

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
Num.132

EL EMPRESARIO EN LA SOCIEDAD ACTUAL

SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

1.987



D. García

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION DEL
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE
EMPRESAS / Núm. 132
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

UNIVERSIDAD DE ALCALA



590090624X

EL EMPRESARIO EN LA SOCIEDAD ACTUAL

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



Alcalá de Henares, Septiembre 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.

INDICE

	<u>Pág.</u>
EL EMPRESARIO EN LA SOCIEDAD ACTUAL	
- I. INTRODUCCION	4
- II. EMPRESA Y EMPRESARIO EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD MODERNA	8
- III. TENDENCIAS EN LA ORGANIZACION ECONOMICA Y PAPEL DEL ESTADO	18
- IV. CAPACIDAD DE MANAGEMENT COMO EL RETO AL EMPRESARIO	23
- V. EXIGENCIAS DE FORMACION PARA LA REALIZA- CION DE LA FUNCION EMPRESARIAL : RETO A LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS	30
- VI. CONCLUSIONES	36

**EL EMPRESARIO EN LA SOCIEDAD ACTUAL
EXIGENCIAS DESDE LA PERSPECTIVA DEL MANAGEMENT (1)**

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

I. INTRODUCCION.

El debate sobre la figura empresarial, constituye siempre uno de los debates más apasionados, tanto en el plano político como social. La figura empresarial, es motivo de múltiples controversias y es uno de los temas claves en cualquiera de los planteamientos dialécticos, pero también dentro del contexto organizativo de las sociedades modernas. Si se trata de los problemas fiscales o financieros, de la creación de empleo o de la capacidad exportadora, siempre se encuentra en el centro de este debate la figura del empresario.

1. Ponencia presentada en el II Congreso Mundial Vasco sobre el tema "El empresario en la sociedad actual. Exigencias desde la perspectiva del management" en los días 5 al 8 de octubre de 1967.

Es evidente que hay unas empresas que triunfan y otras que fracasan, hay unos países que tienen una economía floreciente y otros que no lo logran.

La identificación en el debate ideológico de la empresa con capitalismo o con otras formas ideológicas en cuanto al ordenamiento de una sociedad, suele constituir, uno de los más grandes obstáculos, en los planteamientos empresariales. El beneficio, como consecuencia de la actividad empresarial, es muchas veces considerado como algo "negativo" por parte de determinados grupos sociales y políticos; y esta vinculación beneficio-empresario, repercute de forma directa en la apreciación social y política del empresario.

En los momentos actuales se está viendo el debate entre empresa pública y privada. Los esfuerzos de privatización, el abandono en nuestro propio país de ideas dominantes de la empresa pública como la panacea para organizar institucionalmente la economía, lleva como consecuencia a un abandono de la misma por su incapacidad de respuesta a las necesidades de la sociedad, y a la incorporación de criterios de eficiencia económica que centran nuevamente, aunque no se pronuncia, el problema del empresario.

Es curioso observar cómo en las instituciones estatales o cuasi estatales, como empresas públicas de transportes o cualquier otra compañía, hospitales, etc., se descubren permanentemente graves problemas "empresariales", por ejemplo, la falta de cálculo correcto de amortizaciones, o falta

de cálculo económico. Así se plantea nuevamente en todas las empresas de prestaciones públicas, el problema implícito del empresario.

Y es también necesario observar, cómo los best seller en materia económico-empresarial son biografías de empresarios. Cómo han sabido dar respuesta a una empresa en crisis transformándola en una empresa con éxito. El caso Iococca, entre otros, son objeto de atención de las múltiples publicaciones y debates. Incluso en la propia investigación empírica, las aportaciones de Tom Peters en "Pasión por la Excelencia" o en "La Búsqueda de la Excelencia", están ancladas en la valoración de como han conseguido determinados empresarios configurar organizaciones que lleven al éxito a esa empresa. También, han salido como consecuencia de este tipo de análisis, otros libros que dicen, lo que no enseñan en Harvard o en otras instituciones.

La literatura del corte de Peter Drucker recoge, de forma más sistematizada y tipologizada esas experiencias empresariales para deducir de ahí reglas o normas de comportamiento de cómo hay que hacer, cómo hay que dirigir y organizar las instituciones, en particular las empresariales. Aquí también, el centro del debate, es el empresario.

Lo que se busca permanentemente es cómo se dirigen y organizan de forma eficiente las instituciones, bien sean las empresas privadas, bien sean los hospitales o bien sean las empresas públicas.

En unos de los casos, aparece la figura empresarial como punto de referencia clave, sobre todo, en el debate político demagógico, en el que la figura empresarial se ve algo contraproducente en un ordenado contexto de sociedad. Cuando se trata de la ineficiencia de las instituciones, en especial de las instituciones regidas bajo criterios "públicos", se omite la palabra empresario, y se habla fundamentalmente de los problemas de control.

Lo que no cabe la menor duda es que el éxito o fracaso de las instituciones, de la economía y de una sociedad en la búsqueda de soluciones a sus problemas, depende si dispone o no de hombres que tengan capacidad de asumir el diseño de esas instituciones y la eficacia en la asignación de los recursos.

La forma en que una sociedad ordena estas figuras empresariales dentro de su esquema constitucional, es uno de los grandes debates de los años cincuenta (1) y va a constituir uno de los grandes debates en los momentos actuales.

 1. A mediados de los años cincuenta se desarrolló un gran debate sobre si deba o no configurarse constitucionalmente el orden económico. La discusión sobre la necesidad de una "constitución empresarial" que coordinase de forma eficiente todo el conjunto de normas que afecta a la empresa sigue siendo un tema abierto y necesario. Ver S. García Echevarría, "Empresa y Orden Económico", Madrid 1980.

Esta tendencia a la privatización, como respuesta pendular a la baja ineficacia de las instituciones públicas, y sobre todo, por la grave urgencia de sanear las finanzas públicas, constituye un primer indicio, pero no es, en ninguno de los casos el punto final.

El problema clave de una sociedad moderna es disponer de hombres con capacidad para dirigir las instituciones, que implica dirección de hombres con capacidad organizativa, para dar eficazmente respuesta a las necesidades de esa sociedad.

II. EMPRESA Y EMPRESARIO EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD MODERNA.

No se va a entrar aquí en una reducción de la figura empresarial a un sólo tipo o a un grupo reducido de tipos de empresarios, tales como propietario, directivo, experto, etc. Esto no lleva muy lejos.

Empresario, es aquel hombre que asume la capacidad de diseñar el cálculo económico correcto, que constituye, en una sociedad abierta y competitiva, la base para la eficacia en la dirección de los hombres y en la asignación de los recursos.

Empresario, significa tener capacidad básica de transformar la situación existente, en una institución, en una situación de futuro más eficiente económica y socialmente. Nos guste o no, en el momento económico actual, constituye el empresario una de las piezas claves como criterio, para orientar la asignación de recursos y para organizar las instituciones. Pero a ello se añade, como elemento fundamental, la dirección de esos hombres en el máximo de libertad, para poder dar una respuesta innovadora y creativa.

Esta transformación de las prestaciones de una institución de un estado actual a un estado de futuro más eficiente, está basada, en primer lugar, en la capacidad que tiene el empresario de definir ese estado de futuro que quiere alcanzar. El tiene que asumir el diseño de esa situación de futuro que es considerada como la que verdaderamente refleja las posibilidades de éxito de esa empresa. En esta definición, se juega el empresario la determinación de los criterios para la actuación dentro de la empresa.

Y esta no es una tarea "administradora", sino una tarea fundamentalmente creativa en lo más universal, al tener que incorporar elementos dispares y heterogéneos sobre cómo va a ser la situación dentro de p. e. tres años en un mercado concreto para determinados productos. Cuál va a ser la situación de la competencia o la evolución legislativa, o cuáles serán aquellas características específicas del sistema financiero, etc.

Como la ciencia económica no tiene capacidad de pronóstico, y no es una ciencia manipulable en la realidad, el empresario tiene que desarrollar una gran capacidad de configurar procesos, que de forma flexible puedan adaptarse, al menor coste, a las situaciones cambiantes de ese entorno. La beligerancia y capacidad directiva del empresario, se demuestra cuando los entornos son muy dinámicos, y cuando los cambios, como en el momento actual, son muy trascendentales para la vida de la empresa.

La figura empresarial posee, por lo tanto, la característica básica de tener que configurar el proceso de cambio de esa institución, de incorporar la dinámica económica, social y política de los entornos a su propia institución, y diseñar esa parcela de una sociedad. Y ello tiene que verterlo a su vez en un componente clave que es el cálculo económico.

El cálculo económico tradicional, es el cálculo económico del beneficio sacado de un balance proveniente del pasado. El cálculo económico empresarial es, por el contrario, un cálculo orientado al futuro que corresponde a prever los resultados, a intentar llevar esa empresa, esa institución al estado de futuro que se diseña, que se cree posible alcanzar dentro de entornos inciertos (1).

1. Véase la aportación de H. Albach con motivo de la clausura del Centenario de la Universidad de Deusto "La transformación y adecuación de los estudios universitarios a las nuevas demandas científicas y sociales en el Área de las Ciencias Económicas y Sociales". Bilbao 1987.

En este sentido, el empresario tiene que tener una capacidad de adaptación a ese estado de futuro, que consta, por un lado, de la evolución del entorno o entornos y, por otro lado, de la evolución de su propia empresa.

Pero a ello la figura empresarial tiene que añadir, en una sociedad moderna caracterizada por una situación de ser abierta y competitiva, el hecho de que el éxito o fracaso de esa forma de concebir la institución empresarial, depende de la capacidad directiva y de los hombres de esa empresa, no tanto de las máquinas ni de los recursos financieros, por muy relevantes que éstos sean.

Lo que implica en el empresario una gran capacidad para dirigir hombres y, consecuentemente, de tener capacidad de adaptar con flexibilidad y rapidez sus propias organizaciones a las situaciones cambiantes de ese entorno.

El "empresario administrador" es aquel que, dado un entorno estable, le provee de datos para poder regular la asignación de los recursos dentro de un marco fijo. Este ha sido en gran medida, el empresario de los años sesenta y setenta, en los que se movía una determinada figura empresarial que de forma acentuada ha caracterizado todas las instituciones públicas o semipúblicas, empeñadas en el problema de resolver prestaciones a la sociedad.

El "empresario diseñador", el empresario transformador de un estado actual en un estado futuro, de esa empresa, no es, en principio administrador, sino que debe poseer dos virtudes claves :

- . capacidad de diseño de cálculo de futuro y, por lo tanto, de diseño de ese estado, y
- . capacidad para tener hombres y organizaciones que puedan reaccionar rápidamente a situaciones cambiantes sin perder el contexto de la evolución de esa empresa.

De ahí, el nuevo desarrollo de planteamientos de sistemas de dirección totalmente diferentes, como dirección estratégica u organización estratégica de la empresa. Lo que el empresario hace es configurar instituciones y procesos, y ello tanto por lo que concierne a la dimensión interna de la empresa, como la que concierne en cuanto a su presencia en el entorno de mercados o en el entorno societario en el que el se mueve.

Es muy importante diferenciar entre el empresario, en este sentido, y el experto, el responsable de funciones, del que necesita también una empresa. Este experto, u hombre que tiene un conocimiento profundo de una de las tareas, ha venido, en gran parte, dominando el diseño de las instituciones. Este papel ha sido predominante mientras las economías y los entornos han permanecido cerrados, mientras han sido datos y no situaciones cambiantes.

Y aquí se percibe una evolución muy importante. Mientras que el empresario tiene que ser un hombre más de "corporación" y del diseño unitario, el experto es un hombre capaz de diseñar funciones parciales y administrarlas eficientemente al servicio de la corporación. Pero mientras que hasta nuestros días el experto o responsable funcional, definía hacia su propia función en el contexto de la institución, el cambio en el momento actual es diferente. El experto está al servicio de esa corporación o de esa institución, y no trata de optimizar su funcionamiento de forma aislada. Se puede decir que es el momento de abandonar el "egoísmo funcional" en el proceso que corresponde a la configuración de la institución de la empresa y llegar al "egoísmo corporativo", entendiéndolo en el sentido de que todos los hombres, cualquiera que sea la relevancia en las distintas funciones parciales, están al servicio de la corporación y de la configuración de su estado de futuro.

Se puede entrar en el debate, de quién es aquí empresario o no. Todos tienen funciones empresariales, pero la función fundamental es la que corresponde a la característica de la coordinación, antes mencionada.

Cuando se abre una sociedad y una economía, tanto por la vía de la evolución tecnológica como por la vía de apertura de mercados, y, no por último, también por la propia evolución política, una empresa no se dirige como una institución aislada. La empresa es una pieza clave en la sociedad

moderna. La empresa es la que crea empleo, la que crea riqueza; la que resuelve los problemas de disposición de productos y servicios en una sociedad; es la que refleja la capacidad de una economía de tener una balanza de pagos y una balanza comercial positiva; es la que dispone y asigna correcta o incorrectamente los recursos financieros, etc., la empresa es cada vez una pieza más significativa dentro del contexto de una sociedad moderna caracterizada por una continua y fuerte división del trabajo.

Y entre empresa y sociedad hay un intermediario que es el Estado y sus políticos. Por ello, la nueva dimensión empresarial corresponde a una vinculación más estrecha entre la empresa y la sociedad, entre empresa y entorno, y está también caracterizada por la función que realiza el intermediario Estado-políticos, así como también de los otros grupos sociales, como sindicatos u otras corporaciones y, por último, su propia capacidad directiva y organizativa.

El éxito o fracaso de una empresa, de una economía, depende de si el empresario hace correcto ese cálculo económico de diseño de futuro, no ya sólo hacia dentro, en cuanto a su capacidad de administración de los recursos, sino de captar e introducir en ese cálculo económico correctamente esa evolución del entorno, las externalidades.

Cada vez más, este entorno deja de ser un dato para la empresa y empieza a ser variable sobre la que la empresa puede actuar en cuanto a sus prestaciones. Todo el problema

en la línea de la privatización, de la desburocratización de los planteamientos del papel del Estado, en torno a sus áreas más cercanas al proceso económico empresarial, constituyen, sin duda, el debate de los próximos años. La descentralización, que necesariamente se impone en una sociedad abierta, para que puedan darse soluciones competitivas, por la vía de la creatividad y la innovación, significa que la empresa tiene que asumir tareas importantes de ese entorno. No se puede solo pedir que el Estado ceda, alguien tiene que aceptar esa función e introducirla en su cálculo económico.

Cálculo económico que no va a ser un cálculo contable, sino va a ser un cálculo de magnitudes de futuro, de magnitudes de oportunidades, de externalidades actuales.

Hasta nuestros días, toda la planificación empresarial de los últimos treinta años, consistía en que la empresa "colgaba" del entorno su proyecto empresarial. Por el contrario, lo que nos presenta los años noventa es una empresa que confía en sus proyectos y que el éxito dependa de su capacidad de diseñar un proyecto empresarial, con unos hombres que puedan adaptarse a las situaciones cambiantes de ese entorno.

El éxito de una empresa va a depender de la flexibilidad, capacidad creativa e innovadora, de la adaptación de las organizaciones a las nuevas situaciones cambiantes,

tecnológicas, comerciales, políticas, sociales, etc., pero sin perder, al propio tiempo, la línea directriz en la que quiere orientarse la empresa hacia ese "estado de futuro".

Y aquí es donde verdaderamente faltan empresarios que sepan diseñar este proceso.

Con ello, no se quiere señalar, que el experto no sea necesario en las funciones concretas. El experto tiene que contribuir a esa función; pero el empresario responsable de la institución, tiene que asumir, cada vez más, esta capacidad de cálculo económico integrador de futuro y funciones.

En España se está apreciando, en los últimos meses, que la evolución del entorno ya no depende de los políticos "locales" o "nacionales", sino que esa apertura implica nuevos entornos desconocidos y procesos mucho más complejos y amplios en los que las posibilidades de definir una estabilidad del entorno son prácticamente nulas. No se va a parar el proceso tecnológico de apertura de mercados o de intercambio comercial, y es más, la tendencia es a ir ampliando esa dinámica de los nuevos entornos hacia el campo propiamente de lo militar o lo político (1).

Por lo tanto, pudiera decirse que en la sociedad moderna la capacidad de éxito de una empresa depende de ella misma, en primer lugar, de sus hombres, de sus directivos y

1. E. Scheer, "Europa ¿De la realidad a la utopía?", Madrid 1965.

de la capacidad de su organización para adaptarse con flexibilidad a las realidades de los entornos. En una economía administrada, la empresa, normalmente, lo que ha tratado es de tener una posición en ese entorno limitado, poco beligerante y poco dinámico, de facilitar una respuesta, y se ha aferrado a burocratizar y administrar esa respuesta, lo que ha llevado a un freno increíble en la mejora de la sociedad y en la búsqueda de nuevas soluciones.

Para los empresarios japoneses el criterio prioritario en su actuación empresarial es captar y adaptarse a la dinámica del cambio aceptando como segundo criterio clave la competitividad como motor y criterio institucional

El papel del empresario consiste en sustituir, o, dicho en otros términos, incluir en su cálculo económico, muchos de los elementos que hasta ahora eran función del Estado o de instituciones casi estatales o públicas. El Estado, o estas instituciones, bien por la vía de una intervención directa, o bien por la vía de una intervención indirecta, creaban unos entornos deterministas que son los que incorporaba la empresa en su contexto.

La sociedad entra en una dinámica en la que necesita un empresario distinto, el empresario que asuma en su cálculo económico la asignación de los recursos y que dé soluciones nuevas a la misma.

Estamos en un umbral histórico, en el que se abandona un esquema empresarial clásico basado en la idea de la Primera Revolución Industrial, y anclado en un empresario mas bien orientado hacia dentro de la empresa. En el futuro inmediato, el nuevo empresario, tiene que asumir la descentralización que necesariamente se produce, e incluirla en su cálculo económico de futuro, asumiendo muchas de sus actuales externalidades (1).

Pero la característica decisiva va a ser si se dispone de capacidad directiva y de organizaciones creativas, innovadoras y de gran rapidez y flexibilidad en la adaptación a las situaciones cambiantes. Lo que no se logra con las instituciones actuales que definen, como dato para la empresa, las condiciones en las que disponen de los recursos humanos, financieros y materias primas.

III. TENDENCIAS EN LA ORGANIZACION ECONOMICA Y PAPEL DEL ESTADO.

La apertura de las sociedades y de la economía, constituye un proceso irreversible. El impacto de la dinámica tecnológica y la apertura de los mercados, en gran parte debido a la misma, son dos elementos que vitalizan el proceso económico hacia una intensa internacionalización. Lo que

1. Véase H. Albach, ob. cit. y S. García Echevarría "La respuesta empresarial y educativa a la nueva dimensión tecnológica y societaria", Bilbao 1987.

obliga a una nueva división internacional de trabajo que, por su propio dimensionamiento, va a tener una dinámica mucho más beligerante y rápida que la que caracteriza a una sociedad y economía cerrada a la división de trabajo de nivel nacional o local.

Pero además, en esta apertura es cuando empieza a jugar de forma preponderante la capacidad humana para desarrollar nuevos conceptos directivos y organizativos, que basándose en el nuevo soporte informático genere capacidad para dirigir y dominar estos procesos de rapidez de cambio.

Lo cual obliga necesariamente a otras formas de organización económica a nivel de Estado y a nivel de cada una de las instituciones. Estas nuevas formas de organización económica y social, tienen que asumir la necesidad de dar respuesta a una mayor dinámica de los procesos, como, por ejemplo, más rápido envejecimiento de los productos, o cambio de las necesidades o modificación de las situaciones del entorno. Y esta exigencia organizativa es la que necesita de mayor creatividad e innovación para buscar soluciones, las más eficientes, en situaciones concretas, lo cual no se puede conseguir si el hombre implicado en esas organizaciones, a nivel de un Estado o a nivel de una organización singular, no se integra, no se identifica con esa organización, con esa corporación y, por consiguiente, no se motiva en la búsqueda de nuevas soluciones, más creativas e innovadoras.

Este nuevo tipo de organización económica está caracterizado por una menor dependencia de la función, o tarea concreta, y una mayor orientación a la capacidad del hombre y su identificación con la "corporación", o a la unidad organizativa en la que realiza su labor creativa. La misma capacidad de la robotización libera al hombre y le da capacidad de creatividad, cuestión que hasta ahora no tenía (1).

Pero ello exige una capacidad de dirigir y coordinar a niveles menos burocráticos y más basados en la capacidad de dirección de hombres con elementos de poder muy distintos a los que han regido las organizaciones pasadas, vía sanción o vía motivación remunerativa, etc.

Lo que debe constituir el criterio de estas nuevas organizaciones, es que los costes de coordinación deben reducirse. Existe siempre el peligro latente que en estas formas organizativas estos costes pueden dispararse. Hay que dirigir y coordinar con niveles de abstracción más elevados y en esta línea se desarrollan los nuevos conceptos de management a través del diseño de filosofías empresariales, códigos de conductas, etc. Se pasa de formas de dirigir basadas en una descentralización, vía sistemas directivos "más materiales", tales como fijación de objetivos funcionales, fijación de resultados, etc., a determinar más el cri-

1. S. García Echevarría. "El factor humano en la Empresa" en: Estudios sobre la Enciclopedia Laboral Euzkoana. coordinador F. Fernández Rodríguez, Madrid 1987.

terio de la acción creativa e innovadora del hombre midiendo la nueva aportación que él realiza a la corporación, cuando se trata de una medición en el sentido reducido estricto de la empresa, o la aportación a la propia sociedad, cuando se trata de la contribución de esa empresa al conjunto de una sociedad.

No cabe la menor duda que con el éxito o fracaso de este planteamiento organizativo, lo que está en juego, en los años 90, es la propia libertad empresarial, y, consecuentemente, si se mantienen las estructuras de sociedades y economías abiertas. El querer parar la evolución tecnológica y la propia evolución integradora, en lo social y en lo político es, sin duda, algo imprevisible en este momento. Pero es indudable que pueden dispararse los costes de coordinación a nivel de cada una de las instituciones, o de las sociedades en su conjunto, si no se da forma organizativa eficiente con unos costes de coordinación bajos y con un mayor protagonismo del hombre.

Nos encontramos ante puertas de una modificación sustancial de la propia configuración y organización del puesto de trabajo y en todas las áreas en las que se ha producido este proceso, tales como la nueva orientación de la calidad, o las modificaciones sustanciales de los procesos logísticos, etc., lo que es una prueba preliminar de esta orientación. Lo que se necesita son formas organizativas y directivas que dispongan de una mayor flexibilidad para adaptarse a situaciones de entorno cambiantes e inciertas lo

que exige, cambiar la forma de participación del hombre en esas organizaciones. Hay que pasar de la participación típica de los años sesenta y setenta, vía organizaciones burocráticas, tales como son todas las leyes de participación tradicionales, la cogestión a título de ejemplo, a sistemas participativos basados en criterios "de organización" de las instituciones. La vía de la contribución-motivación en las prestaciones que logra el hombre en su corporación, o la empresa en el conjunto de la sociedad, tienen que constituir ese nuevo paso participativo.

El papel del hombre comienza a ser la pieza clave en el éxito o fracaso de las instituciones y de la empresa, más que el diseño de sistemas rígidos o burocráticos. La propia forma de enjuiciamiento solamente por la vía de control, en la administración pública, constituye, sin duda, uno de los grandes déficits en la configuración de la eficiencia económica y social en las prestaciones del Estado como intermedio entre sociedad y empresa.

Incluso, puede afirmarse, que toda esta evolución tiene menos que ver con motivos ideológicos que las propias exigencias de apertura tecnológica y de mercado que van a marcar y la nueva forma de comportamiento del hombre en organizaciones abiertas.

IV. CAPACIDAD DE MANAGEMENT COMO EL RETO PRIORITARIO AL EMPRESARIO.

La actividad empresarial consta fundamentalmente de dos grandes dimensiones: la primera, la que se refiere al papel del entorno condicionando su capacidad directiva y configuradora, y la segunda con respecto a la forma en la que concibe la realización, dentro de la empresa, de todo el proceso de asignación de recursos.

Por lo que respecta al entorno, el empresario español, tiene hoy una valoración sumamente negativa del impacto de este entorno sobre su acción empresarial (1). Esta valoración altamente negativa, se refleja, también, en las relaciones con el mundo representativo del Estado, como pueden ser los Parlamentarios a nivel nacional, comunidades o local, y debiera ser motivo de alta preocupación. Existe una descoordinación clave. O dicho en otros términos, el entorno impone a la empresa determinadas condiciones y la empresa rechaza esas condiciones. Ello implica que la empresa introduce en su cálculo económico estas situaciones deterministas del entorno, pero no las incorpora como elementos de coste de los que tiene que hacer un buen management y, por lo tanto, se desprende de los problemas de eficacia o ineficacia de costes sustanciales en el proceso económico.

1. Esta valoración es resultado de la encuesta realizada a nivel nacional y a nivel del País Vasco. Se encuentra en preparación la obra "En búsqueda de la competitividad" (en prensa).
Madrid 1987.

Puede decirse, que falta coordinación entre el entorno, representado por el político, y el empresario, representante de la empresa. El debate es, en gran medida y como puede observarse, de quién tiene más poder y, por lo tanto, quién tiene la capacidad de organizar ese entorno fiscal, laboral, financiero, de mercados, etc.

Creo que puede afirmarse que aún no se ha salido de los esquemas tradicionales, y, por esta vía, difícilmente puede pedirse eficacia en la asignación de recursos, si el empresario no incluye en los costes económicos del proceso productivo su capacidad empresarial en la gestión de los mismos.

Para él, estos elementos del entorno son un dato que se le impone, y se enfrenta a los mismos en cuanto a que si no lo incorpora, tiene una repercusión por la vía de la sanción, pero son parte sustanciales de la capacidad económica que quedan prácticamente fuera de la órbita de la gestión empresarial.

Puede afirmarse que los costes de coordinación en las estructuras organizativas actuales, entre el entorno y la empresa, son muy altos, y ello se refleja en el paro, en el coste de la Seguridad Social, en el coste fiscal, independientemente de los elevados costes de gestión de todos estos elementos que configuran el entorno empresarial.

Esta descoordinación y, además, esta valoración negativa, frecuentemente por ambas partes, del tema fraude fiscal o Seguridad Social, es otro de esos debates permanentes, que reflejan que no funciona el proceso de coordinación de la economía moderna, entre entorno y empresa. Lo cual genera altos costes de coordinación.

No cabe la menor duda que en un proceso de apertura de la sociedad y de la economía, es necesario un mayor protagonismo del hombre en la solución de los problemas, en la búsqueda creativa e innovadora de la competitividad. El político tiene que ceder poder a la empresa para que ésta asuma el coste del entorno, no como un dato, sino como un elemento sobre el que tiene también que actuar empresarialmente. Esta es la única manera de que lo incorpore dentro de su cálculo económico y, consiguientemente, tenga que responsabilizarse del mismo.

Dicho en términos económicos, necesariamente tienen que reducirse los costes de "externalidades", ya que estas escapan totalmente a una gestión empresarial eficiente. Se pierde la relación causa-utilidad y, prácticamente, las externalidades se han disparado en su volumen en las últimas décadas y quedan sin control económico-empresarial. Se someten al control político, o social, pero difícilmente, por ésta vía, - y la realidad es muy insistente en este tema -, puede darse solución a los problemas reales que tienen que satisfacer esas externalidades y a los costes que los mismos

originan. Se pierde totalmente la relación coste-resultado en las externalidades. Buen ejemplo es la situación actual de formación y Seguridad Social.

Y esta es la causa, en gran medida, del problema de la creciente participación del Estado en la economía y, sobre todo, la causa responsable de los incrementos del déficit del Estado y la insatisfacción en las prestaciones de las instituciones públicas.

La reducción no va por la vía planteada frecuentemente, sino en el traslado de muchas de las externalidades, o la devolución de muchas externalidades, al cálculo económico empresarial, en muchos de los aspectos que hasta ahora se pueden considerar como inviables. El coste de estas externalidades no puede ser un dato para el empresario, sino que debiera ser una variable sobre la que pudiera incidir con un management más eficiente.

La capacidad de management es la que define al empresario, y este es su reto primordial.

En la dimensión que pudiéramos calificar de "interna", esto es, en la dirección de la empresa hacia dentro, la definición del empresario podría establecerse como la persona o el hombre que identifica su acción con la idea de la unidad corporativa de esa institución, la dimensión integral o global de esa empresa. El empresario no puede ser el administrador, sino que la administración en la asignación de

los recursos es preferentemente la función del experto, del responsable de las funciones a realizar dentro de esa empresa.

La función de dirección, como la función clave del empresario, es la que asume al diseñar el futuro de esa institución, como tal unidad global, es el que diseña el proceso, sus estrategias y es el que define también cuáles son los recursos de los que se dispone para alcanzar ese estado empresarial de futuro que considera como el más adecuado.

Esto implica en el empresario una capacidad directiva que responda a las situaciones cambiantes del entorno y que, sobre todo, tenga capacidad de integrar hombres. Solamente por la vía de esta función de integración será capaz de motivar y de esta forma se tiene que lograr ese proceso de dirección, en el que se va ajustando la capacidad humana a las situaciones reales, y no a las "administrativas", a la hora de organizar y dirigir una empresa.

Pero uno de los aspectos claves, es el problema de cómo se va a motivar al hombre. No hay otra forma de motivar en los nuevos esquemas de management que por la vía de la medición en la relación esfuerzo-resultado recursos asumidos y prestaciones logradas. El propio hombre tiene que medir, si verdaderamente merece la pena el esfuerzo que realiza, y ello, analizado bajo el criterio de cuál es la contribución que realiza al conjunto de esa corporación. No se puede

medir ya con criterios parciales, que no identifican el esfuerzo del hombre con la corporación. Pero además, esto se puede hacer porque hoy se dispone de conocimientos, de instrumentos y técnicas para poder realizarlo.

Si se jerarquiza la capacidad del management, debiera señalarse que el éxito o fracaso va a depender de si se tiene capacidad de coordinación y que esta coordinación, entre en el entorno y la dimensión interna de la empresa, la coordinación entre las distintas funciones administradoras de recursos, dentro de la empresa, y la coordinación entre la situación pasada, actual y la futura, es la que define esa capacidad de management de un empresario.

Por su parte, el directivo que viene generalmente jerarquizado como responsable de funciones, administrando los recursos asignados de forma eficiente, tiene que disponer también cada vez más de esa dimensión corporativa. El directivo que asume la responsabilidad de una función, está asumiendo la realización de esas ideas "administrando" adecuadamente los recursos, pero su criterio de eficacia tiene que estar orientado a esa dimensión empresarial a la unidad corporativa. La capacidad de un directivo responsable de funciones tiene que estar cada vez más compenetrado con la idea de la corporación.

De todo ello se deduce, que la capacidad de management es la capacidad del hombre de identificarse con la corporación. El empresario necesita de un predominio absoluto de

esta mentalidad, la corporación como punto de referencia. El directivo funcional, el experto, tiene que asumir una parte en esta orientación y según la escala en la que se mueven los distintos hombres en la organización, todos ellos en menor grado, tienen que tener siempre esta dimensión corporativa, puesto que de ahí se tiene que deducir el criterio para la medición entre el esfuerzo y la contribución que cada uno realiza.

Esto es, sobre todo, lo que lleva a que exista una unidad de doctrina como única vía de reducir los costes de coordinación en esquemas descentralizados, creativos e innovadores.

El empresario, por lo tanto, tiene que ser capaz en su diseño empresarial, de integrar el entorno en su cálculo económico, de integrar sus externalidades, y de diseñar las condiciones entre entorno y empresa en su dimensión futura. Uno de los grandes problemas de la empresa española es su capacidad directiva a corto plazo y su capacidad de cálculo económico, tanto por el proceso tecnológico, por la dimensión social, económica y política que exigen de una integración a largo plazo.

Este es el verdadero reto al empresario.

**V. EXIGENCIAS DE FORMACION PARA LA REALIZACION DE
LA FUNCION EMPRESARIAL: RETO A LAS INSTITUCIONES
UNIVERSITARIAS.**

Uno de los grandes déficit que tiene la sociedad española es el problema de formación. Y esto se extiende a todos los niveles, pero muy en particular, al nivel universitario en las áreas correspondientes a la formación empresarial.

Durante las últimas décadas ha dominado básicamente la formación funcional, y, sin embargo, puede apreciarse como grandes áreas como el Marketing, el Comercio Exterior, o Personal, presentan grandes déficits en la empresa española. Ciertamente, falta formación y, sobre todo, el problema de cualificación de los recursos humanos en la empresa.

Solamente podrá darse respuesta al reto anteriormente planteado de las nuevas formas directivas y organizativas si se tiene capacidad de formación y se crea calidad en el equipo directivo. Ello implica para las Universidades el considerar que el entorno para el que están formando ha cambiado y que, consiguientemente, tienen que modernizar las prestaciones que realizan. La búsqueda por la vía de sistemas burocráticos universitarios, no logrará una respuesta eficiente.

Cuando se publican libros como "Lo que no se enseña en Harvard" lo que se está señalando es que hay aspectos que no pueden enseñarse, o que son difícilmente transmisibles, y estos aspectos nacen más en la experiencia y en la práctica.

Sin embargo, en la capacidad directiva hay elementos vitales del hombre que definen si tiene unas aptitudes para una u otra función dentro de la empresa. Y éste es el punto clave en el sentido de que cada persona, por sus características psicológicas, su contexto sociológico y también por su formación, poseen unas dimensiones que le hacen más capaz para una u otra tarea dentro de las exigencias directivas empresariales.

Y en este sentido la Universidad tiene que plantearse que existen dos grandes dimensiones en las que tiene que formar para la empresa:

- 1) La formación de los hombres cara a la unidad corporativa de la empresa, o dicho en otros términos, la capacidad de contemplar globalmente el análisis económico, las organizaciones y la dirección de los hombres. Y esta capacidad globalizante implica, en esencia, una capacidad humana de integrar el pasado y el futuro, de integrar las funciones y de integrar hombres en procesos, productos, medios y recursos materiales y financieros.

Es cierto que no le es dado a todo el mundo esa capacidad de abstracción que implica siempre una contemplación de la globalidad, de la unidad corporativa y de diseño de futuro.

Sin embargo, este empresario en el sentido globalizante de la unidad empresarial, tiene que hacer sus cálculos económicos y esos cálculos económicos son muy distintos de los cálculos funcionales.

Las exigencias a la formación son cada vez más en un contexto humanístico en el sentido de tener que asumir parte del entorno y así se entra claramente en dimensiones éticas y en dimensiones que asumen juicios de valor primarios, como componente básico del criterio de decisión. En este proceso, lo que puede señalarse es que la capacidad que debe exigirse a esta formación para empresarios es básicamente la siguiente :

- . La capacidad de diseño de ese proceso de integración en la globalidad y esta capacidad tiene dos grandes dimensiones:
- . Aspectos del diseño que pueden aprenderse y que corresponden a una amplia dimensión cultural, humanística y también a una dimensión técnica cada vez más compleja, pero cada vez más potente.

- . Y hay una parte que es puramente personal, quiere decir, la capacidad del hombre para dominar la globalización de los problemas, por su capacidad de abstracción y por su dimensión de futuro, y de definición de riesgos, más que por la característica de administración de recursos desde el punto de vista de la determinación con marcos deterministas.

Por ello, la Universidad tiene que formar un tipo de hombres en los que tienen que darse las condiciones formativas de humanidades, en sentido amplio, las dimensiones que corresponden a la corporación o institución global, la dimensión que afecta a la capacidad de dirigir e integrar recursos humanos, la capacidad organizativa, tanto hacia dentro de la empresa como hacia el entorno, la capacidad de integrar el futuro en el presente y la capacidad de poder coordinar funciones.

Puede verse, que la dimensión funcional está, en último lugar, y que corresponde a la necesidad que tiene naturalmente un empresario de asumir un conocimiento mínimo para poder coordinar las distintas funciones y a los distintos expertos.

Un hombre de una formación universitaria sumamente universalizada y no especializada.

2) Pero también la Universidad tiene que formar directivos expertos en distintas funciones. Y estos directivos, altamente profesionalizados, tienen que tener capacidad para :

- . Hacer un diseño de cálculo económico de esa función con referencia a la corporación.
- . Cálculos económicos más deterministas.
- . Estar fuertemente orientados a la asignación y administración de recursos.
- . Dominar fundamentalmente esa capacidad de implementación, de dar operatividad de puesta en marcha.
- . Implica también capacidad para dirigir hombres en áreas en las que se concreta y precisa la implicación de esfuerzo-resultado.

Pero también en esta formación de directivos, fuertemente profesionalizados, se hace cada vez más necesario una formación global humanista, en el sentido de que ese experto sea capaz de identificar su función con la unidad global. Si no se logra esta dimensión en la formación, difícilmente se puede producir la coordinación necesaria en la empresa.

Pero es más, no será correcta la asignación de los recursos si el criterio que utiliza el directivo-experto en una función no va orientado, en último término, a la estrategia y objetivos empresariales a largo plazo, sino que solamente estará moviéndose por optimaciones parciales y a corto plazo. Esto exigirá altos costes de coordinación, disfuncionalidades muy importantes en la organización de esa empresa y la vuelta a esquemas centralizadores y burocráticos para poder coordinarlos.

Yo diría que esta función humanística global es la que tiene que reducir los costes de coordinación internos de la empresa y facilitar al empresario representativo de la corporación, como unidad organizativa, esa reducción también de costes entre la empresa y el entorno. Al fin y al cabo las funciones son las que toman los recursos del entorno y los asignan en la empresa. El coste de coordinación del dinero, o de la mano de obra, o de las compras, de la logística, a terceros, etc... significan básicamente la necesidad de que el directivo responsable de la función se oriente, en primer lugar, a la corporación como unidad institucional y organizativa, para disminuir los criterios y al entorno a los efectos de reducir los costes de coordinación entre empresa y entorno.

VI. CONCLUSIONES

1.- El empresario, de forma explícita, en determinadas situaciones, y de forma implícita, en las demás, constituye el problema central de todo el debate que concierne a la organización de la vida económica y también de la propia vida de la sociedad. Desde los debates ideológicos hasta los debates correspondientes a la organización de los grupos sociales y la ordenación del mercado etc... es el empresario el que está en el centro del problema.

2.- La acción que ha realizado el Estado en las últimas décadas de ir asumiendo cada vez mayor número de externalidades, ha generado un tipo de planteamiento empresarial en el que ha reducido el entorno fundamentalmente a unos datos facilitados por el propio Estado. Así, el problema de presión fiscal, seguridad social, coste financiero etc.

Ahora, se ve cómo al abrirse la economía y la sociedad esta situación se hace insostenible.

La transferencia a la empresa de este entorno va por la vía del dato, y este dato es el que el empresario en las últimas décadas, ha tratado de introducir en su cálculo económico como factor de coste, pero sin tener capacidad

de hacer el management de este factor. Trata de que el entorno le realiza el coste, p.e. la cuota de la Seguridad Social, pero ésto no es el camino para lograr mejores prestaciones a menor coste

Ello, ha llevado a elevados costes de coordinación y, sobre todo, ha llevado a una gran dilución de responsabilidades en estas externalidades, cada vez más importantes. En este sentido, estas externalidades serán sometidas a las funciones que corresponden a dimensiones político-sociales, y al final se trata de buscar una respuesta por la vía del control o Tribunales de Cuentas. Pero esta vía, no lleva a una mayor eficacia. Hay que buscar en el problema del empresario, figura que no existe en la realización de estas funciones, sino que existe el sistema burocrático que es el que asume el papel sustitutivo.

El problema que se plantea es que estas externalidades se escapan del cálculo económico y social, y que, por lo tanto, tiene que replantearse su forma de integrar en la economía y en la sociedad. La ineficacia económica y social y sus elevados costes, constituye una de las graves preocupaciones actuales en todo el área de occidente.

- 3.- El empresario tiene que dejar de ser una persona que solamente gestiona la dimensión interna de esa institución, generando externalidades, y el Estado tiene que plantearse que él no es capaz de dominar y resolver el management de estas importantes externalidades.

- 4.- El proceso organizativo, como consecuencia del avance tecnológico, junto a la apertura de las sociedades y las economías, y la nueva división internacional del trabajo, obliga a una descentralización. Sólomente por la vía descentralizadora se genera capacidad competitiva en la medida en que se puedan dar las condiciones para que los hombres creen e innoven nuevas soluciones a los problemas de una sociedad. Pero para que el hombre sea creativo e innovador, tiene que ser fundamentalmente libre y eso exige, dentro de las instituciones empresariales, una gran capacidad de integración y motivación del hombre. Libertad dentro de una organización que hay que coordinar, sólomente se logra cuando se dispone de una organización descentralizada eficiente.

La descentralización organizativa no sólomente se expone, por lo que respecta al entorno, o a la organización de las externalidades generadas, sino, sobre todo, y fundamentalmente, en la propia dimensión interna de la empresa.

El impacto tecnológico y las nuevas armas organizativas modifican substancialmente los esquemas funcionales de la organización empresarial. Una buena prueba es la forma de organizarse la calidad en la empresa, o el problema de logística, y el diseño de un importante papel del hombre en el resultado empresarial.

- 5.- Esta evolución implica que el empresario, la empresa, tiene necesariamente que ir volviendo a asumir externalidades, pero con la libertad para hacer un management de esas externalidades. Por lo tanto, el político tiene que ceder poder, y su función será, cada vez más la de señalar el marco de referencia, o el orden en el cual tienen que realizarse las prestaciones y nunca el diseño del cálculo económico y de la asignación de esos recursos, y menos su administración.

Si no se recurre a esta vía difícilmente podrá reducirse la asunción por el Estado, en volúmenes crecientes, de la actividad económica, y mucho menos podrá el Estado reducir su déficit.

Le falta, al Estado, a su esquema organizativo, en todas estas tareas, la figura del empresario, porque es difícil, mejor dicho imposible, que pueda asumirse esa figura empresarial dentro de los esquemas burocráticos administradores de esas externalidades, por ejemplo, un hospital o la seguridad social o muchas de las instituciones de transportes, etc. en los esquemas actuales.

- 6.- Las externalidades, o muchas de ellas, tienen que volver al cálculo económico empresarial como la única forma de que en un país, o en una economía, se realice una asignación eficiente de los recursos y se dé una respuesta eficiente a las necesidades económicas y sociales.
- 7.- La tarea del empresario, en el sentido nato de la palabra, se puede configurar como el hombre que tiene capacidad de integrar el entorno con la empresa y piensa en dimensiones globalizantes. La "unidad de doctrina" que es la que tiene que regir a los efectos de reducir los costes de coordinación, es consecuencia de esta dimensión que abarca más aspectos culturales que de pura precisión funcional.

Pero la figura del empresario tiene que tener, además, capacidad para poder integrar el entorno de manera que haga suyo su diseño de futuro. La empresa no depende del entorno, sino que depende de su capacidad de dar respuesta a las situaciones de ese entorno cambiante.

Para ello, el empresario debe disponer de capacidad para integrar hombres en un proyecto común y ser capaz, de generar capacidad creativa e innovadora en busca de soluciones más competitivas a las necesidades de esa sociedad.

El empresario es un hombre que tiene que disponer de capacidad y conocimientos para integrar las funciones, a los expertos, y de esta manera, dar una capacidad de respuesta.

Y esta idea globalizante e integradora es la que rige la capacidad del empresario.

8.- Por otro lado, la función del directivo, del responsable de las funciones, implica otro tipo de conocimiento y otro tipo de acción y comportamiento que contribuye, sin duda, al éxito o fracaso de esa institución y de ese proyecto.

9.- La función de la Universidad es formar en estas dos dimensiones de las exigencias empresariales :

. en la dimensión de esta capacidad integradora, globalizante, esto es, la dimensión corporativa y el hombre responsable de la misma y,

. la dimensión directiva funcional, del hombre que es capaz, con una profundidad de conocimientos, de asumir la tarea de asignación de recursos y de contribuir al éxito o fracaso de esa institución.

La función de la Universidad es formar al empresario en la capacidad de diseño, incorporando el cálculo económico. Esta exigencia de diseño corresponde a una amplia

formación humanística, en la que el hombre empresario tiene que tener capacidad de integrar distintas dimensiones y tiene que tener una capacidad de dirigir hombres.

Es, en segundo lugar, donde el empresario tiene que verter todo ello en un cálculo económico globalizante, en el que no sea importante el cálculo económico especializado de la función.

El directivo, el experto, el responsable de funciones, tiene como tarea básica la asignación eficiente de los recursos de acuerdo con esta situación global de la institución en la cual está incorporado. Necesita de un cálculo económico especializado, concreto, específico, pero también necesita, en segundo lugar, y, cada vez más, de una dimensión humanística. Por las grandes dimensiones que alcanzan muchas de las funciones, necesita tener una formación humanística que le permita dar respuesta a las dos exigencias básicas :

- . por un lado, el que su función la ponga al servicio de la institución global, lo cual no es fácil, y
- . por otro lado, que tenga capacidad de dirigir hombres, puesto que las funciones se realizan en un proceso en el que el hombre juega un papel decisivo.

Además, el directivo tiene que tener otro tipo de sensibilidad y capacidad para incrementar y hacer operativas las ideas. Esta formación debe darla también la Universidad.

10.-Es muy difícil que coincidan ambas exigencias en una sola persona, de ahí que se cometan gravísimos errores en los nombramientos empresariales y, de ahí también, que la Universidad tenga que diferenciar, en determinadas fases de los procesos de formación, ambos tipos de personalidades y ambos tipos de conocimientos.

11.-De esta capacidad empresarial de asumir el entorno y de generar una mayor capacidad de integrar el futuro, las funciones y los hombres, es de la que va a depender el éxito o fracaso de la empresa en los años 90 y de la forma de configurar la sociedad.

En los próximos años se consolidará una empresa creadora y libre en la medida en que se pueda desarrollar una capacidad directiva y organizativa que fomente este tipo de asunción de externalidades. Muchos de los papeles adoptados por los sindicatos, o por otras instituciones, tienen que volver a la empresa, lo mismo que las funciones adoptadas por el propio mundo del Estado. Lo cual no quiere decir que a esas instituciones como los sindicatos, no le vayan a competir otras tareas, otra división de trabajo. La modificación de la división de trabajo no

afecta solo a la empresa, afecta también a la Universidad, a los sindicatos, a las instituciones políticas, etc.

Pero del éxito o fracaso de esta función del empresario va a depender el que se consoliden o no, en un futuro muy próximo, las sociedades abiertas que sean capaces de coordinar con el menor coste, eficacia económica y social y las necesidades que plantean sus ciudadanos.