

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
Num.128

**LA RESPUESTA EMPRESARIAL Y EDUCATIVA
A LA NUEVA DIMENSION TECNOLOGICA Y
SOCIETARIA**

SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

1.987

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5900906212

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION DEL
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE
EMPRESAS / Núm. 128
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

**LA RESPUESTA EMPRESARIAL Y EDUCATIVA
A LA NUEVA DIMENSION TECNOLOGICA Y SOCIETARIA**



**PROP. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA
UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES**

Alcalá de Henares, Mayo 1987

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3 Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66. Ext. 220.

INDICEPág.**LA RESPUESTA EMPRESARIAL Y EDUCATIVA A LA NUEVA
DIMENSION TECNOLOGICA Y SOCIETARIA**

- PRESENTACION	3
- I. PLANTEAMIENTO Y CONSIDERACIONES PREVIAS	6
- II. CARACTERISTICAS DE LAS NUEVAS DIMENSIONES TECNOLOGICAS Y SOCIETARIAS	15
- III. EXIGENCIAS DEL ENTORNO A LA FORMACION	24
- IV. LA EMPRESA COMO INSTITUCION VINCULANTE EN LA INTEGRACION DEL PROCESO TECNOLOGICO Y APER- TURA SOCIETARIA	27
- V. LA UNIVERSIDAD COMO INSTITUCION INNOVADORA PARA QUE LA SOCIEDAD ASUMA EL NUEVO ENTORNO.	33
- VI. CONCLUSIONES	42

**LA RESPUESTA EMPRESARIAL Y EDUCATIVA
A LA NUEVA DIMENSION TECNOLOGICA Y SOCIETARIA (1)**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

PRESENTACION

Mi gratitud por esta cordial invitación de la Universidad de Deusto para participar en esta efemérides.

Se tiene la impresión, cuando se celebra un centenario, de que se trata de un largo recorrido en la vida de las instituciones y, sobre todo, un recorrido sumamente diferenciado en el transcurso del tiempo.

Y ésto es cierto. Un siglo de cambios, mas bien lentos, medidos con el criterio actual, pero cambios profundos. Pasan a la historia muchos paradigmas, pasan al olvido.

La diferencia entre las "modas", lo transitorio, y las bases estructurales del cambio, lo esencial, define la calidad y transcendencia de las aportaciones de los individuos y

1. Ponencia presentada en el Congreso Final que sobre el tema "Universidad y Sociedad. Transformación Universitaria. Responsabilidad Social" organizó la Universidad de Deusto con motivo del Centenario en los días 1 al 5 de junio de 1987.

La permanente modernidad de las instituciones es lo que concede el éxito y la pervivencia de las obras bien hechas.

Creo que la Universidad de Deusto puede ver con orgullo y satisfacción esta obra de superación permanente al servicio de los hombres y, no por último, como institución que da marca a la sociedad vasca y a su contribución universal. Este es hoy, más que nunca, su reto para los próximos años.

I. PLANTEAMIENTO Y CONSIDERACIONES PREVIAS

La característica fundamental del momento histórico actual es la de entornos sumamente dinámicos, cambiantes, en muchos de los casos torbellinos imprevisibles. Esta situación de rápida evolución implica fundamentalmente un nuevo reto a las instituciones y a la organización de nuestra sociedad moderna.

Dos son los elementos motrices de esta evolución de nuestro entorno -con todas las interdependencias que quieran admitirse- pero que vienen definidas por dos aspectos que históricamente han sido significativos :

- 1° - De un **avance tecnológico** sin precedentes en la historia moderna
- 2° - De la **apertura de nuestras sociedades**, no solamente en cuanto a su sistema económico y social, sino también en cuanto al político y cultural, a la empresa y a la Universidad.

Es cierto, que ambos elementos definen un entorno que cambia, con gran rapidez, y que se influyen mutuamente. El **avance tecnológico** es uno de los elementos claves que genera la necesidad de abrirse a las sociedades, a su comercio, a su economía, a su asignación de recursos y a su política. Pero también, la apertura de una sociedad ofrece nuevas dimensiones a la aportación de ese avance tecnológico.

Ello conlleva necesariamente una rapidez desconocida hasta ahora en la creación de nuevas **divisiones de trabajo**. Siempre, la economía es un proceso de continuos cambios pero, en este momento, esos cambios se aceleran en formas desconocidas históricamente, lo que además se produce en estos momentos en periodos de tiempo sumamente cortos, en comparación con los otros grandes impulsos de la historia moderna.

En este sentido, puede afirmarse que es incompatible un avance tecnológico con una **sociedad cerrada**, con una economía cerrada, con una dimensión socio-política introvertida. Lo que significa, que las alternativas que se les ofrece a las sociedades modernas no son más que las de aceptar, tanto la apertura de su sociedad, como la de incorporar la evolución tecnológica dentro de un marco de referencia, en cuanto al coste y a la utilidad en la que cada sociedad pueda y quiera moverse. Esa apertura implica un reto permanente a que cuando una sociedad se retrasa en lo tecnológico, o en la apertura de su economía, o en su planteamiento político y social, se producen grandes desfases, con costes muy altos en la dimensión comparativa con otras sociedades. Puede afirmarse, sin ambigüedades, que en los momentos actuales se ha cerrado el capítulo de los sistemas cerrados de nuestras sociedades.

Pero una **sociedad abierta** implica necesariamente una serie de condiciones para que verdaderamente pueda dar respuesta al reto de esa apertura.

Y estas condiciones son las siguientes :

- 1° - Una sociedad abierta no tiene capacidad de responder al reto si no desarrolla una mayor **creatividad e innovación** a la hora de definir sus procesos políticos, económicos y sociales, y las soluciones a sus problemas.
- 2° - Lo que implica la dimensión de **competitividad**, tanto en las instituciones, como en los individuos, como factor dominante del comportamiento.
- 3° - Solamente puede lograrse creatividad e innovación en competitividad por la vía de una mayor **descentralización, o apertura de los sistemas organizativos**, tanto a nivel de organización de una economía de mercado, como a nivel de cada una de las instituciones singulares, como puede ser la empresa o la universidad.
- 4° - Pero organizativamente sólo puede lograrse el éxito cuando existe una **coordinación eficiente**, con el menor coste posible y, sobre todo, provocando esa mayor creatividad, lo que solamente se logra sentando una **cultura corporativa** en cada una de las instituciones que permita a los individuos identificarse con esa corporación o institución.

Cualquier esquema organizativo de dirección de una economía, o de una institución empresarial, o educativa, en la que las personas no se identifiquen con el proyecto de la institución o corporación, difícilmente va a poder tener éxito, y ello debido a que el individuo no será creativo.

La creatividad en el individuo nace de la **capacidad de la libertad** del mismo, pero esa libertad hay que organizarla corporativamente para definir proyectos comunes.

Todo lo cual implica que el individuo necesita de corporaciones o instituciones que estén lo más cerca posible de su puesto, de su tarea, ya que en la medida en que se le alejen hacia las grandes dimensiones corporativas, surgen la abstracción y, automáticamente, se desarrollan esquemas administrativos o burocráticos que ahogan todo tipo de libertad.

- 5° - Necesariamente se precisa de una mayor exigencia de identificación e **integración del individuo con las corporaciones**, como respuesta tanto a las exigencias señaladas de organización, esto es, coordinación, así como también en cuanto a la necesidad de que esas corporaciones se asienten con un componente humano capaz de disponer de una rápida flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes de sus entornos.

Todas estas características de una sociedad abierta plantean básicamente dos exigencias claves, independientemente de lo que pudiera definirse como la dimensión cultural, que abarcan la posición del hombre en relación con las instituciones :

- 1a - Una mayor **exigencia de formación**, no solamente de los jóvenes en la universidad, sino de los que actualmente están en el proceso activo. Y ello debido, por una parte, a las innovaciones tecnológicas que obligan a nuevos aprendizajes, pero también, al mismo tiempo, al hecho de la apertura de nuestras sociedades que implican no solamente nuevos mercados, sino nuevas áreas

culturales, nuevas referencias geográficas, históricas, en las que existen otros comportamientos y a las que tiene que tenderse y asumirse dentro del propio protagonismo de personas e instituciones.

- 2a - Es absurdo cuando se contempla el debate actual entre "Estado-mercado", o dicho en términos más dialécticos, "menos Estado y más mercado". El querer entender que éste es exclusivamente un debate ideológico, en cuanto a reparto de poder, como todo el problema de liberalización, no es entender la realidad del momento de nuestra sociedad moderna.

El Estado, pierde fuerza en esta nueva estructura caracterizada por un entorno rápidamente cambiante, y ello por el hecho de que los procesos que tiene que resolver es incapaz de hacerlo por la vía de sus esquemas organizativos. El Estado ha perdido funciones que tienen que resolverse por otra forma organizativa, dadas las características de la dinámica de esos entornos.

Quiere decir que el Estado pierde funciones en las que ha actuado permanentemente. En la actualidad intenta mantener su status quo, lo que le llevará a fracasos permanentes.

El Estado tiene que ganar cada vez con más fuerza en una sociedad abierta, el papel que le corresponde de definir órdenes, organizaciones, en las que la libertad de creatividad e innovación esté continuamente garantizada.

El hecho de que el Estado pierda capacidad de resolución de los problemas , en aquellas funciones tradicionales, se debe precisamente a la apertura de la sociedad y a la evolución tecnológica. Esta apertura de la sociedad obliga necesariamente a la descentralización, y es un error importante el adentrarse buscando justificación o legitimación en el terreno de los principios clásicos de solidaridad, o aquellos otros que rigen las políticas sociales, y que no están acompasados con la evolución del momento actual.

Pueden haber correspondido a unas décadas anteriores, pero no al momento actual, que viene definido por la necesidad de descentralizar los procesos, de una mayor competitividad y de una mayor identificación y motivación de los sujetos con las instituciones en las cuales directamente se encuentra involucrado.

La asunción por el Estado de externalidades empresariales, constituye uno de los grandes costes de nuestra sociedad actual. Y a este respecto existen dos instituciones claves que son las que dan capacidad de respuesta en este trasvase de funciones tanto del Estado como de las propias organizaciones institucionales.

Por un lado, aquella institución que genera capacidades de respuesta a los problemas de una sociedad, situada en un entorno rápidamente cambiante, y ello por la vía de la investigación y la formación. Estas son las universidades y los demás centros dedicados a estas tareas.

La segunda institución clave es aquella que tiene capacidad de realizar, de implementar, los procesos para que en estos tengan respuesta las necesidades de esa sociedad. Y ésta es la función de la empresa.

Pero la creatividad e innovación no la realizan las universidades o las empresas, sino los individuos que en ellas están involucrados. Por eso, la crisis de management significa fundamentalmente la incapacidad de estas instituciones para generar nuevos procesos, innovarlos de manera que den respuestas de forma más satisfactoria .

El fracaso del Estado en las funciones que viene asumiendo tradicionalmente, -para los momentos actuales- es que no tiene flexibilidad de adaptación a las situaciones cambiantes, y que los sujetos se identifican cada vez menos con esa institución lejana y abstracta.

Cada vez tenemos que acercar más al individuo a una institución próxima que le implique en ese reto permanente a la creatividad e innovación. Y ésto tiene validez para la universidad y para la empresa.

En ambas instituciones se necesita de una dinámica schumpeteriana, innovadora permanentemente de los procesos por la vía de la creatividad. Y ello buscando respuestas para los problemas de una sociedad : el paro, el paro juvenil, la formación y otros múltiples problemas que son problemas de adaptación a entornos cambiantes como consecuencia de los dos elementos mencionados :

- . avance tecnológico y
- . nueva apertura de las sociedades.

No puede admitirse el pronóstico del futuro próximo extrapolando o interpolando el pasado. Si ya en la década de

los sesenta y setenta las dudas sobre la capacidad de pronóstico de las ciencias sociales, aunque entonces se encontraba más de moda, era dudosa, en los momentos actuales prácticamente no existe ninguna capacidad de pronóstico.

Lo que verdaderamente existen son instituciones que disponen de hombres, con formación y organización, que están dispuestos, en situaciones cambiantes, a adaptar sus procesos de forma inmediata, de manera que asuman la respuesta a ese reto continuo. Flexibilidad y rapidez de adaptación solamente pueden acentuarse en organizaciones descentralizadas, en las que los individuos se identifican con la corporación y los individuos asumen el reto de la corporación por la vía de la creatividad y de la innovación.

Es absurdo observar como con estos pronósticos surgen planteamientos sobre cómo se puede solucionar el paro o cómo no se soluciona, cómo se pueden solucionar los conflictos sociales, o cómo se puede eliminar la pobreza, etc. por la vía de planteamientos mecanicistas o de extrapolaciones de pasado.

Lo que hace falta es innovar procesos, crear nuevas formas, abrirse a lo desconocido y asumir el riesgo de ese cálculo imperfecto que tiene que realizarse ante todo lo desconocido. En este sentido, significa que sólo por la vía de disposición de instituciones que identifiquen a los individuos, que los integren y los motiven, podrá haber capacidad de innovación.

El Estado con sus programas de empleo, con sus programas de exportación, de las ZUR, etc., busca soluciones por la vía de la extrapolación de acontecimientos pasados, y no está a su alcance dar una solución eficiente.

Y ello es consecuencia claramente de su propio sistema organizativo y de dirección. Un sistema administrativista, maxweberiano no tiene capacidad de respuesta para un entorno cambiante, que necesita de rapidez y flexibilidad, y, necesita, a su vez, de sujetos no anclados en status quos, sino dispuestos a lo nuevo, a lo desconocido, a la búsqueda de capacidad innovadora, como valor de medida de la situación de un individuo y de una institución.

Y no es posible que con los planteamientos actuales de los sistemas estatales haya capacidad de respuesta, pues falta creatividad, innovación y, sobre todo, no tiene flexibilidad ni rapidez. Lo que se debe a que los riesgos en los momentos actuales son desconocidos, implica asumirlos y ésto es imposible integrarlos en un cálculo de un sistema administrativo. Y este sistema administrativo y burocrático, solamente se mueve cuando se han definido los riesgos previamente, porque todo lo demás son penalidades, controles, etc.

De aquí es de donde surge la necesidad de configurar instituciones que tengan capacidad de asumir las responsabilidades en sus individuos y ahí es donde se plantea el problema de la necesidad de otro tipo de división de trabajo entre Estado y las instituciones, concretamente la empresa y la institución universitaria.

II. CARACTERISTICAS DE LAS NUEVAS DIMENSIONES TECNOLOGICAS Y SOCIETARIAS

No puede plantearse el reto a las instituciones de formación y empresariales sin considerar con detalle cuales son los elementos que implican en una "tecnología innovadora" los impulsos para estos retos.

Puede señalarse que una "tecnología innovadora" implica los aspectos siguientes :

- 1° - Genera una capacidad de liberar al hombre del trabajo repetitivo, del trabajo bruto, y le facilita recursos instrumentales para poder ejercer una mayor capacidad de configuración y de orientación de procesos.
- 2° - Esta tecnología innovadora le facilita y le exige al hombre una mayor **capacidad creativa**. El gran fracaso en la incorporación tecnológica en muchas de las sociedades, de los sectores y de las propias empresas, radica en el hecho de que no ha servido para liberar capacidad creativa, sino que se ha permanecido en los mismos esquemas organizativos queriendo sustituir el trabajo "bruto" por trabajo apoyado en tecnología, sin sustituir en el hombre y en su función "bruta", desarrollando más su capacidad creadora.
- 3° - Genera significativamente nueva división de trabajo y este proceso, que en décadas anteriores implicaba una modificación tendencial, frecuentemente muy lenta, al producirse el ritmo de avance tecnológico actual modifica la división de trabajo de forma sucesiva y rápida.

Precisamente esta nueva división de trabajo, que es la que origina la verdadera "tecnología innovadora", constituye el gran problema de la sociedad moderna actual, especialmente de la europea.

Lo que se debe a que el desarrollo de la "tecnología innovadora" implica una **modificación de las formas organizativas** dentro de las instituciones tanto empresariales como universitarias. Y ninguna de estas instituciones parece estar dispuesta a modificar su esquema organizativo, o si lo hace es basándose en principios que no corresponden a esa capacidad de la tecnología innovadora que libera los impulsos del hombre hacia la creatividad.

Pero además, la nueva división de trabajo no solamente se plantea dentro de las instituciones singulares, sino que afecta a toda la forma de organizar los mercados, esto es, al orden económico, nacional e internacional.

Es por ello por lo que se ponen en entredicho las formas intervencionistas, o muchas veces, las propias formas de mercado, por el hecho de que no tienen capacidad, o no han sabido adaptarse, estas formas organizativas a las nuevas divisiones de trabajo. Y ello no solamente por lo que afecta a mercados locales o nacionales, sino también a los mercados internacionales. Pero como además este proceso de internacionalización de mercados es continuo, y frecuentemente se produce de forma imprevista, es cuando se trata de caer en retenciones del proceso liberador, intervencionismos, proteccionismos, que al fin y al cabo son expresiones de una negación a la nueva división de trabajo, o dicho en otros términos, la incapacidad de una sociedad, de un sector o de una empresa, a ver, aceptar y consolidar esta nueva división de trabajo.

El problema que se presenta no es solamente un problema de eliminar restricciones, de logística, etc., sino que configura toda una nueva estructura productiva, pero, sobre todo, una nueva dimensión de la idea organizativa de las instituciones.

Es aquí donde fracasa, y tendrán pocas probabilidades de éxito, las políticas económicas cuando no están ancladas en un ordenamiento económico que garantice una continuidad en las formas organizativas de la economía de manera que permita, dentro de esa estructura organizativa adecuada, flexible, el desarrollo de políticas económicas que traten de ajustarse a las situaciones cambiantes. Lo que no puede ser es que todos los días cambie el esquema organizativo: tenemos que disponer de sistemas organizativos lo suficientemente flexibles que permitan adaptarse a las circunstancias sin modificar la organización básica, la **cultura institucional**.

Por otra parte, la tecnología innovadora exige una **mayor flexibilidad** en cuanto a la disposición de los nuevos conocimientos, a las nuevas tareas y exige, sobre todo, una mayor universalidad en el hombre para que pueda comprender pero, al mismo tiempo, pueda coordinar, de forma eficiente, estas nuevas divisiones de trabajo.

Una "tecnología innovadora" en los procesos y en las instituciones plantea, además, otro tipo de comportamiento en la aceptación del nuevo conocimiento, de la nueva tarea, de la asunción práctica de lo desconocido. Se trata, muy en particular, de una mayor comunicación interdisciplinaria y que, consecuentemente, no se pueden seguir manteniendo los vacíos en la coordinación de las instituciones, ya que estos vacíos son los que llevan al conflicto en las instituciones.

Cuando decimos que una forma organizativa se agota, significa que no tiene capacidad de respuesta para un problema, pero fundamentalmente es porque los vacíos existentes en la capacidad de coordinación generan tal conflictividad que hacen inviable el funcionamiento de una organización.

Pudiera, por tanto, señalarse que la tecnología, en sus características específicas, viene definida por :

- . una mayor exigencia de comportamientos competitivos
- . el desarrollo en el hombre de una mayor capacidad de aprender
- . por último, que se disponga de capacidad de respuesta ante lo desconocido, lo que implica asunción de riesgo y esa voluntad y deseo por buscar procesos de innovación que conduzcan a mejores soluciones para los problemas existentes.

Todo ello significa que el hombre debe reunir, para posicionarse positivamente frente a la tecnología innovadora, en su propia forma de concebir y desarrollar su proyecto de vida :

- . confianza en su **propia capacidad** de formación y aprendizaje
- . confianza en la **capacidad de la organización** para poder ajustarse a los entornos cambiantes, y que sea capaz el individuo, instrumentando a través de la organización, de aceptar riesgo.

Por otro lado, la característica de una **sociedad abierta**, sin retroceso práctico como consecuencia del embite tecnológico, implica :

- . el hecho de que se incorporen necesariamente **nuevos entornos** en los propios planteamientos de las instituciones y de los individuos, esto es, el entorno se hace **más rico y complejo**, y es necesario dominar escenarios de mayores dimensiones culturales y también temporales.
- . Exige a las organizaciones un **mayor acentuamiento en su orientación al entorno** que hacia su propia estructura interna.

En sistemas cerrados las exigencias y valoraciones se realizan hacia adentro, hacia su propia eficacia organizativa.

En esquemas de sociedad abiertos la valoración, el criterio de referencia, tiene como punto de origen el entorno en el cual se realizan las prestaciones y la valoración de si algún otro competidor, o alguna otra institución o persona tiene mayor capacidad que ella para poder resolver de forma más eficiente el problema existente.

Esta incorporación de criterios externos a la propia institución empresarial y universitaria (externalidades) implica una mayor complejidad del proceso de valoración y de apreciación y, por lo tanto, tiene mayores exigencias a la asunción de los problemas.

- . El desplazamiento, por consiguiente, a criterios de valoración del entorno para poder definir la eficacia en la asignación de los recursos del sistema interno, implica una mayor capacidad de respuesta en competitividad.

Por ello, es por lo que consideramos que el número de los elementos que más está frenando la modernización de nuestra sociedad, corresponde al hecho de que competitividad es un elemento cultural ajeno a nuestros cuatrocientos años de cultura.

- . Pero, al mismo tiempo, una sociedad abierta implica un incremento de la complejidad en los procesos de decisión, por lo anteriormente señalado, lo que tiene mayores exigencias al individuo, tanto en su formación como en su capacidad de información y de comunicación. Se trata no ya sólo de convencer, o de decidir en grupos, más o menos idóneos de personas, sino que trasciende a culturas diferentes, a otras instituciones con complejidades y comportamientos distintos a los propios.

Debiera señalarse que la característica que mejor diferencia la evolución de la sociedad de nuestros días hacia una sociedad abierta, con respecto a la sociedad de los años sesenta, configurada como una sociedad cerrada, es el hecho de que el cambio en el entorno no es como en los años sesenta de carácter **tendencial**, esto es, paulatinamente se iban ajustando los comportamientos de las distintas magnitudes, de las instituciones y de los hombres, sino que en estos momentos el cambio del entorno es **mutativo**, es decir,

que se produce una ruptura de procesos conocidos y calculables que nos lleva a diseñar procesos desconocidos en los que difícilmente puede estimarse un cálculo que permita al hombre una racionalidad limitada.

Es interesante observar que cuando una sociedad se va abriendo, -y a la sociedad española todavía le quedan tramos muy importantes de apertura-, lo que se exige es una mayor capacidad en las organizaciones en cuanto a disponer de mayor respuesta de flexibilidad para adaptarse a las situaciones cambiantes.

Y ello significa :

- **Sistemas de coordinación** en las organizaciones que sean más rápidos y flexibles, con un coste bajo en cuanto a la adaptación de la organización y también en cuanto al tiempo necesario para el desarrollo de la misma .
- Que estas sociedades abiertas conducen a una mayor **competitividad** entre los sujetos, y que debe ordenarse esa competitividad de tal manera que se produzca el proceso de creatividad como consecuencia de la misma, ordenándola de tal manera que permita a los sujetos tener igualdad de condiciones para poder acceder a la misma, pero diferenciándose luego en las prestaciones.
- Lo que significa, que la apertura de una sociedad consiste en una **ampliación de los problemas y de su complejidad**. En ésto se debe ser consciente, desde cualquier punto de vista, en el proceso actual de apertura de la sociedad española, de que los problemas no son más fáciles, sino más complejos, presentan mayores posibilidades de poder solucionarlos, con mayor eficacia que las posibilidades

disponibles hasta ahora, y que libera al hombre para dar un mayor juego de creatividad que cualquier tipo de sistema cerrado.

Pero quizás la característica más importante, involucrada en lo anteriormente señalado, es el hecho de que una sociedad que se abre está originando, por este proceso de apertura, una nueva y permanente división de trabajo. Y esta división de trabajo, frecuentemente a grandes saltos, como es el momento actual español, se refiere a una división de trabajo entre economías, entre empresas y dentro de las propias empresas e instituciones.

Es esta división del trabajo la que verdaderamente plantea el reto organizativo y plantea el reto a las instituciones, ya que significa el abandono de viejas tareas y la búsqueda de tareas nuevas, significa innovar procesos o abandonarlos, significa conocer donde tiene una capacidad diferencial con respecto a los demás, y volcar su capacidad de recursos hacia aquello en lo que uno tiene una capacidad estratégica superior al resto.

Todo ello significa que tanto para los individuos como para las organizaciones en una sociedad abierta, o que se va abriendo, se crean mayores exigencias de adaptación, esto es, se tiene que disponer de hombres formados y de organizaciones configuradas, de tal manera que el proceso de adaptación no tarde en realizarse, ya que el éxito o fracaso para las instituciones, y para los hombres, va a depender del tiempo que se tarde, puesto que si otro innova más rápidamente y ajusta su proceso de adaptación, desplazará al ineficiente.

Pero además, quizás la característica que mejor se refleja en las actuales evoluciones del pensamiento en el management estratégico es la que se refiere a que todo hombre, o toda organización, lo que tiene que considerar es la evaluación correcta de la diferencia o diferencias que posee con respecto a los demás.

No tiene hoy sentido dirigir instituciones para procesos, o para productos, o servicios en los que una empresa no tiene ventajas diferenciadoras sobre la media y apuesta sólo por lo que otro también da. El éxito va a provenir, fundamentalmente, de la captación de estas diferencias, de la acentuación de las mismas y de la asignación del esfuerzo y de los recursos a esa diferenciación.

Por último, una de las características más importantes de la apertura de las sociedades es, actualmente, la mayor complejidad en las comunicaciones y en la información. En este sentido se puede apreciar frecuentemente la lentitud en el proceso de modernización de una sociedad como la española, en el hecho de que tenemos todavía sistemas de comunicación e información muy simplones, que no dan respuesta a esas exigencias de la nueva división de trabajo y de la aplicación de las nuevas técnicas.

Y sin un sofisticado sistema de comunicación e información difícilmente disponemos de la misma capacidad de respuesta de la institución universitaria o de la propia empresa.

Con las actuales estructuras de biblioteca, o de la disposición de infraestructura actual en una universidad, o con las actuales estructuras en muchas de las empresas, o la

infraestructura en general de un país, difícilmente tiene entrada el reto que impone la tecnología y la apertura de una sociedad a través de las nuevas divisiones de trabajo.

III. EXIGENCIAS DEL ENTORNO A LA FORMACION

La **mutabilidad del entorno** es un hecho. Y este hecho, debido tanto a la evolución tecnológica como a la apertura de las sociedades, implica, en un primer término, mayores exigencias de formación.

Esta formación se precisa para cubrir las dos fases fundamentales en la respuesta a los esquemas cambiantes del entorno :

- 1a - Debe darse **formación** para que se den capacidades de descubrir **nuevos procesos innovadores**, que conduzcan a nuevas respuestas, y a nuevas innovaciones. Esto es, la idea del empresario schumpeteriano de que en la innovación se buscan procesos e innovaciones que asignen de forma más eficiente esfuerzos y recursos para dar mejores soluciones a los problemas de una sociedad. Este empresario schumpeteriano es el buscado, no ya sólo en la empresa privada, sino en cualquier esquema organizativo, también incluso en la administración.

- 2a - La segunda tarea de la formación es la que implica el hecho, de que de nada sirve descubrir nuevos procesos si no se **dispone de hombres y de instituciones** prestas a poder aplicarles sus conocimientos, esto es, a implementar los conocimientos para solucionar los problemas.

Sin formación eficiente y adecuada no hay respuesta innovadora, ya que este proceso no proviene de los "inventos", sino que proviene fundamentalmente del proceso de aprendizaje del hombre y de la capacidad organizativa que decide sobre el éxito y el fracaso de este proceso.

Cuando uno contempla la diferencia en la existencia o no de paro juvenil en los distintos países, se aprecia que el problema clave es la organización y no los programas ni las ideologías. Duele frecuentemente ver que por problemas de ideas organizativas no se resuelven problemas graves como el paro juvenil, o los diferentes niveles en la capacidad directiva, o en el campo de la investigación, etc.

Este entorno, que es el elemento motor de las exigencias a la formación, implica dos maneras de entender el **proceso formativo** :

- 1a - Que esta formación debe verse desde la perspectiva de las **nuevas situaciones creadas por la tecnología**, o la apertura de la sociedad, lo que ha generado nuevos problemas, o también, frecuentemente, que problemas antiguos, se encuentran en nuevas situaciones y, por lo tanto, exige otra capacidad de formación para resolverlos.
- 2a - Tiene exigencias importantes en cuanto a una mejor aportación a la sociedad, ya que en la apertura de la misma surgen otros hombres e instituciones, con mayor **capacidad de prestación** y, consiguientemente, más competitivos, lo que lleva a una nueva división de trabajo, o bien, llámesele desplazamiento.

Cuando con frecuencia se dice que la ciencia debe desarrollar sus propios programas autónomos, y que sobre ellos, más o menos, y exagerando quizás un poco, debe girar la evolución del entorno, o éste debe ajustarse, se está hablando prácticamente de sistemas cerrados. Esta es una de las mayores y más grave equivocación en el debate actual.

Las ciencias significan, sin duda, el desarrollo de procesos en búsqueda de innovaciones y de respuesta a muchas de las incógnitas del hombre y de su proyecto. Pero en la mayoría de las ciencias de lo que se trata hoy es de resolver problemas existentes, o problemas que se intuyen y que, por lo tanto, el esfuerzo actual, en una gran dimensión de las ciencias, es precisamente el de esta función de buscar la solución más eficiente de los problemas.

Y es por ello por lo que la formación tiene que tener en cuenta, a la hora de desarrollar sus programas, la realidad, con la debida dimensión temporal de los problemas de esa sociedad, e introducir el entorno y la evolución de su situación cambiante en el diseño de los dos procesos de formación anteriormente señalados :

- . el **descubrimiento de los nuevos procesos** y
- . la **formación** para que puedan **aplicarse** esos conocimientos.

El desarrollo de la ciencia no puede orientarse meramente hacia sí misma. Lo cual, no quiere poner en duda la necesidad de desarrollos propios; lo que se quiere indicar es que en muchos de los saberes, la formación se orienta en un alto porcentaje, a ese esquema fundamental que rige la búsqueda de mejores soluciones a los problemas de una sociedad.

Por ello, tanto en los programas de investigación como en los propios programas de formación, debe quedar claramente diferenciado, pero, al mismo tiempo, señalado, el peso de lo que pudiera considerarse como dimensión autónoma en el proceso de investigación (investigación básica), y el claro dominio en la aplicación muy concretamente, sobre todo, en los propios procesos de formación.

De aquí surgen esas diferencias institucionales necesarias entre instituciones que dan capacidad de configuración creativa de nuevos procesos, y aquellas otras instituciones, sumamente necesarias, que lo que hacen es trasladar esa dimensión ya descubierta, ese proceso innovador, ya definido, a configurarlo como un proceso real que ha aplicado solución a los problemas.

Hay que estar de acuerdo en que el progreso se da solamente en sociedades abiertas, que admiten el avance tecnológico, y gracias a este entorno cambiante se produce ese esfuerzo innovador del hombre en la búsqueda de la excelencia de la formación.

IV. LA EMPRESA COMO INSTITUCION VINCULANTE EN LA INTEGRACION DEL PROCESO TECNOLOGICO Y APERTURA SOCIETARIA

De todas las instituciones que configuran la vida moderna de un país la empresa es aquella institución organizada en la que confluyen de forma inmediata los dos elementos que producen los procesos innovadores : el avance tecnológico y la apertura de la sociedad.

El **avance tecnológico** en cuanto que implica la disposición de nuevos conocimientos y medios para realizar tareas que conducen a la prestación de productos o servicios de forma más eficiente que hasta ahora.

En cuanto a la **apertura societaria** por el hecho de que una de las piezas fundamentales de toda apertura societaria corresponde al campo económico, y que afecta sustancialmente a la regulación de las relaciones del comercio. Y ésto se refleja, en primer lugar, en la empresa, y luego, más adelante, en las otras instituciones superiores, tales como las situaciones de Balanza de Pagos, paro, etc.

La empresa es la institución que incorpora ambos elementos, y que al confluir en ella generan los procesos de innovación. **En la empresa es donde se producen los procesos de innovación.** Es por lo que Schumpeter buscaba fundamentalmente en la institución empresarial el desarrollo de esta figura del empresario dinámico que conduce a la utilización, o transformación, o implementación, del nuevo conocimiento en procesos que verdaderamente logren transformarlo en una mejora de las prestaciones.

Empresa es fundamentalmente integrar, no desintegrar. Sin embargo, nos hemos empeñado en desintegrar corporaciones, empresas, instituciones, como si de esta manera se generara una mayor capacidad de respuesta a la sociedad. Es un autoengaño el que se produce, por el hecho de que solamente en una institución empresarial, de su más diferente naturaleza, es cuando se produce el proceso de integración de hombres con la corporación, y de hombres con los recursos, midiendo el éxito en la respuesta a los problemas de una sociedad. El problema que se plantea, en particular, es la incapacidad de la empresa, en el caso español, para dar esta respuesta integradora en el corto plazo.

Es curioso observar como por parte de muchos, tanto de dentro como de fuera de la empresa, se quiere dar este paso de integración en una sociedad abierta, en la Comunidad Europea, sin modificar prácticamente estructuras, ni de dentro ni de fuera de la empresa, de tal manera que se piensa que la tecnología y la apertura de esos mercados, de alguna manera, fluyen a la empresa, como si ésta fuera ino-
cua con respecto a una nueva división de trabajo.

Todo ello ha conducido, como puede apreciarse, a que en el proceso de apertura hacia la Comunidad Europea, sin una aclaración previa, sin una formación adecuada, sin una capacidad de información, ha llevado a que no se han modificado las estructuras y, por lo tanto, la situación, al cabo de muy poco tiempo, se refleje en el hecho de que esa apertura de sociedad se recoge en una balanza comercial que empieza a preguntarse en estos momentos sobre el significado de este deterioro.

La importancia de este deterioro significa que la empresa no es capaz de asumir este proceso de integración de tecnología y de apertura de sociedad y que, además, no se quieren ver, ni se quieren tomar, las medidas, que conduzcan a esta modificación. Se están dando pasos peligrosos, buscando situaciones en las que no se acelere esta modificación de status quo organizativa.

Todos los intentos de subvencionar, de intervenir, de parar, van a agravar más el problema, puesto que, sin posibilidad de retroceso alguno, la empresa española tiene que entrar en una nueva división de trabajo, provocada por los dos elementos claves : tecnología y apertura de nuestra economía, de nuestra sociedad.

Y ¿qué es lo que ésto implica? Implica el diseño de nuevas organizaciones, de nuevas instituciones, dentro de la empresa y del propio entorno empresarial.

Lo que no se puede decir, como frecuentemente parece apreciarse, es que la nueva división de trabajo es un problema que afecta a la empresa por dentro. La división de trabajo ni es interna ni es externa a la empresa. Es todo un proceso de integración que se contrarresta mutuamente; se trata de nuevos repartos entre funciones a realizar, entre determinadas empresas y entre unos y otros países.

Por lo tanto, se trata de que la empresa realice aquellas tareas en las que sea más eficiente, y ya no desde una dimensión localista o nacional, sino internacional. Esto es, que ese proceso de integración de tecnología y apertura tenga una dimensión y una visión internacional, multinacional.

Y aquí es donde verdaderamente es preocupante legislar el entorno empresarial. El legislador, que integra **externalidades de la empresa en gran medida**, debe considerar que este proceso de integración se ve retenido, obstaculizado, y frecuentemente anulado, como consecuencia de una legislación que haga prohibitiva la integración de tecnología y la integración de la apertura de esa sociedad.

Si el legislador, al configurar el entorno, su sistema fiscal, financiero, laboral, e incluso político, sindical, etc., no provoca que la empresa se ajuste a la nueva división de trabajo, con eficacia, no habrá jamás una economía brillante. Lo que significa que no habrá nunca solución a los problemas de esta sociedad, tales como el desarrollo de empleo, o la eliminación de paro juvenil.

La nueva división de trabajo tiene que ser fomentada por el entorno empresarial, obligando a las instituciones empresariales a ser un proceso de integración eficiente de esas dos magnitudes, a integrar externalidades.

Un papel muy significativo juega el sistema educativo que, prácticamente, quiere también, desde su perspectiva interna, configurar nuevos productos, nuevas titulaciones, sin tener en cuenta para nada cuales son las necesidades de esa institución empresarial. Si así sucede, las externalidades de las universidades son muy altas, lo que no puede aceptar la sociedad española.

Cuando se plantea la competitividad de la empresa, debe plantearse desde la propia empresa, tanto considerando el impacto del entorno, como el que afecta a la dimensión interna. La empresa, en un sistema abierto, tiene necesariamente que cambiar de criterio orientador a la hora de adoptar las decisiones, y éste lo tiene que encontrar en el entorno.

Esto es, si existe otra empresa que responde de forma más eficiente, que lo hace mejor, y que, por lo tanto, esa división de trabajo que la empresa tiene, o quiere aceptar, ha sido y es realizada por otras de forma más eficiente, más vale que la abandone y busque otras formas de división de trabajo en las que se diferencie de ese competidor. Esta búsqueda permanente en la empresa de la división de trabajo es la que garantiza y la que define prácticamente al empresario innovador schumpeteriano.

La empresa es la institución societaria que asume el papel de realizar el progreso tecnológico y realizar la apertura de los mercados y, por ello, es en la empresa en donde se dan las innovaciones, y sólo en ellas se pueden además transformar esos procesos en realidades.

La gran ventaja de un sistema abierto, es el hecho de que imprime a la empresa la **obligatoriedad de innovar**, como elemento de supervivencia, y, por ello, deben darse a la empresa las condiciones de entorno necesarias para obligarle a innovar, y que el éxito de sus resultados, de sus beneficios, no sean consecuencia de privilegios, sino que sea consecuencia de ese proceso innovador permanente en el que ha integrado sus "externalidades directas".

Pero todo esto no se produce si no existe formación, y aquí está el dilema clave, tanto en cuanto a las personas que definen el entorno legislativo, como también en cuanto a las personas que dirigen los propios sistemas empresariales.

El éxito o fracaso de la economía española, es el éxito o fracaso de sus empresas; pero el de éstas depende de la capacidad del político de concebir a la empresa como esa institución societaria integradora, que necesita de un político dinámico que le facilite e incluso le imprima o acelere, ese proceso de trasvase de recursos de procesos poco innovadores a procesos innovadores.

Para ello un país, que esté caracterizado por la búsqueda de una división de trabajo permanente, en competitividad con otros, necesita hombres formados que configuren nuevos procesos en lo político, o en lo empresarial, y ello implica, al mismo tiempo, esa flexibilidad organizativa que obliga al hombre a buscar su función de prestaciones en la creación de nuevas soluciones.

V. LA UNIVERSIDAD COMO INSTITUCION INNOVADORA PARA QUE LA SOCIEDAD ASUMA EL NUEVO ENTORNO

La empresa es la institución societaria integradora, en sus procesos de innovación, de la tecnología y de la apertura de la sociedad. Para ello, la empresa necesita de conocimientos sobre su capacidad, en cuanto a la forma de organizar la división de trabajo a niveles externos e internos, de forma que ese conocimiento tecnológico le lleve al éxito innovador de los procesos.

Sin una **capacidad universitaria** no hay respuesta a este proceso de modernidad de una sociedad, ya que para el desarrollo tecnológico la empresa necesita recibir el soporte universitario, científico y también necesita disponer de recursos humanos para que sean capaces de aplicarlos en procesos que verdaderamente sean innovadores. Es absurdo, y sucede frecuentemente en la incorporación de tecnología aiena, que la ineficiente incorporación de esa tecnología, en procesos caducos, no conducen necesariamente a innovar esos procesos.

Esta es la gran diferencia entre los grandes países investigadores, que al generar tecnología generan una dimensión cultural, en sus instituciones y en sus hombres, que transforman el nuevo conocimiento en procesos de innovación. Frente a ellos, los demás países que no son capaces de generar nueva tecnología, tienen grandes dificultades para generar procesos innovadores, incluso arrancando de esta tecnología "importada", por lo tanto, que no han vivido.

En segundo lugar, no habrá capacidad de respuesta empresarial si no se dispone de recursos humanos que sean los adecuados para dirigir estos procesos de innovación de estas instituciones.

Se puede decir que la sociedad tiene que desarrollar:

- . En primer lugar, **capacidades para adaptarse al entorno** de manera flexible y no rígida.

Pero lo tiene que hacer en periodos de tiempo lo más cortos posible. Y si se tiene en cuenta el gran retraso de adaptación de la sociedad española, puede evaluarse este acelerón que tiene que dar nuestra sociedad para recuperar grandes lapsus de tiempo. Pero es que además esta capacidad de adaptación al nuevo entorno tiene que hacerse necesariamente al menor coste posible, tanto en lo social como en lo humano, en lo económico y en lo político.

- . En segundo lugar, la sociedad tiene que desarrollar una **capacidad organizativa interna**, tanto por lo que se refiere a la forma de organizar las instituciones, que definen las grandes líneas de la política monetaria, fiscal, social, etc, y la gran capacidad organizativa para desarrollar, dentro de cada institución singular, este proceso de innovación.

Y ésto no compete sólo a la empresa, compete también a la universidad, o a la seguridad social, o a cualquiera de las restantes instituciones, en los diversos niveles en que se plantea. Lo que significa tener capacidad para desarrollar y diseñar sistemas de organización que asuman, sin rigideces, el proceso de adaptación.

- En tercer lugar, la **universidad** y todos los centros de formación, en los más diversos niveles, constituyen la institución que **debiera ir por delante** de los acontecimientos que impone la tecnología y la apertura, aspecto que no se da, por término general, en los momentos actuales españoles . Pero, además, la sociedad debe dar soporte a las instituciones para proceder a ese cambio de adaptación al entorno, y a ese cambio organizativo; y, no por último, la universidad debe dar junto a formación también información, para que se produzca el cambio del comportamiento.

La inexistencia en este país de grupos de expertos para asesorar en los problemas claves, constituye una de las diferencias fundamentales con las otras sociedades avanzadas centroeuropeas.

Pero **¿qué necesita la universidad?** La universidad necesita plantearse ante los nuevos retos una capacidad de investigación y formación muy diferente a la que tiene en estos momentos. Puesto que la universidad debe plantearse seriamente que su función primordial es la de definir los nuevos problemas y buscar soluciones, para lo cual tiene necesariamente que innovar sus procesos. No se podrán descubrir los nuevos problemas, ni dar soluciones, con sistemas organizativos burocráticos, que están anclados, precisamente, en el conocimiento previo del proceso, en el cálculo de sus riesgos, y con la vista puesta en el control y, por lo tanto, en la penalidad.

Además, la universidad no solamente tiene que desarrollar capacidad para definir los nuevos problemas, y sus soluciones, sino también para formar a las personas que tienen que aplicar las soluciones a esos problemas.

Aquí es donde surge el debatido problema de cuáles deben ser los planes o programas de formación.

La línea de seguir buscando la universalidad en la formación, en el sentido no universal del conocimiento, sino en el igualitarismo de esta formación, condena prácticamente a los procesos innovadores a que no surjan. Se establecen nuevamente los planteamientos de formación de esquemas administrativos burocráticos.

De ahí, la gran importancia del tema de convalidaciones y aspectos especiales. La universidad, como institución societaria singular, y no como institución abstracta o absoluta del conjunto de universidades, debe diferenciarse entre sí y debe calificarse por la vía de su capacidad innovadora.

Pero a la propia universidad se le plantea, a la hora de enfrentarse con los problemas, un cambio radical en la forma de enfocar su propia organización. Hay que pasar del funcionalismo en la investigación y en la formación, a la interdisciplinariedad de verdad, esto es, para cualquiera de los problemas de un área u otra, no solamente vienen definidos por una de las varias funciones, sino que verdaderamente posee consecuencias importantes a considerar en distintas áreas. Los sistemas actuales universitarios no tienen capacidad de respuesta por esta vía.

Pero, sobre todo, la universidad española, pero también la universidad centroeuropea, se encuentra con problemas de management muy diferentes a los que verdaderamente necesita este proceso innovador de la universidad. Lo que necesita son esquemas de funcionamiento más flexibles, más rápidos de adaptación a las nuevas exigencias de los problemas que se plantean, más innovadores.

Es curioso observar cómo en las instituciones donde debieran estar las personas más eficientes, se tenga enorme miedo y precaución a dar organizaciones más flexibles, de asunción de mayores responsabilidades individuales y se colectiviza el riesgo, se colectiviza la decisión y prácticamente se colectiviza, y se diluye, la responsabilidad. Estos esquemas administrativos, que dominan en las formas de dirigir y organizar, condenan a la universidad a investigar y a enseñar sobre lo conocido, no sobre lo desconocido, a actuar sobre procesos más determinados en esquemas tradicionales, y no en la búsqueda de la definición de nuevos problemas y sus soluciones.

No es una universidad innovadora; por lo tanto, no tendrá capacidad para ayudar a la sociedad a adaptarse a las nuevas situaciones, a la modernidad. No puede dar respuesta con la actual estructura, por mucho que se empeñe, cualquier tipo de esfuerzo o cualquier tipo de debate.

Hoy rigen cuatro elementos que la universidad debe incorporar en su filosofía "institucional". Estos son :

- 1° - Que el propio proceso de **desarrollo "tecnológico innovador"**, como la aplicación de sus conocimientos, implica, en todos los sujetos, una mayor capacidad organizativa. Puesto que necesariamente se debe proceder a una mayor descentralización, esto requiere que cada individuo asuma una mayor beligerancia en el proceso organizativo. El proceso organizativo no se impone desde arriba, sino que se integra partiendo del comportamiento organizativo de cada uno de los sujetos.
- 2° - La **internacionalización** constituye la base de cualquier planteamiento en tecnología o en formación. El hecho concreto de que el avance tecnológico y la apertura de

la sociedad implican nueva división de trabajo, significa nueva internacionalización y, por lo tanto, cualquier planteamiento de formación o de investigación tiene que involucrar su **internacionalidad**.

- 3° - Esta exigencia a la innovación, a capacidades innovativas individualizadas, y a la internacionalización, y, por lo tanto, a la complejidad del sistema, exige de la universidad una mayor orientación a la capacidad de los **recursos humanos**.

El éxito o fracaso en la respuesta de una sociedad para adaptarse al cambio del entorno, en las condiciones más eficientes de coste y de tiempo, depende de la capacidad de sus hombres. Y ésto es lo que la universidad debiera dar fundamentalmente a la sociedad.

- 4° - Hay una **dimensión de coordinación**, que exige una capacidad directiva de estas instituciones muy superior a la que pueda exigir cualquier empresa productiva. Este aferrarse a sistemas administrativos, burocráticos, implica fundamentalmente la limitación de las capacidades directivas y de los hombres.

Aquí es donde verdaderamente debe producirse un proceso de innovación sobre cómo integrar con nuevas formas directivas esa complejidad que define cualquier institución universitaria en lo académico, en lo político y en lo institucional.

Por otro lado, la universidad qué es lo que debe ofrecer.

En **primer lugar**, la universidad debe ofrecer **productos diferenciados** entre ellas y diferenciados en el tiempo. La universidad no es una institución para repetir durante décadas el mismo producto, ni quizás durante años o periodos mucho más cortos.

Pero además, **en segundo lugar**, la universidad debe ser más **integradora** de profesores y de alumnos, y de la propia sociedad. Quiere decir, que la universidad debe tener capacidad de definir una **identidad corporativa** con la que se identifiquen los profesores y los alumnos. Y mientras ésto no se consiga, no hay forma de sustituir el esquema organizativo que estará anclado en un sistema burocrático, ya que solamente en esta **identidad corporativa de profesores y alumnos**, surgida en la libertad, implica la capacidad de creatividad y de innovación.

En tercer lugar, la universidad debe ser más **motivadora**, y esta motivación solamente puede lograrse en profesores y alumnos como institución frente a la sociedad, por la vía de la diferenciación de sus productos, por la vía de una fuerte descentralización de su unidad organizativa.

En cuarto lugar, la universidad debe ser es más **flexible, más creativa y más innovadora**.

En quinto lugar, la universidad debe ser más **participativa**. Pero aquí hay que salir del equívoco de que participación no es lo que actualmente se está realizando en el sentido de colectivizar riesgo y la responsabilidad, y, por lo tanto, diluirla, sino que cuando se habla de participación es que cada individuo, profesor o alumno, o la empresa

del entorno de una universidad, tiene un proyecto y ese proyecto es el que trata de asumir o resolver, y solamente cuando este proyecto participe dentro del proyecto común de esa universidad singular, es cuando existe la participación de verdad.

La participación no es en sistemas burocráticos, administrativos, sino la participación es en los proyectos que resuelven problemas a una sociedad, y a sus propios individuos singularmente.

Y ésto exige de la **universidad una organización** que tiene que estar caracterizada necesariamente por :

- . una **estructura organizativa más descentralizada** y más identificadas las responsabilidades a niveles personales.
- . una mayor **exigencia de creatividad e innovación**
- . que sean capaces los individuos de **asumir los riesgos**, como profesores y alumnos, de ese proyecto que han definido.
- . una mayor orientación a los **problemas reales** a corto, medio o largo plazo.
- . una organización que genere en el hombre una mayor capacidad para **aprender**, más que para disponer de conocimientos.
- . lo que implica **abandonar los actuales sistemas rígidos** de responsabilidad, así como los esquemas de organización inoperantes, que están basados en el control y en la desconfianza.

Yo diría que lo que **la universidad debe descubrir es la capacidad de innovación**, como la institución innovadora por excelencia de ideas, de procesos, de soluciones a los problemas, lo que refleja si tiene capacidad o no de anticiparse a esos problemas y a esas necesidades.

Ello exige una forma muy distinta de incorporar los impulsos del entorno en el que se mueve en la sociedad y de la propia empresa y, se pudiera decir

**que es el eslabón entre el entorno
y la institución empresarial**

La valoración en nuestro país de la formación es muy baja en todos los niveles, y si a los recursos humanos de que dispone este país, en abundancia y con una dimensión humana respetable, no se les dota de formación, a los que ya están en el proceso, y también a los que van a entrar en el proceso de producción, no habrá respuesta de la capacidad española al proceso de apertura.

En nuestra sociedad no somos sensibles al problema de formación, y se sigue viendo, quizás con menor intensidad, pero permanentemente, esa presión eminente en el valor de unos títulos como producto de la universidad, cuando este tipo de producto tiene validez para sistemas administrativos, burocráticos, en sociedades cerradas, pero que no tienen ningún valor para una capacidad de respuesta ante los nuevos retos de la tecnología y de la apertura de la sociedad.

VI. CONCLUSIONES

Existen fundamentalmente seis grandes retos para las universidades y centros de formación de este país.

- 1° - La inclusión en nuestra cultura de **comportamientos competitivos**. Y aquí, se entiende por un comportamiento competitivo el hecho de que tenga acceso cualquier persona a aportar cualquier contribución a la solución de los problemas existentes.

Competitividad es solidaridad por lo alto y no por lo bajo. Significa que el individuo y las instituciones se tienen que esforzar al máximo innovando soluciones y, por lo tanto, asignando más eficientemente los recursos, y dando respuesta a los problemas de una sociedad.

Competitividad no es destruir recursos, es trasvasar recursos, al menor coste económico, social y político, y solamente en este trasvase de procesos, poco innovadores, a procesos innovadores, es cuando la sociedad busca y obtiene soluciones eficientes.

Y no se trata sólo de los procesos meramente materiales, sino, fundamentalmente, de **un proceso intelectual y moral**.

- 2° - Difícilmente puede darse respuesta al **reto tecnológico** y de apertura de la sociedad sin una **capacidad directiva y organizativa** de todas las instituciones.

Si no se dispone de esta capacidad directiva y organizativa difícilmente podrá convertirse en realidad ese proceso de modernidad, y ésto afecta tanto a universidades, empresas y a todas aquellas instituciones que definen el entorno de una empresa y de una sociedad.

- 3° - Debe **abandonarse**, lo antes posible, esta persistencia maniquea en **esquemas organizativos** incapaces de dar respuesta a las exigencias de estos dos elementos beligerantes en nuestro momento histórico actual. Estamos prolongando la agonía con elevados costes sociales, económicos y políticos.
- 4° - Pero ésto solamente se consigue por la vía de la incorporación innovadora, y con el **fomento de la eficacia de la apertura de la sociedad**, que implica siempre esa permanente búsqueda y disposición hacia una nueva división de trabajo, aceptando y buscando las soluciones eficientes en lo humano y en lo material.
- 5° - Se debe restaurar en España la **capacidad de formación**. El desarrollo de las universidades, como instituciones sociales en las que se asuma responsabilidad y riesgo en la institución, en el profesor y en el alumno, constituyen la clave de un proceso activo de renovación universitaria.

Si ésto no se produce, no dispondremos de capacidades y tendremos que recurrir a que nos las "presten" fuera. El peligro que yo aprecio es el que concierne, lo mismo que en la tecnología, a que cuando uno "importa planteamientos de otras "culturas", es muy baja la eficiencia al incorporarlos en la solución innovadora de nuestros procesos.

Si no se produce esta **reinserción de la formación en la sociedad española**, va a ser muy costoso y difícil que la universidad constituya esa institución mediadora, transformadora que tiene que vitalizar la relación entre la evolución del entorno y la empresa, como institución que asume el papel beligerante de aplicar esa transformación.

- 6° - España es un país con una gran capacidad humana que exige urgentemente formación, y exige urgentemente disposición de instituciones con una organización más flexible y dinámica para ajustarse a los procesos de cambio.

Pero la característica fundamental de estos procesos es que los mismos tengan capacidad de creación, de responsabilización y de asunción de riesgos, ya que no son los controles ni las penalizaciones lo que mueve a los hombres, sino fundamentalmente la idea de ver realizado el proyecto individual, dentro de proyectos comunes, y me refiero a cada una de las instituciones o unidades organizativas de un departamento, o de cualquier otra unidad descentralizada de una organización universitaria.

España es un país con futuro, y su respuesta la tienen que dar la **universidad** y la **empresa**, como las instituciones claves en las que el hombre se integra, motiva, asume el riesgo y, por lo tanto, crea.

