Orfandad e Invalidez, Seguro accidentes de trabajo e Incapacidad laboral— • Todos los instrumentos descritos de la gestión de recursos humanos • Planes y ayudas para la formación, captación y de carrera, aulas virtuales • Comedores de empresa y subsidio comida • Acercamiento al domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensión de jubilación • Pensión de viudedad • Asistencia Sanitaria • Servicios Tercera Edad, Teleasistencia, Ayuda a domicilio, cuidadores robotizados • Hogares del jubilado, comedores, centros de mayores • Seguros de accidentes • Ayuda y seguro de dependencia • Programas Culturales • Viajes -Financiación INSERSO

Cuadro 4 Ciclo vital del capital humano y la contribución empresarial a su bienestar (continuación)		
Primera edad (0 a 19 años)	Segunda edad (De 20 a 64 años)	Efectos sobre el bienestar (De 65 o más años)
3. Contribución empresarial		
<ul style="list-style-type: none"> • Pensiones de orfandad • Seguro educacional y dotal • Asistencia sanitaria y seguro de enfermedad • Accidentes personales 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudas económicas: <ul style="list-style-type: none"> – Préstamos bonificados para la compra de vivienda – Préstamos para atenciones sociales – Anticipos • Servicios en línea, Call Centers para empleados • Estabilidad en la madurez • Acciones preparatorias para la jubilación • Ayuda discapacitados • Indemnizaciones, ayudas, outplacement y planes de regulación de desempleo 	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5 Contribución cuantitativa de la empresa al bienestar social 2004

Concepto	Valores
Número total de empresas	3.064.129
- Sin asalariados	1.574.166
- Altas 2005	374.094
- Bajas	251.539
Empresas inscritas en la seguridad social	1.272.595
- Número de asalariados	15.841.600
- Número de afiliados a la seguridad Social	18.123.800
Cuentas nacionales	
- Remuneración de los asalariados privados	€ 401.726 millones
- De las administraciones públicas	€ 84.302 millones
- Rentas de la propiedad	€ 22.836 millones
Renta nacional bruta	€ 819.979 millones
Renta nacional disponible neta	€ 695.183 millones
Producto interior bruto a precios de mercado	€ 837.316 millones
Capitalización bursátil bolsas españolas 2005	US\$ 959.910 millones
Patrimonio de los hogares en activos financieros, CNE	€ 1.359.943 millones
- Acciones y otras participaciones	€ 519.371 millones
- Reservas técnicas de seguro	€ 207.082 millones
Encuesta Financiera de las Familias – Banco de España	
Porcentaje de hogares tenedores de activos reales	
- Vivienda principal	81,9%
- Otras propiedades inmobiliarias	24,1%
- Negocios por trabajo por cuenta propia	8,8%
- Promemoria: activos reales como porcentaje de activos totales	87,4%
Tenencia de activos financieros	
- Acciones cotizadas o no en bolsa	13,1%
- Fondos de inversión	7,2%
- Renta fija	2,3%
- Planes de pensiones y seguros de vida	24,1%
Protección Social Pública	
Cotizaciones sociales efectivas	€ 106.69 millones
- A cargo de empleadores	€ 73.514 millones
- Cotizaciones sociales imputadas a cargo de los empleadores	€ 13.389 millones
- A cargo de los asalariados	€ 17.762 millones
- Administraciones públicas (S.13)	€ 16.096 millones
Prestaciones sociales recibidas por los hogares residentes	€ 108.415 millones
- Pagadas por las administraciones públicas Seguridad Social	€ 98.379 millones
- Prestaciones directas de los empleadores pagadas por Administraciones Públicas	€ 79.314 millones

Cuadro 5 Contribución cuantitativa de la empresa al bienestar social 2004 (continuación)

Concepto	Valores
Número total de pensiones	8.107.300
- De Jubilación	4.778.000
- De Viudedad	2.183.400
Ayudas previas de las empresas a la jubilación ordinaria y planes de reestructuración	€ 147,5 millones
Previsión social empresarial complementaria	
- Número de partícipes planes pensiones de empleo	1,3 millones
- Número empleados asegurados pólizas colectivas	4.415.127
- Patrimonio planes de pensiones de empleo	€ 25.066,3 millones
En porcentaje del PIB	3%
- Provisión matemática – patrimonio – pólizas colectivas	€ 28.574,0 millones
En porcentaje del PIB	3,4%
- Trabajadores con derecho a premio de jubilación	4.678.416
- Prestaciones sociales sistemas privados con reservas	€ 3.418 millones
- Prestaciones directas de los empleadores	€ 6.565 millones
- Participación de las empresas en los gastos de I+D	48,3%
- Inversión empresarial en protección ambiental	€ 810,3 millones
- Formación profesional ocupacional	
Cursos terminados	19.527
Alumnos formados	234.066

Fuente: elaboración propia con estadísticas del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, *Anuario de Estadísticas Laborales y de Asuntos Sociales 2004*; INE Instituto Nacional de Estadística, *Cuentas Nacionales de España 2004*; Banco de España, Malo de Molina, José Luis (2004) *Presentación de los resultados de la central de balances y de la primera encuesta financiera de las familias y Encuesta Financiera de las Familias (EFF): descripción, métodos y resultados preliminares*; OECD, *OECD in figures - 2005 edition*; Comisiones Obreras, *Balance negociación colectiva 2004*, World Federation of Exchanges.

Opinión del Consejo General de la Abogacía Española¹³¹, sobre una puntuación máxima de 10, las ONG's alcanzaron el primer lugar con 6,78 puntos, estando situados los empresarios en el 18º con 5,22, por delante, no obstante, de los abogados con 5,08; de los sindicatos con un 4,88; del Gobierno del Estado con 4,79 y de los bancos con 4,59 y los partidos políticos con 3,47 y estos últimos con 3,12.

131 Expansión, 27 de enero de 2006.

3. Bienestar social y competitividad

El desbordamiento del Estado de Bienestar, especialmente en los países europeos, ha originado alarma en muchos círculos económicos y empresariales, no habiendo faltado los intentos, generalmente fallidos por motivos políticos, de adaptarlo a las posibilidades reales, en vista de que en el actual mundo globalizado algunas empresas y naciones están perdiendo competitividad a favor de aquéllas localizadas en las llamadas economías de transición y emergentes.

En el caso particular de nuestro país y según el *Growth Competitiveness Index*, elaborado por la OECD¹³², la posición española desmejoró en el ranking mundial al descender cinco posiciones en 2005 frente al año anterior, ocupando un modesto 29º lugar. Este índice se calcula tomando en cuenta tres índices, el tecnológico, el de las instituciones públicas y el del entorno macroeconómico, los cuales, a su vez, están configurados por varios subíndices.

Pese a las advertencias y llamamientos de la Comunidad Europea y otros organismos internacionales, España todavía no ha acometido con la profundidad y urgencia que es menester las reformas necesarias para garantizar y mejorar su débil posición competitiva en el mundo y evitar el fenómeno de la deslocalización empresarial. El creciente déficit comercial es un indicador preocupante de esta situación.

132 OECD, (2006) *Economic Policy Reforms: Going for Growth – Progress in Responding to the 2005 Policy Priorities*, www.oecd.org

Un papel fundamental para el mantenimiento de la capacidad competitiva radica en la innovación, para lo cual es necesaria una política coherente y estable y de mayor apoyo a la I+D+i, porque según el *Innovation Index*¹³³, entre la media de los países en la EU-15 de 0.47 y la de la comunidad ampliada EU-25 de 0.42, España ocupa apenas el 21º lugar con un índice, por debajo de la media de, 0,30 y una pérdida de -0,6, encontrándose entre los países que están perdiendo terreno —*losing ground*— al lado de Estonia, Bulgaria, Polonia, Eslovaquia, Rumania y Turquía.

133 European Trend Chart on Innovation, *European Innovation Scoreboard 2005 Comparative Analysis of Innovation Performance*, www.trendchart.org.

Conclusiones

En forma resumida estas son las conclusiones:

- Todas las doctrinas económicas, con independencia de su signo ideológico, han coincidido en que el fin de la política económica radica en aumentar la riqueza de los países y le asignan un papel preponderante a la empresa.
- Pese a sus insuficiencias, el liberalismo ha demostrado ser, política y económicamente, la doctrina que mejores resultados ha obtenido con relación al aumento de la riqueza de los países y a su desarrollo económico y social, ofreciendo, gracias al respeto a la propiedad privada y a la libertad económica, el marco más adecuado para la actividad empresarial. Dentro de la concepción liberal, la economía social de mercado pregona una política económica que conjuga acertadamente la libertad con los aspectos sociales.
- La experiencia de los países demuestra que el Estado de Bienestar, caracterizado por la redistribución del ingreso vía impositiva, ya no es viable en el futuro debido factores endógenos y exógenos y que su concepción actual debe reformarse por poner en peligro la capacidad competitiva de la respectiva economía y la de sus empresas.
- En contraste con el Estado de Bienestar marcadamente público, la Sociedad de Bienestar fundamentada en la iniciativa y empresa

privadas, el esfuerzo y la responsabilidad individuales y el ahorro personal y familiar —no proveniente de medidas redistributivas— representa una solución parcial para garantizar la sostenibilidad de la economía social de mercado.

- Sea por iniciativa propia o por mandato legal, consciente o inconscientemente, voluntaria o forzada por acontecimientos, lo cierto es que la empresa ha contribuido en forma creciente y muy sustancial al bienestar social.
- El efecto bienestar social a nivel individual de empresa se lleva a cabo mediante multitud de instrumentos de gestión imperceptibles, intangibles, sutiles, desconocidos por la opinión pública y no valorados debidamente, pero que como hemos demostrado contribuyen efectivamente a dicho fin. Debido al gran número de empresas existentes, aunque no todas los apliquen con la misma intensidad, no es difícil imaginar el gran efecto multiplicador del tejido empresarial.
- Independiente de sus medidas internas, la empresa contribuye también al bienestar social a través de los productos y servicios prestados por sociedades con este objeto social específico y que a su vez incluyen en su seno políticas sociales.
- Habida cuenta de la importante contribución cualitativa y cuantitativa de la empresa, muchos abogan por la transición hacia una sociedad empresarial¹.

1 Thurik, Roy (2003) *Europe's secret weapon: moving towards an entrepreneurial society*, Seminar on Entrepreneurship European Commission, www.europa.eu.int

- Finalmente, en palabras de la Comisión Europea, *«Para liberar todo su potencial empresarial, la UE² debe adoptar medidas radicales que conviertan Europa en un lugar más atractivo para la actividad empresarial. Pero esto no basta para impulsar la dinámica empresarial: se necesita una mentalidad más emprendedora, es decir, fomentar activamente los valores empresariales y atajar el temor a asumir riesgos del mayor número posible de emprendedores potenciales».*

² Comisión de las Comunidades Europeas (2004) *Flash Eurobarometer 160 Entrepreneurship*, www.europa.eu.int

Bibliografía

Ahn, Namkee (2005): *Life Satisfaction among Spanish Workers: Importance of Intangible Job Characteristics*, FEDEA Documento de Trabajo 2005-17, www.fedea.es

Ahn, Namkee y García, Juan Ramón (2004): *Job Satisfaction in Europe*, FEDEA, Documento de Trabajo 2004-16, www.fedea.es

Albach, Horst (1997): *Gutenberg und die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre* <http://skylla.wzberlin.de/pdf/1997/iv97-16.pdf>

Arabova, Milena, Beylich, Kristin Joedecke y Kristin Rockstuhl, Daniela (2002): *Die Entstehung sozialer Realitäten, Die Organisation als Kultur*, www.uniweimar.de/medien/management/sites/ss2002/org_bilder/org_bilder_content/kultur/kultur.htm

Aron, Raymond (1965): *Die industrielle Gesellschaft*, Frankfurt/Hamburg.

Ásgeirsdóttir, Berlind (2001): *Seizing the benefits of new technology in a changing economy: Key requirements for Human Capital Policies* en *The New Economy: Beyond the Hype*, www.oecd.org

Axelrod, Alan (2000): *Elizabeth I CEO – Strategic Lessons from the Leader Who built an Empire*, Paramus, NJ.

Balmaseda, Manuel (2004): «Instituciones, regulación y productividad», *en Europa - Estados Unidos: flexibilidad, crecimiento y bienestar*, Círculo de Empresarios, www.circuloempresarios.org

Bibliografía

Banco de España, www.bde.es

— (2004): *Presentación de los resultados de la central de balances y de la primera encuesta financiera de las familias.*

— (2004): *Encuesta Financiera de las Familias (EFF): descripción, métodos y resultados preliminares*, Boletín Económico 11/2004.

Banco de Madrid (2004): *Salario Emocional; Cómo atraer y retener el talento*, www.bancomadrid.com/bm/es/publico/AulaBM/default_pu.htm

Behrendt, Richard F. (1965): *Soziale Strategie für Entwicklungsländer*, Frankfurt.

Bentolila, Samuel y Jimeno, Juan F. (2002): *La reforma de la negociación colectiva en España*, FEDEA Documentos de Trabajo N°: 2002-03 www.fedea.es

Berenbeim, Ronald, E. (2005): *Defining the Corporate Ethics Brand* en The Conference Board Executiveaction series N°. 169 November 2005, www.conference-board.org

Booth, Laurence (1998): *What Drives Shareholder Value?*, Rotman School of Management University of Toronto, www.mgmt.utoronto.ca/~booth/value.pdf

Brandenburg, Frank (1965): *Desarrollo de la empresa privada latino-americana*, Bogotá.

Brooking, Annie (1997): *El capital Intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio*, Barcelona.

Caja Madrid (2003): *La conciliación de la vida personal con la profesional: el enfoque de Caja Madrid*, Jornada de CEIM. www.ceim.es

Casado Alonso, Hilario (2001): «La Empresa durante la época preindustrial» y «La empresa en los inicios de la revolución industrial», En García Ruiz, José Luis (ed.). *Historia de la empresa mundial y de España*, Madrid.

Chinchilla, Nuria (S.A.): *Empresa y Familia ¿Son re-conciliables?* Centro de Investigación Trabajo y Familia, www.iese.edu/icwf

Cifuentes R., Alexander, (2005): *Benchmarking*, www.monografias.com

Círculo de Empresarios, www.circuloempresarios.org

— (2005): *Conciliación y competitividad*.

— (1997): *El Estado de Bienestar a examen: un reto para el sector privado*, X Conferencia Internacional de Asociaciones Empresariales Privadas. Madrid.

Clery Aguirre, Arturo Guillermo (2005): *La calidad total como una estrategia competitiva aplicada a una empresa de servicios de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones*, www.monografias.co

Coase, Ronald (1960): «El problema del costo social», en *The Journal of Law and Economics*, versión española en Revista Estudios Públicos Nº 45, 1992, www.cepchile.cl

Comisión de las Comunidades Europeas, www.europa.eu.int

— (2005) *Annual Innovation Policy Trends and Appraisal Report —Spain 2004—*.

— (2005): *European Trend Chart on Innovation* http://trendchart.cordis.lu/tc_country_list.cfm?ID=16

— (2005): *Population Innovation Readiness*, Special Eurobarometer.

Bibliografía

- (2004): Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones —*Plan de acción: El programa europeo a favor del espíritu empresarial*— COM(2004) 70 final.
- (2003): INFORME DE SÍNTESIS. *El debate público suscitado por el Libro Verde sobre el espíritu empresarial en Europa.*
- (2003) *Libro Verde El espíritu empresarial en Europa.*
- (2002) *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development.*
- (2001) *Libro Verde Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.*

Comisiones Obreras (2005): *Balance Negociación Colectiva 2004*, en Cuadernos de Información Sindical, n.º 65, www.ccoo.es

Confederación de Consumidores y Usuarios – CECU (2004): *La opinión y valoración de los consumidores sobre la responsabilidad social de la empresa en España*, www.ceu.es

Consejo de Europa (2001): *Directiva 2001/86/CE de 8 de octubre de 2001 por la que se completa el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea en lo que respecta a la implicación de los trabajadores*, www.europa.eu.int

Confederación Española de Cajas de Ahorros – CECA (2005): *Responsabilidad Social Corporativa de las Cajas de Ahorros, Obra Social*. Memoria 2004, www.ceca.es

Cortés Fiscal, Andrea (2005): *Motivación Laboral en la Empresa de Servicios*, www.monografias.com

Davenport, Thomas H. (1996): *Innovación de procesos – reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información*, Madrid.

De Lucio, Juan José (1998): *Un análisis global regional y sectorial de los efectos externos de conocimiento*. Documentos de Trabajo Nº 1998-03, FEDEA, www.fedea.es

De Miguel, Amando y de Miguel, Iñaki (2002): *Calidad de Vida Laboral y Organización de Trabajo*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Informes y Estudios, Madrid.

De Sendagorta, Enrique, *La responsabilidad social del empresario*, Cuadernos Empresa y Humanismo N.º 3, <http://www.unav.es/empresayhumanismo/4publi/cuadernos/pdfs/03o.pdf>

Diccionario de la Lengua Española, 22ª edición, Real Academia Española, palabras *Bienestar*, *Empresa y Estado de Bienestar*. <http://www.rae.es/>

Díez, Óscar (2006): «El Valor del Cliente», en *Orientación Estratégica hacia el cliente*, fascículo elaborado por DAEMON WUEST, para Expansión, Madrid.

Drucker, Peter F.

— (1995): *Managing in a Time of Great Change*, New York.

— (1993): *The Post-Capitalist Society*, London.

— (1983): *The practice of management*, London.

— (1981): *Managing in turbulent Times*, London.

— (1976): *The unseen revolution – How pension fund socialism came to America*, London.

— (1970): *Technology, Management and Society*, London.

— (1970): *The effective executive*, London.

Bibliografía

Edvinsson, Leif y Malone, Michael S. (1999): *El capital intelectual*, Gestión 2000, Barcelona.

European Trend Chart on Innovation, *European Innovation Scoreboard 2005 Comparative Analysis of Innovation Performance*, www.trenchart.org

Evies, Mary Angele, Hernández Joanna y Martínez, Jennifer, (2005): *Coaching* <http://www.monografias.com/>

Fatjó Gómez, Pedro (2001): «Tradicón e innovación en la empresa anglosajona(II): Estados Unidos», En García Ruiz, José Luis (ed.). *Historia de la empresa mundial y de España*, Madrid.

Fernández Caveda, Alberto (2000): *Las transformaciones del trabajo en la era de Internet*, I CONGRESO DE DIRECTIVOS CEDE, www.aedipe.es

Fernández Sánchez, Sonia (2004): «La retribución variable en la negociación colectiva», en *La negociación colectiva en España: Una visión cualitativa*, Comisiones Obreras, Observatorio de la Negociación Colectiva, www.observatorionegociacioncolectiva.org

Fourastié, Jean (1965): *La Productivité*, París.

Freeman, Edward, R. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston.

Fundación CYD (2005): *La Universidad y la Empresa española*, www.fundacioncyd.org

Fundación Ecología y Desarrollo (2005): *Anuario sobre responsabilidad social corporativa en España*, www.ecodes.org

Fundación Empresa y Sociedad, www.empresaysociedad.org

- (2006) *La acción social de las empresas en la prensa escrita durante 2005*.
- (2005) *La responsabilidad y la acción social en el Informe 2004 de grandes empresas y cajas de ahorros*.
- (2005) *Informe Anual del Observatorio de la Acción Social de la Empresa en España*, 4ª edición.

Furio Blasco, Elies (2005): *Los lenguajes de la Economía*. Edición digital www.eumed.net/libros/2005/efb/

García Ruiz, José Luis

- (1994) *Historia Económica de la Empresa Moderna*, Madrid
- (2001) «El triunfo de la heterodoxia (I): Alemania», en García Ruiz, José Luis (ed.) *Historia de la empresa mundial y de España*, Madrid.

García Macías, Alejandro (2003): *El ARS en los procesos de difusión de la innovación empresarial*, presentación Seminario Introducción al Análisis de Redes Sociales, Universidad Pablo de Olavide, <http://revista-redes.rediris.es/webredes/empresario.ppt>

Garde, Juan Antonio, Editor (2003): *Políticas Sociales y Estado de Bienestar en España*, Informe 2003 Fundación Hogar del Empleado, Madrid.

García Ruiz, José Luis (1994): *Historia económica de la empresa*, Madrid.

Gil, Joan y López-Casasnovas, Guillem, (1999): *Redistribution in the Spanish pension system: An approach to its life time effects*, FEDEA, Documentos de Trabajo Nº 1999-16, www.fedea.es

Bibliografía

Global Business Policy Council, (2004): *FDI Confidence Index*, www.atkearmey.com

Glogowski, Erhard (2005): *Von Moses das delegieren lernen*, Franfurter Allgemeine Zeitung, Dezember 2005, N.º 295, Frankfurt.

Gundry, John y Metes, Georg (1996): *Team Knowledge Management: A Computer-Mediated Approach A Knowledge Ability White Paper*, www.knowab.co.uk/wbwteam

Gutenberg, Erich (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftlehre – Die Produktion*, 2ª edición, Berlin.

Gwartney, James y Lawson, Robert A. with Erik Gatzke, Erik (2006): *Economic Freedom of the World: 2005 Annual Report* Cato Institute, www.cato.org/pubs/efw/

Hammer, Michael y Champy, James (1994): *Reengineering the Company – A Manifesto for Business Revolution*, London.

Hennenberg, F. y Sousa-Poza, A. (2002): *Arbeitsplatzwechsel in der Schweiz*, Bern.

Hernández Umaña, Iván Darío (2005): *Teoría moderna de la firma*, Universidad Nacional de Colombia, www.virtual.unal.edu.co/

Herzberg, Frederick (1959): *The Motivation to Work*, www.accel-team.com

Hessalbein, Frances, Goldsmith, Marschall y Beckhard (eds.) (1995): *The Leader of the Future*, San Francisco.

Hondrich, Karl. O. (1999): *Die Verteilung zwischen Jung und Alt*, Franfurter Allgemeine Zeitung, N.º 37, Frankfurt.

Höland, Armin (2000): *Mitbestimmung in Europa, Rechtliche und politische Regelungen*, Frankfurt/New York.

Huete, Luis María (1997): *Servicios y Beneficios, La Fidelización de Clientes y Empleados – La Inteligencia Emocional en los Negocios*, Deusto, Bilbao.

INE (2005): *Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas 2004*, Notas de Prensa, www.ine.es

Jackson, Gregory (2005): «Employee Representation in the Board: A Fuzzy Set Analysis of Corporate Governance, Unionism and Political Institutions», en *Industrielle Beziehungen*, Jg. 12, Heft 3, 2005, München.

Kirzner, Israel M. (1986): «El empresario», Huerta de Soto, Jesús (ed.) *Lecturas de Economía Política*, Unión Editorial 2006, Madrid, vol. I, http://www.eumed.net/cursecon/textos/Kirzner_empresa.pdf

Jenkins, David (1996): *Managing empowerment; How to make business –re-engineering work*, London.

Jonson, Yohann (2005): *Empowerment*, www.gestiopolis.com

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1997) *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Barcelona.

Knight, Frank H. (1921): *Risk, Uncertainty and Profit*, www.econlib.org

Köhler, Horst (2005): *Der Unternehmer in der Gesellschaft*, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 6. Dezember 2005, Frankfurt.

Koening, Rene

— (1979) *Soziologie - Das Fischer Lexikon*, Frankfurt/M.

— (1973), *Handbuch der empirischen Sozialforschung*, Muenchen.

Bibliografía

Krulis-Randa, Jan S. (1990): *Unternehmungskultur*, Frankfurt am Main.

Licandro, Omar, Maroto Illera, Reyes y Puch, Luis A. (2003): *Innovation, Investment and Productivity: Evidence from Spanish Firms*, FEDEA, Documentos de Trabajo Nº: 2003-30, www.fedea.es

López-Casares Pertusa, Helena (2005): *La retribución por objetivos, motivación y compromiso*, www.rrhhmagazine.com

López Viñegla, Alfonso (2004): *Balanced Scorecard, Gestión de intangibles para obtener resultados tangibles*, <http://cuadrodemando.unizar.es>

Lucarelli Moffo, Ricardo M. (S.A.). *Historia de las Sociedades Comerciales*, www.societario.com

Majnoni D'intignano, Beatrice (1997): *La Protection Sociale*, París.

Marti, Gerardo (S.A.). *El Rol del Espíritu Innovador en el Desarrollo productivo*, Centro Para la Empresa en Latinoamérica del IESE, www.iese.edu/es

Martínez C., Marta (2005): *La técnica de «justo a tiempo»*. www.monografias.com

Mayer, John D. Caruso, David R. y Salovey, (1999): *Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence*, <http://eqi.org/index.htm>

Martina, Aldo (2005): *Gestión de las relaciones con los clientes (CRM)*, www.monografias.com

Mercader Uguina, Jesús (2004): «Nuevos rumbos en materia salarial», en *La negociación colectiva en España: Una visión cualitativa*, Comisiones

Obreras, Observatorio de la Negociación Colectiva, www.observatorio-negociacioncolectiva.org

Mette, Corinne (2005): *Wellbeing and dependency among European elderly: The role of social integration*, FEDEA Documentos de Trabajo Nº 2005-12, www.fedea.es

Michael, Albert y Hahnel, Robin (1990): *A Quiet Revolution in Welfare Economics*, <http://www.zmag.org/books/quiet.htm>

Micklethwait, John y Wooldrige, Adrián (2003): *The Company, A short History of a Revulutionary Idea*, New York.

Miura Biendicho, Asunción (2003): *Una ciudad para la conciliación*, presentación del proyecto «Equal, Madrid una ciudad para la conciliación», Ayuntamiento de Madrid, Jornada de CEIM, www.ceim.es

Miles, Marc A., Kim R. Holmes, Kim R., O'Grady, Mary Anastasia y Eiras, Ana Isabel, Editora de la edición en español, *Índice de Libertad Económica 2006*, The Heritage Foundation y Dow Jones & Company, Inc., www.wsj.com

Ministerio de Cultura (2006): *Anuario de estadísticas culturales 2005*, www.mcu.es

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2004): *La microempresa española en la sociedad de la Información 2004*, Observatorio de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información de Red.es, http://www.emprendedorxxi.es/Pdf/micropyme_informe.pdf

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, www.mtas.es

— (2006): *Boletín Mensual*, Enero 2006.

Bibliografía

- (2005): *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo* (ECVT).
 - (2005): *Estadística de Convenios Colectivos de Trabajo*.
 - (2004): *Anuario de Estadísticas Laborales y de Asuntos Sociales*.
 - (2001): *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo* (ECVT).
- Mises, Ludwig von (1949): *Human Action*, Yale University Press, New Haven, (1986) *La acción humana*, 4ª ed., Unión Editorial, Madrid, 1986.
- Monitor Español de Reputación Corporativa (2006): *Ranking General de Empresas 2006*, www.analisisinvestigacion.com/merco
- Nonaka, Ikujiro (1995): *The knowledge creating company*, Oxford.
- Morales, Gustavo (2005): *Empowerment*, www.monografias.com
- Novy, Andreas (2005): *Economía política internacional*, curso virtual, Universidad de Economía de Viena, www.lateinamerika-studien.at/content/wirtschaft/ipoesp/ipoesp-titel.html
- OECD, www.oecd.org
- (2006): *Economic Policy Reforms: Going for Growth – Progress in Responding to the 2005 Policy Priorities*.
 - (2001): *The New Economy Beyond the Hype*, The OECD Growth Project.
 - (2000): *Employment Outlook 2000*, París.
- Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa (2006): *La responsabilidad social corporativa en las memorias anuales de las empresas del Ibex 35*, Análisis del Ejercicio 2004. www.obrsc.org
- Peters, Thomas J. y Watermann Jr., Robert H. *En busca de la excelencia*, Barcelona.

Personnel Today (2005): *Employer branding is key in fight for talent*,
www.personnelrodoy.com

Phillips, Robert (2003): *Stakeholder Theory and organizacional Ethics*, San Francisco.

Pieschacón, Camilo.

— (2005): *Sistemas de Pensiones; Experiencia española e internacional*,
Fundación Inverco, www.fundacioninverco.es

— (2001): *El Estado de Bienestar y el Pacto de Toledo*, ICEA, Madrid.

Ploug, Niels and Kvist, Jon (1996): *Social Security in Europe –Development or Dismantlement?*, Copenhagen/The Hague.

Post, James E., Prestaon, Lee E. and Sachs, Sybille (2002): *Redefining the Corporation*, Stanford.

Quijano, Carmen (2005) *Claves del Outplacement*.
www.rrhhmagazine.com

Rappaport, Alfred (1999): *Shareholder Value*. Schäffer-Poeschel Verlag.

Reich, R. (2001); *The Future of Success*, New York.

Reyes Ng Chong, Pedro O. (2005): *Los Derechos Absolutos*.
www.monografias.com

Riobó, Esther (2003): *Formación Continua: ¿qué y cómo?*.
www.aprendemas.com

Roberts, John y Van Den Steen, Eric (200): *Shareholder Interests, Human Capital Investment and Corporate Governance*, Graduate School of Business, Stanford University Research Paper N.º 1631, <http://www.gsb.stanford.edu/ces/>

Bibliografía

Roberts, Sarah, Keeble, Justin y Brown, David (2005): *The Business Case for Corporate Citizenship*, Arthur D. Little, <http://www.cambridgenetwork.co.uk/default.asp>

Ruland, F. (2001): *Changes in the world of work and their effects on statutory pensions insurance*, www.issa.org

Ruiz Olabuénaga, José Ignacio, Jiménez Lara, Antonio, Anheier, Helmut K. y Salamon, Lester M. (1999): «España», en *La sociedad civil global; Las dimensiones del sector no lucrativo*, Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins, www.jhu.edu

Salamon, Lester M., Sokolowski, Wojciech y List, Regina (2003): *Global Civil Society An Overview*, The Johns Hopkins Comparative Non-profit Sector Project, www.jhu.edu

Schleicher, Andreas (2006): *The economics of knowledge: Why education is key for Europe's success*, The Lisbon Council Policy Brief, www.pisa.oecd.org

Schloetzer, Jason (2001): *Managing the Intangible - Knowledge*. www.eknowledgecenter.com/articles/1009/1009.htm

Schumpeter, Joseph A. (1952): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlín y (1961) *The theory of economic development*, New York.

Serradell López, Enric y Juan Pérez, Ángel A. (2003): *La gestión del conocimiento en la nueva economía*, Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya, www.uoc.edu

Socorro, Félix (2005): *¿Evaluación del Desempeño?: De la visión plana a la multidimensional*, www.empresas.co.cr

Sosvilla-Rivero, Simón y Meseguer, Javier Alonso (2004): *Capital humano en España: Una estimación del nivel de estudios alcanzado* FEDEA Documentos de Trabajo Nº: 2004-08, www.fedea.es

Stewart, Thomas A. (1997): *Intelectual Capital – The new Wealth of Organizations*, London.

Sudreau, Pierre (1975): *La réforme de l'entreprise*, Rapport du Comité d'Etude pour la Réforme de l'Entreprise, París.

Tapscott, Don (1996): *The digital economy – Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, New York.

Tarrant, John J. (1976): *Drucker – The Man Who Invented the Corporate Society*, New York.

Taylor, Frederick (1972): *Principios de la administración científica*, Buenos Aires.

The Foundation Center (2005): *Foundation Facts & Figures Across the EU – Associating Private Wealth for Public Benefit*. www.efc.be

Thurik, Roy (2003): *Europe's secret weapon: moving towards an entrepreneurial society*, Seminar on Entrepreneurship European Commission, www.europa.eu.int

Transparency Internacional (2005): *Informe Sobre el Barómetro Global de la Corrupción*, www.transparency.org

Toribio, Juan José (2003): *Globalización, Desarrollo y Pobreza*, Círculo de Empresarios, Madrid.

Valdaliso, Jesús M.^a y López, Santiago, (2000): *Historia económica de la empresa*, Barcelona.

Bibliografía

Vigorena, Fernando.

— (2005) *Outplacement: una oportunidad para la reingeniería personal*, www.rhmagazine.com

— (2003) *Balanced Scorecard*, www.sht.com.ar

VV.AA. (2005): *El Contenido Económico de la negociación Colectiva*, Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

VV.AA. (1999): *España como plataforma de actividad empresarial internacional*, Círculo de Empresarios, Madrid.

Werner, Jörg-Richard y Zimmermann, Jochen (2005) «Unternehmerische Mitbestimmung in Deutschland: Eine empirische Analyse der Auswirkungen von Gewerkschaftsmacht in Aufsichtsräten», en *Industrielle Beziehungen*, Jg. 12, Heft 3, 2005, München.

Wikipedia (2005): www.wikipedia.org

— *Benchmarking y best practice benchmarking*.

— *Brainstorming*.

— *Coaching, versión en alemán e inglés*.

— *Coaching, versión en inglés*.

— *Lluvia de ideas*.

— *Unternehmenskultur, Entrepreneuriat y Entrepreneurship*.

— *Total Quality Management (TQM)*.

— *Welfare state y Wohlfahrtsstaat*.

World Economic Forum, www.weforum.org

— (2006): *Global Governance Initiative*, Annual Report 2006.

- (2004): *Partnering Against Corruption; Principles for Countering Bribery.*
- (2003): *Responding to the Leadership Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship.*