

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

CATEDRA DE POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA

PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Working Papers n° 18

Autor: Dr. Santiago García Echevarría

Título: Problemas de la moderna dirección
de empresas

Fecha: 5.5.78





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

Working Papers nº 18

Autor: Dr. Santiago García Echevarría

Título: Problemas de la moderna dirección
de empresas

Fecha: 5.5.78



Secretaría de Redacción: María Angeles Gil Estallo

© 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

I. ¿Que se entiende por moderna dirección de la empresa?

1. Tanto en el mundo empresarial como por lo que afecta al investigador en materia de empresa y de organizaciones humanas, en general, es preocupación general conocer cual es el grado de desarrollo alcanzado en una dirección y conocer si este desarrollo presenta niveles satisfactorios. Esto es, la contestación a la pregunta sobre si se está aplicando en una organización aquel sistema y concepción de dirección mejor u "óptimo" o en qué medida se encuentra distanciado del nivel que debiera perseguirse. Lo que implica también en la preocupación científica el precisar qué posibilidades existen de desarrollar nuevas concepciones de dirección de organizaciones humanas, cómo puede medirse el grado alcanzado de desarrollo y cual es aquel grado o nivel que se considera como suficiente para una dirección. El problema es, por tanto, de determinar el grado de desarrollo "suficiente" que se considera en cada momento como "satisfactorio".

Sin duda, en materia de dirección nos encontramos aun bastante distantes de disponer de esta capacidad de enjuiciamiento y ello debido a varios factores. El grado de satisfacción de una dirección viene enjuiciado por

- las técnicas de dirección que se consideran como modernas
- los estilos de dirección que "se llevan" en los momentos
- la evolución de la Sociedad y sus exigencias

Realizado por: S. García Echevarría

Revisado:

expresadas de los distintos grupos sociales sobre la empresa

- la apreciación subjetiva de los individuos de si se considera su concepción sobre cómo deben ser dirigidos.

En general ha dominado hasta épocas muy recientes, e incluso actualmente, la definición del grado de modernidad de la dirección en base a que se consideran determinadas concepciones y técnicas de dirección, por ejemplo, concepciones más descentralizadas y técnicas como las de dirección por objetivos, entre otras. Sucede con regular frecuencia que incluso concepciones que científicamente distan mucho de haberse logrado su configuración adecuada se aplican en la práctica. También sucede que la práctica tropieza con dificultades de diverso orden para realizar aplicaciones teóricas. Tanto la capacidad de las propias concepciones de la dirección como las dificultades para su interpretación y aceptación por las personas implicadas constituyen uno de los aspectos a considerar. Pero, sin duda, los efectos de "moda" juegan un verdadero papel y muchos de los grandes fracasos de los años sesenta pueden achacarse en gran medida a este último componente.

Estos fracasos o bien, en el mejor de los casos, elevados costes producidos con la introducción de nuevos conceptos y técnicas de dirección, se han debido a considerar que se trata predominantemente de un problema de "técnicas" a las cuales debe ajustarse el hombre y no de que la dirección, en sus más di-

versos niveles, es un amplio juego de comportamientos y actitudes humanas que se apoyan en determinadas técnicas. No se ha considerado suficientemente la interdependencia entre una interpretación mecanicista, -típica de las técnicas, que se consideran además con un valor universal y que, por tanto, lo que ha dado resultado en un contexto social debe darse en el otro- con la interpretación del fenómeno de la dirección como resultante de los comportamientos y actitudes de individuos y grupos sociales.

Incluso los esfuerzos por aplicar nuevos conceptos y técnicas se han impuesto bajo una determinada estructura técnica a la que deben ajustarse las personas y ello en un periodo de tiempo prefijado. Lo que debiera haberse entendido como un proceso social, se ha interpretado como un proceso técnico.

Pero es que además las exigencias para disponer de una moderna dirección no vienen determinadas por el avance científico, por la moda o imitación, sino fundamentalmente por la presión que ejerce el Umwelt sobre la organización. El Umwelt posee varias dimensiones en cuanto se refiere a la empresa y cuya intensidad varía de un país a otro, de un periodo a otro. La presión del Umwelt se acentúa en Europa y América a partir de los años sesenta con los planteamientos sobre la Responsabilidad ante la Sociedad de la empresa. Esta presión, con orígenes más bien académicos, plantea la búsqueda de una concepción más amplia de la empresa, de incluir junto a sus funciones económico-empresariales, funciones Sociedad-empresa. Todo el esfuerzo iniciado sobre cómo medir

de forma más integral las aportaciones de la empresa a la Sociedad, esto es, de buscar la aportación real e integral de la empresa, se refleja en el fenómeno del denominado "Balance Social".

Esta presión del Umwelt sobre la empresa puede ir más allá de un mero informe de la empresa. Puede llegar a consistir en variaciones sustanciales de la concepción e instrumentación de la dirección. Aquí incluso puede decirse que la propia praxis, en muchos de los casos, ha desbordado las posibilidades y desarrollos científicos existentes.

Ya no es pues solamente la presión de la competencia en los mercados la que obliga a la revisión de todos los factores elementales y dispositivos, entre ellos la dirección, con el fin de lograr situaciones más favorables en los mercados, sino que son componentes que provienen, por un lado, de la propia normativa legal que afecta a las formas y contenidos de la dirección y, por otro, de la presión de la Sociedad que será cada día más fuerte. Lo que se expresa claramente en la expresión máxima de tal exigencia en el compromiso político del empresario.

Dirigir, hacer política empresarial, ya no es cuidar la consecución de los óptimos en la combinación de factores y coordinar adecuadamente la actividad productiva empresarial con las oportunidades de los mercados, esto es, política empresarial interna, sino que fundamentalmente es el creciente peso y dureza de lo que pudieramos denominar política empresarial externa. Esta es hoy la interdependencia más delicada, más sutil sobre la que puede opinarse

II. Características del avance científico en materia de dirección

La preocupación de la búsqueda de formas eficaces de dirección parte, como Vds. saben, del más puro empirismo: El desarrollo de reglas de actuación y comportamiento a las que deben ajustarse las personas o grupos. Sin duda, estas reglas se han desarrollado pasando de la mera enumeración de principios generales, con muy poca consistencia, hasta el desarrollo de una amplia normativa a nivel de puesto directivo. El paso de un planteamiento de principios a un análisis científico constituye uno de los fenómenos más discutidos. Sin embargo, se están produciendo avances notables en el plano de las áreas funcionales, esto es, en aquellos planteamientos cercanos a técnicas más o menos precisas. La presión del propio legislador mide al propio tiempo en toda la problemática de áreas concretas como las de personal, fiscal, presentación de cuentas. etc.

Sin embargo, el desarrollo de concepciones integrales de la dirección se encuentra bajo la presión del Umwelt, de la Sociedad, ante exigencias hasta ahora no planteadas. Estas exigencias directivas abarcan no solo el problema de participación en los centros de decisión, problema de reparto de poder económico, sino que incide ampliamente tanto en los métodos y estilos de dirección, como en la organización y en los sistemas de información.

La búsqueda de concepciones de dirección que puedan integrar las exigencias organizativo-funcionales de la empresa y las exigencias del Umwelt constituye hoy la

preocupación fundamental. Y ello significa además que la evolución de las exigencias organizativo-funcionales se produce a un ritmo menor que las exigencias del Umwelt lo que produce esta situación de incertidumbre sobre el cómo dirigir y qué respuesta debe darse por parte de la empresa a la fuerte evolución de la Sociedad. Constituye verdaderamente una grave incógnita sobre la que se centra

- (a) el papel de la empresa en la Sociedad
- (b) la defensa de un orden de sociedad que sea aquella opción que permita la actividad empresarial
- (c) la integración de los sistemas de objetivos, comportamientos y actividades de los grupos sociales externos e internos

Sin duda, el desarrollo de la dirección y sus técnicas en áreas funcionales ha alcanzado grados de aceptación válidos y que mantiene una cierta constancia en periodos largos de tiempo. El problema de dirección hoy es un problema condicionante de la Sociedad que obliga a nuevos planteamientos.



Realizado por: S. García Echevarría

Revisado:

III. Incidencia del Umwelt (entorno) en los planteamientos de la dirección empresarial

Limitándonos aquí a este segundo aspecto considero de interés analizar la evolución de esta problemática en un país en el que en periodos relativamente cortos de tiempo se han producido evoluciones fundamentales del entorno socio-político como expresión de la evolución de la Sociedad. Me refiero a España que como conjunto industrial es, sin duda, una magnitud relevante y como evolución de la Sociedad constituye un ejemplo claro a nuestros efectos, esto es, a la interdependencia entre dirección empresarial y entorno (Umwelt).

España es un país que entra ya con un gran retraso en el proceso de industrialización que alcanza sus máximos niveles a finales de los años veinte. Dentro siempre, o como regla general, de un amplio proteccionismo, desarrolla la industria pesada en un fuerte intercambio con el exterior, principalmente Gran Bretaña. Por otro lado, el área textil adopta estructuras propias amparadas en el proteccionismo y los sectores relevantes del área de transportes arrancan de actividades extranjeras en España. De una simple ojeada de la escasa literatura existente en la segunda mitad del siglo XIX se deduce la poca importancia que se dedica a los problemas empresariales de aquel entonces. Las empresas vinculadas con el exterior se desarrollan siguiendo los patrones de las matrices y las industrias internas protegidas reducen su actuación a los sistemas centrales financieros fundamentalmente.

A partir de finales de los años veinte hasta mediados de los años cincuenta toda la problemática empresarial se orienta a los procesos de aprovisionamiento y producción. La dirección como tal no constituye motivo de preocupación, lo que se refleja aún hoy día en las empresas españolas. En líneas generales a finales de los cincuenta y principios de los sesenta las empresas punteras centran sus esfuerzos de dirección en la implantación de la organización del trabajo a nivel taller en base del sistema Bedaux y a partir de mediados los años sesenta empieza a preocupar un determinado entorno: el incipiente mercado. Técnicas de marketing especialmente ocupan la atención.

El proceso de industrialización comienza prácticamente avanzada ya la década de los años sesenta, proceso que se realiza dentro de un orden económico administrado. Esto es, se caracteriza porque las decisiones de carácter estructural precisan de una autorización administrativa, con lo que el propio Estado constituye prácticamente el Umwelt en el que se desenvuelve la empresa. Esto es, la interdependencia entre empresa y Umwelt (entorno) se reduce a contactos personales que son portadores de los distintos grupos de presión que tratan de implantar sus sistemas de objetivos.

Se aprecia claramente hasta nuestros días que durante esta última década de increíble desarrollo industrial, la empresa, como unidad económico-organizativa, como unidad político-social, se ha quedado muy por detrás de su avance técnico-productivo. El marco institucional de un orden económico "administrado" ha

incidido formando un tipo de empresa, de dirección, que refleja claramente su extrema protección. Todo el Umwelt, todos los subsistemas evolucionaban paulativamente dentro de márgenes estabilizados y el Umwelt practicamente no ha impuesto a la empresa exigencias directivas.

Las distintas áreas funcionales de la empresa han reflejado este contenido "administrativista" por lo que la dirección empresarial ha sido mas "administradora". Así, áreas como las de personal han orientado toda su actividad directiva a la administración de la misma y a la aplicación de las normas legales en materia laboral. No ha existido ni una política de personal, ni una planificación de personal, y aún está por iniciarse. En materia de financiación nos encontramos en la misma situación, al igual que en las restantes áreas de la dirección empresarial.

Esto es, como consecuencia de un sistema socio-político de concentración de poder político se produce o bien está acompañado de una concentración del poder económico, lo que obliga no solo a proceder "administrando" la actividad económica por parte del Estado, sino que se traslada este sistema a la propia empresa. Esto se refleja claramente en la deficiente preocupación por los sistemas de información efectivos, sobre todo a nivel de cálculo de costes y de cálculo económico como componente racional en los procesos de decisiones empresariales. Lo que a su vez condiciona totalmente las exigencias de una organización y de una dirección adecuada o correspondiente a la importante dirección industrial alcanzada.

Como consecuencia del Umwelt no sólo no repercuten las exigencias de la Sociedad en la empresa, sino que las propias exigencias funcionales quedan reducidas a su expresión de administración.

La empresa española se encuentra por ello actualmente ante una situación muy compleja. Por un lado, el entorno socio-político pasa de una concentración de poder político a una sociedad pluralista con una distribución de poder político. Por otro lado, la empresa española se encuentra con sistemas de dirección, organización e información que no son válidos. Tienen que adaptarse. El cambio de entorno es el que impone exigencias en métodos, filosofía, comportamientos y actitudes, a la empresa y a sus directivos.

Esto es, la situación en la que debe realizarse la modificación de los sistemas directivos está caracterizada por los siguientes componentes:

- (1) Cambio del entorno socio-político hacia una situación de mayor distribución del poder político. El problema aquí radica en la determinación de este marco institucional (la constitución) y en todo el proceso complejo de configuración de este entorno en todos los niveles. Los distintos grupos sociales intentan reflejar un tipo de organización de la vida económica y social, que se refleja básicamente en las estructuras empresariales, de manera que se les facilite la imposición de sus objetivos. Este es el momento más delicado, el de la creación de las infraestructuras organizativas del entorno. Ejemplo

Realizado por: S. García Echevarría

Revisado:

típico la mal denominada "ley sindical"

Esto es, el empresario desconoce el marco, y debe contribuir a su configuración organizativa, esto es, hacer política empresarial externa es su fase más compleja y decisiva: la configuración del orden económico y social.

- (2) Al diversificarse el poder político se plantea por los grupos sociales la diversificación del poder económico y ello de forma indirecta a través del sistema fiscal, pero primordialmente de forma directa a través de incidir en los centros de poder de decisión en la empresa .
- (3) Y no menos decisivo coincide todo este proceso con la primera recesión seria de la economía española de la actual fase de industrialización.

Tres son a mi entender las acciones que debe acometer la empresa:

- (1) La participación como grupo social en la configuración pluralista del ordenamiento económico y social de manera que disponga de la opción en la que puede realizar su actividad empresarial: un orden de economía social de mercado
- (2) La de regular dentro de la empresa el pluralismo de los grupos sociales con las nuevas exigencias funcionales organizativas de una empresa moderna. Como la empresa no consiga imponer frente a las exigencias del pluralismo político las exigencias

organizativas y de dirección, difícilmente se producirá la reestructuración adecuada, o bien se realizará ésta a un coste elevado.

La preocupación por los sistemas de dirección adecuados a este planteamiento deben constituir primacia entre los problemas empresariales. La eficacia económica de los sistemas empresariales depende de este esfuerzo, como depende el que se vuelva a estructuras económicas dirigistas.

En pocos casos como en el español se puede apreciar la interdependencia entre empresa y entorno, así como la eficacia económica y social resultante. Esta evolución se aprecia claramente en la poca atención prestada en las universidades y en la investigación a los temas de la dirección empresarial. La distribución del poder político y del económico conduce a exigencias hasta ahora insospechadas de la dirección empresarial. A través de nuevas concepciones y técnicas debe buscarse la canalización adecuada de la distribución del poder. Sin esta canalización se pondrá en serio peligro todo el sistema empresarial por orientarse las actuaciones y comportamientos de los grupos sociales a ideologías y sistemas de valores parciales, de grupos específicos, que no reflejan el pluralismo de una Sociedad.

La empresa es la encrucijada. La empresa es la organización fundamental no sólo de un orden económico-social, sino la forma de interpretar el tipo de Sociedad que se busca. Y la capacidad de dirección, la capacidad directiva, es el soporte clave de esta evolución.

IV. Resumen

- (1) El primer problema que se presenta es que se entiende por "Moderna dirección de empresa". Sin duda su contenido viene definido generalmente por la utilización de lo que se consideran "técnicas modernas" de dirección o bien concepciones y estilos nuevos. Esto es, el concepto de "moderno " se encuentra en la literatura estrechamente vinculado a la forma e instrumentación de la dirección de la empresa. Sin embargo, existe un segundo componente que gana cada vez más importancia y es la intensificación de la interdependencia entre empresa y Sociedad. El propio desarrollo de una política empresarial marca esta evolución.
- (2) Dentro de las corrientes que nacen a mediados de los años sesenta sobre la "Corporate Social Responsibility" y la constante preocupación por la medición o presentación de tal función en forma de "Balance Social", se plantea en realidad un intento de intensificar las interdependencias entre empresa y Sociedad. Ciertamente los orígenes y fuerzas que quieren intensificar tales relaciones son muy diversas e incluso contrapuestas, sin embargo, es un hecho que la propia empresa trata de incorporarlo en sus sistemas empresariales.
- (3) Por tanto, el contenido de la "moderna" dirección de la empresa no es pues un planteamiento técnico-conceptual, con carácter más o menos duradero, sino

que viene en una gran medida impulsado por el Umwelt, bien sea en forma de una creciente normativa vinculante para la empresa, bien sea como expresión de una fuerza más social. Ambos aspectos marcarán variaciones en la dirección empresarial, pero probablemente la presión normativa y la exigencia de la Sociedad imprimirá mayores esfuerzos a la dirección, en concreto, sobre como organizar el poder económico y el poder de formación de decisiones en la empresa, de manera que se garantice tanto el funcionamiento empresarial como el orden de Sociedad.

- (4) Donde verdaderamente se aprecia este proceso es en la actual evolución de la empresa española. Todo el desarrollo en España se ha realizado en base a una economía administrativista, lo que ha tenido como consecuencia el que por un lado no existían prácticamente las interdependencias entre la empresa y el Umwelt o se encuentran reducidas a meros contactos personales que son los portadores de tales relaciones. Esto es, no ha existido presión alguna por el Umwelt para que la empresa modifique el contenido de la dirección. Este Umwelt son tanto mercados, como regulación laboral, fiscal, financiera, etc. Tampoco ha existido internamente en la empresa presión para actualizar el contenido de una dirección.

Al cambiar radicalmente el sistema político la dirección de la empresa se encuentra en un gran vacío, no solo porque surgen interdependencias nuevas con el Umwelt, sino que estas interdependencias son inciertas y precisan aún de organizarse. Pero además la propia empresa internamente tiene que proceder

a una revisión de todos sus planteamientos técnico-conceptuales.

- (5) La definición de la moderna dirección de la empresa es pues más el resultado de la presión del Umwelt en el que se desarrolla la empresa, en especial del Orden económico, que de la propia evolución de las técnicas y concepción de la dirección empresarial.

Este texto corresponde al original de la conferencia pronunciada en Maria Laach el día 6 de mayo de 1978 bajo el título "Moderne Unternehmensführung".



Realizado por: S. García Echevarría

Revisado: