

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

CATEDRA DE POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Working Papers: n° 123

Título: La empresa del Futuro

Autor: Prof. Dr. Santiago

García Echevarría

Fecha: Diciembre 1986.





Universidad de Alcalá de Henares
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Cátedra de Política Económica de la Empresa
Alcalá de Henares-Madrid

Working Papers: n° 123
Título: La empresa del Futuro
Autor: Prof. Dr. Santiago
García Echevarría
Fecha: Diciembre 1986.

Secretaría de Redacción:
Srta. Dolores Marcos
Srta. Cristina Elorza



© Dr. Santiago García Echevarría

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

LA EMPRESA DEL FUTURO ¹

Prof. Dr. Santiago García Echevarría.

Catedrático de Política Económica de la Empresa.

I. Consideraciones previas

Puede, sin duda, afirmarse que la empresa constituye la "encrucijada institucional" de nuestra sociedad.

Esta encrucijada no solamente revierte en la dimensión económica y en los procesos sociales, sino también en la propia entidad social repercutiendo seriamente en el ámbito societario y político. No puede, por tanto, concebirse hoy a la empresa dentro de una dimensión estrictamente económica como ente singular. Esta contemplación económica neta ha pasado a la historia de la institución empresarial. Y ello debido a las características específicas de la empresa en una sociedad moderna, ya que la empresa asume dimensiones sumamente diferenciadas en su protagonismo societario.

La empresa asume un protagonismo social y político, y no sólo económico

En primer lugar, la empresa canaliza la división de trabajo, una de las expresiones más eficientes del avance humano y de la capacidad tecnológica de nuestra sociedad. Pero, al mismo tiempo, es en la misma empresa donde se dimensiona el trabajo humano en cuanto a lo que significa una

¹ Conferencia pronunciada el día 11 de diciembre de 1986 con motivo del Centenario de la Universidad de Deusto y dentro del Ciclo de Conferencias "El sujeto económico".

dignificación del mismo y su configuración en esquemas organizativos que haga aflorar esa capacidad del hombre en la tarea y en el ennoblecimiento de la misma.

Pero también en la empresa se configura una comunidad, no solamente de intereses, sino de hombres.

En **segundo lugar**, la empresa refleja el fracaso o el éxito de la economía. No existe economía más que la que se refleja en la actividad empresarial y es a través de la empresa donde tiene lugar una asignación eficiente de los recursos. Este aspecto institucional, decididamente olvidado en la teoría económica, constituye la pieza clave en una sociedad moderna : la asignación de los recursos es eficiente a través de organizaciones empresariales. Pero es que además los condicionamientos que se le imponen a la empresa dependen también del propio ordenamiento económico.

La empresa es el termómetro que mide la temperatura de la economía

En **tercer lugar**, la empresa es la institución en la que se materializa la creación del trabajo, del empleo, y, por lo tanto, uno de los elementos vitales en el momento actual. Pero es que además es la empresa la que genera respuesta a las necesidades de una sociedad y la que contribuye al progreso y a su desarrollo siendo, en particular, la institución en la que se innova y se crea, buscando nuevas soluciones a los problemas del hombre. No hay ninguna otra institución fuera de la empresa con mayor capacidad de respuesta si se dan las condiciones necesarias.

Por la creación de empleo la empresa adquiere el mayor protagonismo de su historia

En **cuarto lugar**, la empresa es la respuesta institucional para descubrir los problemas y buscar soluciones eficientes. Y es la empresa la que tiene que asumir un amplio rol societario, ya que es parte integrante de la sociedad y una de sus piezas fundamentales en la búsqueda de mayores cotas de bienestar y justicia. La empresa es lo que pudiéramos llamar la **acción económica**, es el nervio vital de la economía y de la sociedad en la que los hombres pueden encontrar, a través de su eficiencia, no solamente esa dimensión individual en la que el individuo realiza su cometido en tareas específicas, dentro de una moderna división de trabajo, sino que, al mismo tiempo, es a través de la institución de la empresa donde el hombre puede ser subsidiario con respecto a los demás.

En **quinto lugar**, la empresa es la clave de la modernidad. No habrá viabilidad ni en lo económico, ni en lo social, ni tampoco en lo político, dentro de un esquema de progreso y justicia social, si la empresa no es eficiente en su acción económica y social.

Por todo ello, la empresa tiene que plantear necesariamente un conjunto de exigencias para cumplir con su tarea y, en particular, la exigencia clave es la de la **flexibilidad**. Si la institución empresarial no dispone de flexibilidad, ni del estímulo preciso para ir dando respuesta a las características mencionadas, no se adaptará a las situaciones cambiantes. Y esta **flexibilidad** es un **imperativo institucional**, tanto hacia dentro de la institución como hacia fuera.

La empresa es la clave de la modernidad de una sociedad

Flexibilidad para adaptarse es el reto que tiene planteado en la actualidad la empresa

... todo el mundo, la institución de la empresa, a través de un sistema rígido, inalterable e inamovible, conduce necesariamente a un entorno, a un orden económico y societario cerrado, sin capacidad creadora y sin capacidad generadora de expectativas de futuro.

Creo que es necesario analizar en una perspectiva rápida, cómo la historia europea de las últimas seis décadas ha ofrecido todo tipo de experiencias en la forma de organizar la empresa y su entorno. La Europa de este siglo ha conocido los mayores fracasos en su organización económica, como también, al mismo tiempo, ha conocido éxitos desconocidos en la historia de la humanidad.

Pero si se analiza detalladamente este proceso se puede apreciar que solamente cuando la empresa ha sido y es la institución que genera capacidad de respuesta a las necesidades de una sociedad, se consolidan, al mismo tiempo, las libertades en los planos económicos, sociales y políticos. Así, vienen a coincidir, como piezas fundamentales, en un engranaje perfectamente sincronizado, el papel de la empresa como institución provocadora de sistemas abiertos, societarios, económicos y políticos.

Se ha podido ver en la historia europea, y también en la americana, cómo la empresa, no muy lejana, cómo una institución que administra de recursos económicos y humanos, responde a las exigencias de la sociedad, y cómo esta institución

La empresa es la que debe dar respuesta a los problemas de una sociedad.

La empresa es la que debe dar respuesta a los problemas de una sociedad.

administradora-gestora de la empresa a la verdadera dimensión empresarial de esta institución implica formas totalmente diferentes de concebir una sociedad. La empresa es, sin duda, la **encrucijada del esquema societario**.

Sin duda, una sociedad tiene capacidad de respuesta a sus necesidades cuando genera instituciones y ordenamientos económicos y sociales caracterizados por la creatividad y por la innovación.

La capacidad de adaptación a nuevas exigencias y la búsqueda de soluciones más eficientes a los problemas, pasa necesariamente por la creatividad y la innovación, no por el ajuste de lo existente. Toda tendencia a tratar de resolver mediante fórmulas cercanas al reparto o racionamiento, significa, generalmente, empobrecimiento, no ya sólo en lo material, sino fundamentalmente en las exigencias al propio hombre, ya que no genera creatividad en búsqueda de nuevas respuestas.

Y una de las características fundamentales de todas las instituciones sociales, y la empresa es una de ellas, es la de buscar soluciones nuevas, generadoras de combinaciones más eficientes que se ajusten a esas necesidades, las cuales se encuentran, a su vez, también en permanente evolución. Puede decirse que cualquier institución empresarial que posea altos grados de libertad en su propia configuración interna refleja, necesariamente, la capacidad del esfuerzo de sus hombres a través de una mayor dimensión en creatividad e innovación.

El papel que debe jugar la empresa en nuestra sociedad debe pasar por la creatividad y la innovación

La búsqueda de nuevas soluciones es característica clave de nuestras empresas

La empresa es la institución que imprime carácter a la cultura económica y social de un país y este carácter viene definido fundamentalmente por el **criterio de competitividad**. Ciertamente, constituye éste un criterio extraño a nuestra propia cultura tradicional y es, sin embargo, el criterio que implica un sistema de valores más eficientes tanto desde el plano económico como social. Aquel sistema de valores anclado en la competitividad del individuo significa, en **primer lugar**, la exigencia de una búsqueda permanente de nuevas soluciones a los problemas pero, en **segundo lugar**, la incorporación de los otros individuos en el comportamiento de uno mismo, con lo cual se crea la dimensión social.

La empresa debe llevar todas sus acciones en el criterio de la competitividad.

Solamente a través de un **comportamiento orientado a la competitividad del individuo**, es cuando se produce la exigencia al esfuerzo y la capacidad de asunción de riesgo, lo que provoca, como respuesta necesaria, la búsqueda de innovación y creatividad, la definición de nuevas alternativas y nuevas soluciones. No hay nada más opuesto a la propia capacidad del hombre que la de negarle la capacidad de generar otras alternativas, otras soluciones a los problemas vigentes y futuros.

La competitividad fomenta en el individuo y en la empresa su capacidad de crear e innovar.

Deben dejarse a un lado posicionamientos que implican que no hay otras soluciones, porque en esta dimensión es cuando puede afirmarse que no existe empresa. La empresa es la institución que refleja en lo social la capacidad de búsqueda permanente de nuevas soluciones, como lo tiene todo proceso de investigación.

Ante un problema, el hombre puede adoptar dos comportamientos : o reducir su capacidad creadora para enfrentarse a la búsqueda de nuevas soluciones, o lo que puede hacer es, precisamente, lo contrario, poner en juego su capacidad creativa en esa búsqueda, que siempre existe, de nuevas alternativas y soluciones.

Es bastante duro y difícil tener que aceptar la situación actual de nuestras sociedades en las que elementos como el paro, el paro juvenil, el deterioro en la formación y la falta de capacidad en las instituciones empresariales y en los ordenamientos sociales, hacen que el hombre abandone la vía creadora, que el hombre se resigne a soluciones anticipadas, sin confiar en su capacidad de respuesta a las mismas.

La competitividad es también el primer paso hacia la modernidad

Si una sociedad no ancla su sistema de valores, lo mismo que cualquier institución empresarial, en el principio de competitividad de cada uno de sus miembros así como de su organización, difícilmente podrá darse en el futuro la modernidad que se le está pidiendo. Ya que ésta obliga a asumir el progreso y la justicia social, pero, al mismo tiempo, tiene exigencias muy notorias. Solamente puede realizarse con amplios niveles culturales y ello plantea, al mismo tiempo, la capacidad de respuesta del individuo frente al futuro que haga confiar en su flexibilidad para adaptarse a las exigencias y, al mismo tiempo, generar el crecimiento de las propias exigencias a las organizaciones. Para ello se precisa de un fuerte

... Éste llegue a ...
... que ... esté al ...

... institución que alberga,
... respuesta del ...
... hombre a las ... de su medio y de su capa-
... capacidad creativa ...

... crisis de
... crisis de management,
... una crisis ... se
... refiera a ... de buscar
... nuevas respuestas y ...
... que estas respuestas sean más eficientes, se
... trate del sistema productivo, se trate del sistema
... educativo, cultural o social.

Nuestra civili-
dad padece una
crisis de manage-
ment en todos
sus niveles

... que está ... genera
... capacidades ... no se buscan
... nuevas soluciones, se ... una tarea
... de gestión que la creación, y se trata fundamen-
... talmente de un empeño ... de la
... tarea en la que está involucrado el ... sin
... poder descubrirse por ... al
... reto que tiene ...

Se asume más
una tarea de
gestión que de
creación

... tales
... de no hacer ...
... rior básico ... de
... referencia ...
... el ...
... del ... el

La competitividad debe ser el
objetivo de
nuestro ...
... tanteo

II. Dimensiones que definen las instituciones empresariales actuales y futuras

Puede partirse de dos hipótesis clave para enjuiciar estas dimensiones :

Cambio en la estructura organizativa de la división del trabajo

1ª - Nos encontramos ante una "revolución" de la propia organización del trabajo, esto es, del puesto de trabajo. Los esquemas con los que se regirá en el próximo futuro la organización del trabajo tendrán muy poco que ver con la actual estructura organizativa, con la actual división de trabajo dentro de los procesos productivos.

Nuevos criterios de management

2ª - Una segunda "revolución" es la que corresponde a los nuevos esquemas de management de las instituciones empresariales y de las demás instituciones.

Un ejemplo de esta última evolución puede verse en lo que pudiéramos denominar la "movida" de los países centroeuropeos más competitivos en búsqueda de nuevas organizaciones, de organizaciones excelentes. Se trata en esta búsqueda urgente de nuevos paradigmas organizativos en los que pueda orientarse el éxito o fracaso de las instituciones.

También las instituciones educativas buscan nuevos criterios de organización

Un ejemplo además claro de que este impacto no solamente se reduce a las empresas de los sistemas productivos, sino que afecta también a las otras instituciones como fundamentalmente las educativas, es la creación hace muy

pocas semanas en Bruselas del Instituto para Management Estratégico de las Universidades. No cabe la menor duda que las instituciones más complejas de dirigir, como es una Universidad, tanto por las características de sus "productos" como también de sus estructuras "productivas", implican una complejidad tal, que no puede ser asumida por esquemas burocráticos como se viene realizando.

La empresa, hasta ahora, ha mantenido una actitud pasiva ante los cambios del entorno

Considero que puede afirmarse, que hasta ahora, y en los momentos actuales, sin duda, el entorno societario-político, el entorno económico, social, fiscal, financiero, etc. ha ido permanentemente condicionando la acción de la empresa, y ésta ha sido mas bien subsidiaria o receptora de estos impactos a los que ha tratado de dar respuesta, más o menos adecuada. La empresa se ha empobrecido, consiguientemente, de forma permanente, y ha perdido su capacidad creadora e innovadora, ha reducido su respuesta al reto.

Puede apreciarse claramente en todo el diseño de políticas industriales de los últimos años, cuando se habla de ajustes o de reestructuraciones, que se está hablando de que la empresa se ajuste a ese diseño de política industrial o política económica, como si alguien tuviera la bola de cristal en sus manos para decir cuál debe ser aquel entorno que hace que la empresa se adapte de forma eficiente. Pero se trata de que se adapte a ese entorno que se está prefigurando, que tiene muy poco que ver con las realidades que se han planteado.

El orden económico-social, con todos sus sistemas, ha ido reduciendo permanentemente el margen de libertades institucionales.

El entorno de la empresa y las instituciones institucionales

Se puede, sin duda, afirmar, que se está abriendo una nueva era que puede apreciarse en nuestro país en los últimos tiempos. Las instituciones, tanto empresariales como no empresariales, empiezan a desmarcarse de ese entorno y empiezan a exigir, al mismo, que se vayan reduciendo sus exigencias a las instituciones empresariales.

La empresa es la que empieza a marcar al entorno sobre cuáles deben ser esas tareas que él tiene que asumir y las que le corresponden a la empresa. En realidad lo que se trata aquí es de un problema de división de tareas, qué tareas son las que le corresponden a la empresa y a las demás instituciones para que puedan asignársele costes y utilidades y, por lo tanto, responsabilidades pero, al mismo tiempo, también, qué tareas son las que le corresponden al entorno.

El entorno debe asumir su labor de coordinación de las instituciones individuales

La iniciativa se ha invertido. Las instituciones son las que empiezan a marcar a ese entorno cuáles son las tareas que han sido asumidas en el transcurso de las dos últimas décadas por el entorno y que tienen que ser devueltas a la empresa. Este, el entorno, tendrá que ver reducido cada vez más su campo de actividad a la labor que verdaderamente le corresponde, que es la de coordinar las distintas instituciones singulares.

En este sentido considero que puede hablarse de las siguientes dimensiones que están permanentemente estructurando la institución empresarial :

1° - La dimensión tecnológica

Sin duda nos encontramos por primera vez en la historia del hombre con una capacidad tecnológica que genera tal grado de libertad en cuanto a la tarea bruta del quehacer humano que facilita la respuesta creativa e innovadora.

El hombre debe asumir el proceso tecnológico poniéndolo a su servicio y de esta manera generar libertades que le permitan ser más eficiente en la búsqueda de nuevas soluciones. La oportunidad de las nuevas tecnologías, dominadas por el hombre, implica una capacidad generadora impensable hace muy pocos años. Debe rechazarse sistemáticamente todos los clichés de que, por ejemplo, la tecnología disminuye los puestos de trabajo, por aquel otro de que la tecnología es la que genera nuevas oportunidades.

Pero esta generación de nuevas oportunidades solamente se da si existe capacidad organizativa para hacer ese traspaso de funciones y, al mismo tiempo, se dispone de flexibilidad, lo cual implica otro tipo de formación en el campo y una dirección, informativa del mismo.

La tecnología es uno de los factores más importantes al servicio de la creatividad humana.

La tecnología es la primera condición básica para que la ciencia y las instituciones tengan capacidad de respuesta en el inmediato futuro a las exigencias de nuestra sociedad.

- La dimensión de multinacionalidad

La división de trabajo que se ha definido por el avance tecnológico, por las nuevas tendencias a un mayor proceso de acercamiento entre las naciones y la irrupción en los mercados de nuevos países industrializados, lleva necesariamente a una nueva dimensión de multinacionalidad.

Por este hecho, la multinacionalidad no es una mera consecuencia de acuerdos internacionales, de mayor o menor dimensión, sino que radica en la propia esencia de la empresa.

La actividad económica de la empresa no es una actividad territorialmente limitada por las décadas que preceden a la Segunda Guerra, sino que es la actividad económica de cualquier tipo de empresa que opere en cualquier época.

Los principales factores que, sobre todo, en el período posterior a la guerra impulsan la internacionalización de la empresa y de sus actividades, son: la necesidad de la empresa de mantenerse en contacto con la actividad económica mundial, la necesidad de conseguir recursos humanos y materiales, la necesidad de conseguir mercados para sus productos, etc.

Pero ello implica esencialmente en esta
transición de multinacionalidad, la más
por su la propia dimensión tecnológica, la
ruptura de estructuras mentales que conciben
a la empresa dentro de un entorno cerrado y
con unas normas de juego individualizadas.

El concepto de
nuevas formas de
visión del trabajo,
de nuevas formas de
colaboración, a
los primeros pasos
hacia la multina-
cionalidad

La búsqueda de nuevas formas de colaboración
dentro de empresas y sectores es quizás una
de las respuestas de mayor eficiencia en la
multinacionalidad empresarial. Lo que se
buscan son nuevas divisiones de trabajo para
la empresa dentro de esquemas organizativos
no solamente internos de la propia empresa,
sino interempresariales. Ello obliga a nuevas
formas de organizar no solamente las organiza-
ciones supraempresariales, sino las normas
que regulan la coordinación empresarial.

La multinacionalidad
es un fenómeno
que afecta a
sino también la in-
teracción social

Puede decirse que la multinacionalidad hace
saltar no solamente las barreras físicas,
sino también, las barreras legislativas, ya
que se trata de un fenómeno que sólo
cabe el entendimiento de una aceptación
de esa división de trabajo y la multina-
cionalidad de las actividades. Sin una multina-
cionalidad no hay eficiencia ni en empre-
sas ni en sectores económicos, ni en la
propia actividad.

A esta nueva forma de multinacionalidad debe
aunque se trate de un fenómeno de
de carácter
rías.
de

3 - Dimensión de nuevos esquemas organizativos y de management

El proceso actual que está viviendo Europa y, en concreto, nuestro país, es bastante más que un mero proceso de "ajuste" (tal como se le viene presentando económicamente o de reestructuración industrial dentro de los planes industriales). En todas estas versiones se trata más o menos de salir del paso, pero en ninguno de los casos de una verdadera respuesta a las modificaciones en las cuales se están moviendo los procesos económicos y sociales.

Debe cambiarse la asignación de los recursos

El problema fundamental es que debe cambiarse la forma de entender la problemática de la asignación de los recursos. Esta asignación de recursos no se realiza en abstracto, sino que se realiza siempre a través de instituciones organizativas, de empresas. Y estas empresas tienen unos esquemas organizativos de management que son los que al fin y al cabo deciden con sus comportamientos individuales y corporativos la eficiencia o ineficiencia en la asignación de los recursos, tanto económicos como sociales.

El avance tecnológico es un agente clave en los cambios organizativos y de management

No cabe la menor duda que el apoyo tecnológico, tanto en los procesos de producción como en los procesos de comunicación, constituyen dos de los pilares básicos para nuevos planteamientos organizativos y de management.

En el proceso actual se está produciendo una verdadera "revolución" del management que provoca unos esquemas descentralizados que por las propias exigencias de los hombres implicados en ellos y por las características de adaptación a las situaciones cambiantes obligan a una descentralización radical de los procesos institucionales. Con ello, por primera vez en los aspectos organizativos, se concede un mayor peso al hombre y la organización se pone a su servicio.

Puede definirse que en esta dimensión organizativa se pasa a organizar y dirigir sobre esquemas a niveles más abstractos y ello debido a que los costes de organización en las actuales estructuras burocráticas o burocratizantes son demasiado costosas. Los costes de coordinación en estas estructuras burocráticas, en sus diferentes variantes, son costes insostenibles en un sistema competitivo como el actual.

La organización será para el más organizador de hombres y para los hombres y la coordinación, tiene que haber necesariamente en base de sistemas de valores.

Por ello, no se puede hacer nada haciendo un enorme esfuerzo sobre las propias empresas como en el pasado, sino para buscar nuevas formas de organización, para cambiar la organización actual por una que sea más adecuada para enfrentar y superar los cambios económicos representados por el sistema de valores de la empresa de

Se pasa a organizar a niveles más abstractos, con costes de coordinación más baratos.

de la empresa
de los hombres

management, la búsqueda sistemática de valores que identifiquen a los individuos e individuos con sus comportamientos con las corporaciones a las que pertenecen, la definición de organizaciones en base de un management estratégico, significa en fundamentalmente no una capacidad de ajuste, sino una capacidad de adaptación de la que se realiza la misma de forma rápida, flexible y al menor coste de manera que ante situaciones cambiantes se busquen soluciones sin romper el sistema de valores que constituye el eje vital de toda corporación.

vuelve al nombre, a su dominio, la organización que se le había escapado.

4 - La dimensión de la responsabilidad societaria de la empresa

de la empresa
del análisis
de la empresa

de la empresa, por ejemplo, la responsabilidad de los
de la empresa, la responsabilidad del socio-
de la empresa, la responsabilidad del individuo en
de la empresa, la responsabilidad del individuo en
de la empresa, la responsabilidad del individuo en
de la empresa, la responsabilidad del individuo en
de la empresa, la responsabilidad del individuo en
de la empresa, la responsabilidad del individuo en
de la empresa, la responsabilidad del individuo en
de la empresa, la responsabilidad del individuo en
de la empresa, la responsabilidad del individuo en



Libertad empresarial
 y responsabilidad
 social

Puede curiosamente observarse, dejando aquí a un lado hechos concretos y viendo una tendencia a largo plazo, cómo en los países caracterizados por una asunción de responsabilidades por parte de las empresas se da el hecho de que no existe paro juvenil, de que se mejora de forma creciente la formación profesional y empresarial, existe una mayor paz social, que precisamente en estos países hay una mayor eficiencia y competitividad con respecto a los demás y que estos países logran un mayor bienestar y una mayor riqueza, además de haber logrado, como primeros países, una adaptación más rápida y menos costosa a las situaciones cambiantes tanto de los años setenta como de los ochenta.

No creo que pueda poner alguien en duda el hecho concreto de que la empresa como institución es la encauzada en la estructura de una sociedad moderna, es una institución que tiene que asumir responsabilidades ante la sociedad. Su responsabilidad va bastante más allá de la mera responsabilidad económica.

Libertad empresarial
 y responsabilidad
 social

Pero la respuesta para esta asunción de responsabilidad por parte de la empresa no es su socialización; los resultados de sus resultados se está teniendo en los últimos tiempos. Todo lo contrario, para que la empresa asuma verdaderamente esa responsabilidad societaria y presente los resultados que corresponde de esa responsabilidad, tiene que liberarse la sociedad, tal como hoy se está haciendo, que solucione los problemas que plantea esa libertad, que se libere de la opresión y la

institución que puede resolver muchos de los problemas no solamente económicos sino sociales, ecológicos, etc. con mayor eficacia a la hora de asignar los recursos y a la hora de ver los resultados.

Otra de las características que debe asumirse dentro de esta responsabilidad societaria es la ética de la dirección empresarial. Si no existe una asunción de una ética empresarial no puede existir ni libertad económica ni social. La delegación de responsabilidades, la descentralización en una sociedad abierta y libre, significa el compromiso de la existencia de un sistema de valores que haga asumir a cada uno de ellos los comportamientos de los demás, esto es, crear comunidad.

Crear una ética empresarial como principio de libertad

5° - Dimensión cultural-formativa

Todas las dimensiones anteriormente mencionadas sobre las que descansa una estructura empresarial, implican crecientes exigencias a las dimensiones culturales y formativas.

Las nuevas formas de dirigir y organizar, la incorporación de las modernas tecnologías y la competitividad de sistemas más abiertos a nivel multinacional, la capacidad de respuesta de la empresa a los problemas societarios, exige a las personas implicadas en la acción directiva de la empresa, una mayor capacidad a la hora de aprender, de flexibilidad para adaptarse a los cambios cambiantes y ello de forma lo más rápidamente posible.

Las nuevas formas de dirección empresarial exigen mayor capacidad de adaptación

Toda demora en la adaptación a un proceso económico, social o ecológico, significa un incremento notable de los costos y una ineficacia en la asignación de los recursos. Pero ello exige fundamentalmente a sus hombres una mayor capacidad de cultura y de formación como respuesta organizativa para poder asumir también el riesgo.

Se van a producir en los próximos tiempos modificaciones sustanciales en los currículos de formación, sobre todo a nivel empresarial, no sólo por lo que afecta a economistas, sino también a las dimensiones técnicas y jurídicas. Se tiene que volver a recuperar esa dimensión global de la institución-empresa de manera que cada una de las personas implicadas en sus distintas tareas tenga capacidad comunicativa, para que se hable un idioma común a la hora de analizar los problemas, que al final son problemas globales y no funcionales. El equívoco al querer entender que la empresa puede dividirse en funciones y que éstas pueden aislarse, ha llevado a una cultura empresarial que se encuentra en el ocaso. El hombre tiene que ver la unidad de su conjunto, la empresa comunidad, o la empresa dentro del conjunto de una sociedad para que las decisiones que adopte contribuyan de manera eficiente a la solución de los problemas y a las necesidades de esas instituciones.

La reducción de la conflictividad a todos los niveles dentro de las instituciones, pasa

En la actualidad existe una tendencia a ver la empresa con unidad de conjunto

Siempre se está planteando el tema privatización o acción pública como si no hubiera más alternativas en las formas de organización de un proceso social. Lo que sí se va a producir es una descentralización y la empresa va a tener que asumir, con otras características muy diferenciadoras de los sistemas anteriores, muchas de las tareas y funciones sociales. De esta manera se trataría de acercar más al individuo muchas de esas prestaciones que se le han hecho extrañas y que, por lo tanto, han dejado de ser beligerantes del hombre en la institución.

Como lo muestra
este tipo de organiza-
ción

Aquí no se trata solamente de que el sistema social sea más barato y que sea más eficiente en cuanto a prestaciones al individuo, sino que dado el peso y la importancia del conjunto de las prestaciones sociales al individuo, con el arrollador proceso de centralización se han ido extrañando a la institución y al propio individuo. Parece como algo extraño a la propia institución y a la relación del individuo con su institución o empresa. Ello ha llevado, en la mayoría de los casos, a esa imagen deteriorada que muchas veces, puede incluso no estar justificada, de las instituciones sociales.

Hay que acercar más
la empresa al
individuo

Se hace preciso, por un lado, dar a cada una de las instituciones que configuran esa cadena social, hospitales y otros centros, una capacidad de management estratégico totalmente diferente al actual, hay que sacar de los esquemas burocráticos, pero, sobre todo, se trata de devolver a la relación

Nueva capacidad
de management

empresa e individuo que en ella actúa una mejor percepción de esta dimensión de las prestaciones sociales que hoy no tiene.

De esta manera, es cuando la empresa tendría en su propia capacidad y dimensión empresarial esa responsabilidad social y con ello una mejor presentación de la cuenta de resultados de la propia acción empresarial sin colectivizar o trasladar a terceros, costes de ineficiencia o utilidades no legitimadas.

III. La empresa en el futuro inmediato

No se trata aquí de hacer una búsqueda en la bola de cristal, sino que se trata de diseñar en base de las dimensiones mencionadas, cuáles serán en el futuro inmediato aquellos elementos que canalizan a la empresa como una de las instituciones claves en el ordenamiento económico y social de una sociedad moderna.

¿Cuáles delerán ser las pautas de comportamiento de la empresa del futuro?

Estas pautas se derivan de las cuales tendrá que ejercer la institución empresarial, y aquellas otras instituciones casi empresariales en cuanto a que ellas son prestadoras de servicios que son el soporte de la institución de las empresas, tales como: líneas formativas, pautas de comportamiento y elementos estructurales:

- 1° - **Exigencia de flexibilidad** para adaptarse a las situaciones cambiantes, exigencia que constituye el punto de referencia clave para el comportamiento de los individuos y de las instituciones.

Flexibilidad y
avance tecnoló-
gico

Esta exigencia de flexibilidad proviene fundamentalmente del permanente avance tecnológico que se ha iniciado, y que está lejos de alcanzar una conclusión, de la intensificación de la multinacionalidad en los procesos políticos, económicos y sociales, de la variación permanente de las funciones que asume la empresa, esto es, el problema del diseño permanente de qué tareas debe organizar la empresa dentro de su institución y qué tareas deben ser asumidas por otras empresas, y por tanto garantizar el funcionamiento del mercado, así como también como consecuencia de la necesidad de nuevas formas de colaboración funcional entre las empresas.

Flexibilidad y
cooperación inter-
empresarial

La única forma válida para el ordenamiento de una estructura de flexibilidad, la constituye el mercado como instrumento de coordinación interempresarial y, al propio tiempo, dadas sus imperfecciones, necesariamente tienen que establecerse normas de comportamiento que provoquen la exclusión de cualquier elemento distorsionante. Dentro del proceso de colaboración funcional entre las empresas, muy en particular de las empresas medias y pequeñas, el desarrollo de instituciones supracorporativas va a constituir una de las condiciones previas para que puedan darse condiciones de flexibilidad.

Precisamente hay muchas tareas como la administración, compras, etc., que pueden constituir funciones perfectamente desarrollables en una colaboración interempresarial y que, sobre todo, a nivel de empresas medias y pequeñas constituyen el elemento clave para tener competitividad en las mismas condiciones que aquellas otras empresas con divisiones de trabajo más eficientes.

Pero esta exigencia de flexibilidad proviene además de la búsqueda permanente de nuevas formas organizativas, de la organización excelente, y, por otro lado, del permanente desplazamiento de los mercados habituales, lo que obliga a la búsqueda de nuevos mercados y nuevas posibilidades de descubrimiento de exigencias de una sociedad y su internacionalización.

Existe además, otro elemento adicional que impone flexibilidad a las instituciones; son las exigencias del propio personal en búsqueda de una seguridad en el futuro que solamente puede garantizarse por la vía de una confianza en la capacidad empresarial para adaptarse. Se tiene que provocar un desplazamiento de ese simulacro de confianza en el futuro mantenido hasta ahora, en base de creer en las instituciones estatales y organizaciones burocráticas, y pasar más a la confianza en aquellas instituciones en las que el hombre puede dominar la configuración de ese futuro y asumir los riesgos que implican sus propias decisiones.

Nueva organización
empresarial y seguridad
en el futuro

Puede decirse, que cuando se habla de flexibilidad no se quiere decir que tengan que desplazarse todos los elementos de los sistemas superiores como la Administración del Estado a las unidades singulares, sino que necesariamente esa flexibilidad se tiene que regular con instituciones intermedias, generalmente instituciones empresariales o cuasi empresariales que asuman también su propia responsabilidad.

La riqueza de los problemas y de las organizaciones obliga a un tamizado importante que permita flexibilizar las instituciones empresariales asumiendo por las instituciones supraempresariales muchas de las funciones que la empresa como tal no puede desarrollar de forma flexible.

- 2° - Condiciones que se imponen a la propia empresa y que se derivan fundamentalmente del propio personal directivo con una formación más globalizante y que facilite la comunicación entre las distintas unidades de responsabilidad en el empresa.

La empresa del futuro exige un personal mejor formado y con gran capacidad de adaptación

Ello exige una capacidad y predisposición del personal a la adaptación a nuevas orientaciones de la actividad empresarial, el desarrollo de nuevos productos y procesos, la búsqueda de nuevos mercados y, sobre todo, en especial, la permanente innovación organizativa como uno de los factores claves de las exigencias de flexibilidad.

Todo ello exige a la propia empresa un gran esfuerzo de formación del individuo y de los grupos a los que confiere en su organización la responsabilidad de adaptarse a las situaciones cambiantes.

Una de las condiciones claves que se impone a la propia empresa en el futuro inmediato es que la coordinación entre la división de trabajo que asume la empresa dentro del contexto tecnológico y de mercados debe estar caracterizada por dos criterios :

- la descentralización en sus esquemas de management y organización como única vía para integrar y motivar a los individuos y para que asuman las responsabilidades correspondientes. De esta manera es con la que se trata de generar capacidad de creatividad e innovación para adaptarse a las situaciones cambiantes.

- Se trata fundamentalmente de establecer organizaciones empresariales que estén ancladas en la aceptación por los individuos de la orientación de la empresa, esto es, la identificación corporativa con la empresa y una percepción clara por parte del individuo, del porqué de sus prestaciones y su forma de hacerlo.

Descentralización del management y de la organización

La empresa necesita individuos formados y orientados hacia la empresa

Esto implica el desarrollo de sistemas de valores como principios básicos que tienen que regir la actuación y comportamientos empresariales, lo que obliga verdaderamente

a la propia institución. Es necesario definir los ámbitos que sean aceptados como valores aceptables en la forma de actuar de la institución y de sus socios.

Capacidad de asumir conflictos

La organización, al no poder desarrollar en esta estructura una amplia capacidad para asumir y solucionar los conflictos internos en la mayoría de los casos buscando una identidad de la persona con la propia identidad organizativa.

Enriquecimiento del puesto de trabajo

La nueva organización del puesto de trabajo y la ordenación de las capacidades humanas disponibles en los procesos de transformación empresarial, implica un enriquecimiento de funciones. Aquí se trata de una mera incidencia de valores, así también de una exigencia material que impone la nueva división del trabajo. El puesto de trabajo constituye una necesidad realizable si se quiere tener en cuenta la respuesta a la competitividad que obliga a desarrollar las instituciones de la actividad y que fundamentalmente exige que se asuman estas funciones que corresponden principalmente a las actividades:

- . Planificación
- . Control
- . Calidad
- . Marketing
- . Investigación
- . Recursos

Las formas de
resolver conflictos

Pero además la regulación de las relaciones industriales a la vista de los actuales esquemas de solución a los conflictos hace previsible la búsqueda de nuevas formas que den primacía a arbitrajes y soluciones dentro de la propia institución empresarial preveyendo la eliminación de conflictos vía comunicación y organización y solucionando los existentes por la vía de instituciones internas.

Solamente de esta manera puede darse respuesta a la asunción de responsabilidades que implica necesariamente una identificación con la propia institución empresarial, ya que en otro caso no existe una responsabilidad aislada de la función, sino con la función respecto a la institución global.

Desarrollo de los
temas de información

Pero quizás la innovación fundamental interna dentro de la empresa es el desarrollo de sistemas de información que permiten un control eficiente y que faciliten, en primer lugar, este control a la propia institución o persona que asume la actividad, y por otro lado, a una mayor capacidad para asumir rápidamente el control de los procesos empresariales que permiten compensar las posibilidades de descoordinación por la descentralización empresarial.

Puede decirse que se va a producir un traslado del control de la organización a los

sistemas de información, con una participación inmediata del propio individuo, ahorrando de esta manera costes no solamente materiales sino costes referentes a la propia modificación del comportamiento y actitud de la persona responsable.

- 3° - Otro de los elementos claves en cuanto a la entidad empresarial va a ser las **condiciones del entorno** en que se mueve.

Cambio del entorno

Este proceso de descentralización empresarial mencionado afecta también a las propias instituciones que definen el entorno empresarial empezando por el propio Estado y siguiendo con las demás instituciones que inciden con sus actuaciones en la empresa.

Desplazamiento de las funciones del Estado

En este sentido, se va a producir necesariamente un desplazamiento descentralizador de las funciones asumidas por el Estado y otros entes públicos a las instituciones empresariales pero, sobre todo, a instituciones intermedias de carácter supraempresarial y que permiten, con una mayor capacidad, dar una respuesta flexible a muchas de estas funciones y ello dentro de una mayor cercanía a la realidad de los procesos económicos, sociales, educativos, etc.

Estado de las instituciones intermedias

Este fomento de instituciones intermedias, por ejemplo, las Cámaras y otras instituciones interempresariales, agrupaciones o asociaciones de distinta índole sanitaria, información, administración, etc. van a constituir la clave más importante en el desarrollo de esta sociedad en los próximos años.

El traslado de las funciones de meros esquemas organizativos, administrativos a instituciones semi-públicas cercanas a las entidades responsables de esa tarea va a ser el gran desarrollo de la descentralización burocrática de las instituciones públicas.

La empresa es la que debe administrar sus recursos

Pero, al mismo tiempo, el entorno exige a nivel multinacional un incremento de las normas armonizadoras a los efectos de reducir aquellas ventajas administrativas, fiscales, etc. que han regulado hasta ahora, mejor dicho, han falsificado hasta ahora la asignación en los recursos y debe buscar cada vez más la empresa en su propia eficiencia los resultados con lo cual legitima los mismos y su propia corporación.

Favor autonomía empresarial

La cesión a la empresa y a sus instituciones de los procesos de formación profesional, la asunción de amplias tareas de investigación y desarrollo, la capacidad de resolver conflictos tanto dentro de la propia institución como con instituciones intermedias, la respuesta ecológica, etc., son todas ellas funciones que necesariamente tienen que asumirse por las instituciones paraempresariales o empresariales.

Mientras que hasta ahora las instituciones del entorno han forzado a la empresa a una limitación de sus capacidades y, por lo tanto, a una inhibición en la asunción de responsabilidades, en el futuro inmediato va a ser la empresa la que imponga los límites a la capacidad del entorno y a la asunción de funciones por el mismo, de manera que si un político o una sociedad busca una respuesta a sus problemas tendrá que buscar el fomento de la entidad empresarial y de las instituciones que soportan su capacidad competitiva como única vía para encuadrar las exigencias y las soluciones a los problemas.

IV. Conclusiones

Puede resumirse la situación ante la que se encuentra el desarrollo inmediato de la institución empresarial en los siguientes aspectos :

- 1° - La empresa constituye, cada vez de forma más incidente, la institución clave en el ordenamiento económico y social. Y no se trata solamente de la empresa en su sentido clásico, como entidad productiva, sino de todas aquellas instituciones que prestan servicios y que se encuentran aún en ámbitos de administración pública, tales como instituciones de formación, instituciones auxiliares, instituciones de fomento, etc.

- 2° - Las exigencias de flexibilidad de la institución empresarial, en el amplio sentido anteriormente mencionado, van más allá de meros "ajustes" de carácter estático, sino que se trata de una forma de concebir, dirigir, actuar y comportarse de la empresa ante las situaciones cambiantes y las necesidades y exigencias de la sociedad.
- 3° - Las modificaciones son rápidas y profundas en los próximos años, derivadas de las posibilidades tecnológicas, del elemento de multinacionalidad en los procesos económicos y sociales y de la consecuente y permanente actualización de la división de trabajo, lo que obliga a adaptarse a las organizaciones de forma rápida y con los menores costes posibles. Un retraso de muy pocos años en la adaptación de las instituciones a las nuevas exigencias provoca un retraso de décadas en cuanto a su capacidad de respuesta, su competitividad en las áreas asumidas.
- 4° - Los encontramos ante el verdadero proceso de humanización de la empresa. Y ello se debe fundamentar en los aspectos claves :
 - En primer lugar, a la propia función del hombre siendo su elemento clave para realizar sus tareas.

sistemas organizativos burocráticos a sistemas más rápidos y flexibles con menor coste.

5º - Se vuelven a recuperar las instituciones y las organizaciones para el hombre, es la primera vez que el hombre puede ser creativo y puede dominar los procesos. Pero ello exige:

- formación más amplia y más globalizante
- capacidad de comunicación
- comportamientos y actitudes positivas cara al futuro aceptando el riesgo gracias a su propio diseño de personalidad
- mayor capacidad de decisión.

6º - Todo pronóstico negativo que domina en la actualidad sobre la imposibilidad de creación de empleo, del impacto de las tecnologías, de buscar nuevas formas de respuesta a las necesidades de nuestras sociedades y la propia incidencia de la multinacionalización en los procesos sociales, económicos y políticos serán, en plazo relativamente breve, erróneos.

Por primera vez dispone la Humanidad de una capacidad de tecnología y de organización que, si quiere, puede solucionar los problemas de forma eficiente en períodos de tiempo cortos y asignando pocas tareas para las cuotas de producción.



no único que se requiere en dos aspectos :

- 1° - Que el hombre modifique su actitud y mentalidad para asumir su papel como individuo y como institución ante las situaciones reales y que genere confianza suficiente ante el futuro, lo cual exige formación y cultura como base fundamental.
- 2° - Que el hombre cree organizaciones a disposición de él mismo y no que el hombre esté al servicio de la organización, de manera que pueda asumir ese papel cambiante de sus actitudes ante el reto de las situaciones reales.

La actual revolución empresarial va más allá del mero problema de reconversión o ajuste, es, sobre todo, una nueva forma de solucionar los problemas, de contemplar y hacer frente al futuro y, muy en particular, de convivencia humana.

Creo que el mensaje es necesariamente positivo en el momento actual de la Humanidad y, repito, toda promesa de negativo se tendrá que equivocar ante la evidencia de la capacidad del hombre y de su disposición de recursos hasta ahora inexistentes.