

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° 65

Título: La Empresa ante el futuro

Autor: S. García Echevarría

Fecha: Enero 1982





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° 65
Título: La Empresa ante el futuro
Autor: S. García Echevarría
Fecha: Enero 1982

Secretaría de Redacción:
Srta. María Luisa Blasco Laviña
Srta. Lucía Juárez

© 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 ANTE EL FUTURO

Condiciones y exigencias al entorno y a la empresa¹

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

I. Planteamiento e introducción

1. Consideraciones generales

En el momento actual en el que vive el mundo occidental, caracterizado por serios temores en cuanto a la falta de perspectivas de solución a la crisis económica, la empresa, y el empresario, constituyen objeto de crítica, por un lado, y de desconocimiento, por otro, que, a mi entender, suponen uno de los obstáculos más significativos para dar una respuesta al reto que tiene planteado

¹Corresponde al texto de la Conferencia pronunciada en el Congreso ATALAYA/82 celebrado en la ciudad de Guadalajara (México) los días 13 al 16 de enero de 1982

La Sociedad actual. Pocas veces en la historia industrial moderna ha sido tan poco apreciada la institución empresa, así como la figura empresarial. Es increíble que a muy pocas décadas de distancia del momento actual, precisamente en la Europa de los años 50 y 60, período en el que la empresa y el empresario jugaron el papel decisivo para salir de la situación más grave en la que se ha encontrado Europa en la historia moderna, parece que se ha producido un olvido general acerca de la capacidad de estas instituciones para resolver los problemas de una Sociedad.

Falta de confianza

Quando uno analiza las diferentes propuestas, tanto teóricas como de la praxis política, económica y social, para encontrar una salida a la crisis actual, parece que todos los intentos se orientan hacia formas o fórmulas que quieren dejar a un lado a la institución empresa. Se buscan soluciones fuertemente caracterizadas por un intervencionismo estatal o se desvía la atención hacia fórmulas de concentración de poder entre los diferentes grupos sociales, sin darse cuenta que precisamente, por ambas vías, no puede encontrarse una solución permanente a los problemas que tiene planteados el mundo actual. Parece como si el desarrollo de la vida económica a través de las instituciones empresariales no diese la confianza suficiente como para recurrir, igual que se hizo en las décadas de los cincuenta y de los sesenta, a estas instituciones, con el fin de dar respuesta adecuada a los problemas actuales. Pero es que además, parece como si esta falta de confianza en la institución empresarial y en el empresario no encontrara eco dentro de la propia institución

empresarial y faltara, de alguna manera, esa capacidad que ha caracterizado constantemente al que nacer de la empresa: la capacidad de respuesta a las necesidades de una Sociedad dentro de planteamientos racionales.

También se debe de preguntar si esta falta de confianza no sólo radica en planteamientos ideológicos o en un deterioro paulatino de las reglas de juego en las que tiene lugar el desarrollo de una economía, sino también por encontrarnos ante una gran laguna informativa. A título de ejemplo, hace muy pocas fechas la Cámara de Comercio de Coblenza hizo una encuesta, a nivel de opinión pública, sobre cuál era la idea que se tenía sobre el beneficio empresarial. Los datos han sido verdaderamente sorprendentes, ya que solamente una quinta parte de los estudiantes encuestados, estudiantes de facultades de Económicas, acertaban en la estimación del margen de beneficios de una empresa. Para un tercio de los estudiantes de económicas se obtuvo la respuesta de que la mitad del volumen de ventas era beneficio. La media de las personas encuestadas venía a afirmar que el 36% del volumen de ventas corresponde al margen de beneficio de las empresas. Si se contempla esta opinión con la realidad, precisamente las empresas alemanas, cuyos beneficios en las últimas décadas se han movido entre un 3 y un 7%, debe considerarse seriamente la gran laguna de información que constituye, al mismo tiempo, una base peligrosa para un tratamiento ideológico del papel de la empresa y del empresario en la Sociedad.

Predisposición
a ser empresario
en España

En una encuesta sobre la figura del empresario realizada en España recientemente en el pasado mes de Julio, solamente un 16% de los encuestados estaría dispuesto a realizar una actividad empresarial, a ser empresario, indicando, además, en la media de los encuestados, que el papel del empresario es básicamente el obtener beneficios, realizando una labor muy reducida en el ámbito de la actividad inversora, de la creación de puestos de trabajo, etc. Ciertamente, nos encontramos ante una situación que está caracterizada, por un lado, por un fuerte desconocimiento de lo que es la institución empresa y la figura del empresario, y, por otro, por un desconocimiento muy importante por parte de la Sociedad de las magnitudes reales entre las cuales se mueve la actividad empresarial.

¿Incapacidad
empresarial
a adaptarse
al entorno?

A veces, parece como si la propia empresa hubiera perdido confianza en sí misma y en sus instituciones. Es cierto que en los últimos años la incidencia de la fuerte actividad legislativa de los factores de producción empresariales ha incidido seriamente en la predisposición a la actividad empresarial. Pero, quizá, también debe de plantearse si, además de esta incidencia del entorno social, lo que le ha sucedido a la empresa es que no ha podido o no ha sabido dar una respuesta al proceso continuo de adaptación que se ha acelerado en los últimos años.

Paralización
de la capa-
cidad innovativa

Al coincidir una etapa o período en el que junto a la insistencia de una crisis económica, que presenta cifras de paro con las que no estaba acostumbrada la Sociedad europea, junto con un proceso de evolución tecnológica acelerado, el cual no ha sido todavía incorporado a los procesos productivos en su mayoría, y junto con las exigen-

cias de un nuevo ordenamiento económico internacional, ha planteado un entorno empresarial y unos problemas específicos de la estructura interna de la empresa que han paralizado seriamente la capacidad innovativa.

A ello debe de añadirse la problemática que plantea el peso de la política social de un estado moderno y la insatisfacción de la misma. La preocupación por los niveles y situación de la política social no solamente preocupa en el ámbito empresarial, en el que se aprecia o se considera que se encuentra en los límites de las posibilidades, o que el Estado ha ido acumulando actividades de política social que hace tiempo que tenía que haberlas cedido, y que tampoco el Estado ha sabido dar una respuesta dinámica a este proceso de adaptación. Nadie está dispuesto a renunciar a las conquistas sociales, pero ello no significa en ninguno de los casos el que no haya que dar una nueva dinámica, un nuevo contenido y una nueva organización a estas expectativas de una Sociedad para lograr la mayor eficacia social y económica. El binomio socio económico, que no es tal binomio, sino que son dos partes de un todo, necesitan de una nueva ordenación y en este momento, más que en ningún otro, es cuando empieza a jugar el papel de la empresa. Solamente cuando la empresa, como institución en la que se centran los esfuerzos humanos para realizar una actividad productiva y que por reflejo de ese esfuerzo, dentro de una eficacia económica y social, se dé respuesta a los problemas de la Sociedad, se volverá a recuperar la confianza, se volverá a recuperar la eficacia y se volverá a recuperar la estabilidad que busca la comunidad moderna.

Estructuras
organizativas y
reparto de fun-
ciones

Hay dos aspectos, fundamentalmente, que no están considerados ni en la teoría económica, ni tampoco en los planteamientos de la política económica. En las exigencias de un nuevo ordenamiento del papel de la empresa en la Sociedad tienen que definirse necesariamente cuáles van a ser las estructuras organizativas en el reparto de funciones dentro de una Sociedad moderna, esto es, qué funciones deben de ser soportadas y realizadas por la empresa y qué funciones deben de ser realizadas por órganos supraempresariales, lo que implica, al mismo tiempo, unas determinadas estructuras de poder que inciden separadamente en todo el ordenamiento societario y económico.

Legislación y
flexibilidad

Es cierto que la incidencia del entorno empresarial, en especial todo el entorno legislativo, ha restado flexibilidad a la capacidad de adaptación de la empresa y ha desplazado a niveles supraempresariales muchas de las funciones que puede realizar con eficacia la institución empresarial.

Empresario

Pero, además debe considerarse que difícilmente podrá haber empresas si no hay empresarios y la exigencia fundamental es que una Sociedad, si desea ver resueltos sus problemas de la forma más eficaz y participativa posible, debe considerar como eje de ese ordenamiento al empresario: El empresario, como la persona que tiene la capacidad de dar la respuesta más eficaz a los problemas de la Sociedad, y que, al mismo tiempo, junto con la eficacia económica acepta una responsabilidad societaria como condición "sine qua non". Difícilmente podrá retornarse a un ordenamiento económico en el que la empresa juegue el papel que le corresponde, ser el eje de los procesos económicos. Si el empresario no acepta tam-

bién el compromiso societario, ya que sólo cuando dé la respuesta mejor, es cuando la Sociedad aceptará ese tipo de ordenamiento caracterizado por una organización descentralizada de la economía, por una Economía Social de Mercado.

2. Planteamiento

En esta aportación nos vamos a limitar a analizar cuáles son, a mi entender, las exigencias que deben darse en el entorno para que la empresa pueda asumir el papel que le corresponde en el ordenamiento económico y societario, y cuáles son las respuestas que la Sociedad debe esperar de la empresa para aceptar este tipo de ordenamiento en el que la empresa sea el agente fundamental que dé racionalidad a los procesos económicos. Al mismo tiempo se trata de exponer y de analizar cómo debe configurarse la actividad empresarial y cuál es la estrategia que puede dar mejor respuesta al planteamiento actual.

Empresa

"Descentralización
y potenciación"

Pudieramos decir que cualquier solución a la crisis actual tiene que ir necesariamente vía de una organización empresarial, de manera que se le devuelva esa flexibilidad que exige todo proceso de adaptación al cambio y que en los momentos en los que el cambio se acelera, como son los momentos actuales, esta exigencia de la descentralización y potenciación de la empresa, como eje de decisiones y de planificación económica, constituye la forma más eficaz de organización de la vida económica. Ello no implica, como veremos más adelante, que el papel del Estado constituya una de

las piezas angulares para que esta respuesta empresarial lleve a los resultados positivos que pueden ser confiados a ella.

II. Condiciones para una aportación positiva de la empresa a la Sociedad

1. Características determinantes de la función empresarial

Si queremos analizar cuál es el papel que la empresa debe jugar en el futuro, debemos plantearnos, en primer lugar, el definir cuál es la función empresarial. Sin entrar aquí en disquisiciones de tipo histórico y doctrinal, podemos definir la función empresarial como aquella tarea que asume una unidad económica singular a la que se le ha dotado de la capacidad de decidir y planificar sobre su actuación económica. Ello significa fundamentalmente que la unidad singular, la empresa, como tal organización económica, ha recibido el poder delegado por parte del ordenamiento societario, que le permita determinar en qué tareas realiza su función productiva, y es su responsabilidad el planificar toda su actividad y decidir sobre la misma, enfrentándose al binomio riesgos y oportunidades.

Ello significa fundamentalmente que la empresa, como unidad singular, es la unidad organizativa de un ordenamiento económico descentralizado y que, por lo tanto, su función viene determinada, por un lado, en la asignación de los recursos, ésto es, de los factores de producción, en segundo lugar, la aplicación de las tecnologías y, en tercer lugar, el conocer cuáles son las nece-

Definición de la
función empre-
sarial

Elementos de
la función
empresarial

sidades del mercado y cómo y en qué condiciones el mercado acepta las aportaciones empresariales. A estos tres elementos determinantes de la función empresarial, debe de añadirse la función del empresario, del directivo que asume, con su capacidad de dirección, esa responsabilidad de planificar y de decidir.

Coordinación
interna de los
factores de
producción y
de ésta con el
entorno

Por consiguiente, solamente podemos hablar de una función empresarial cuando exista una descentralización de la capacidad de decidir y planificar en las unidades económicas singulares. En cualquiera de los otros casos se tendrán buenos administradores, pero no empresarios. Puede decirse que la tarea fundamental de la actividad empresarial es la que corresponde, en primer lugar, a la tarea de la coordinación interna de los distintos factores de producción y, en segundo lugar, a la coordinación de esta actividad interna con las condiciones del entorno. Podemos decir que se dará el máximo de racionalización económica y social en el ordenamiento económico de un País cuando tanto la coordinación interna de las unidades económicas singulares, como la coordinación externa del entorno, del cual tiene ese poder delegado de decidir, sean óptimas.

División de
funciones y
aceptación de
riesgo

Por lo tanto, son dos las condiciones fundamentales que se deben cumplir para que en un país pueda darse la eficacia económica y social. En primer lugar, que el entorno empresarial se coordine de manera que facilite a la unidad económica singular: empresa, los datos que le definan su libertad de actuación para poder planificar y decidir y le definan el marco dentro del cual puede buscar sus oportunidades y sus riesgos. Y solamente se alcanzará esta racionalidad cuando este entorno, adecuadamente coordinado, asuma los

riesgos que le corresponden y no los traslade a los riesgos empresariales. Es muy importante señalar que el desplazamiento de riesgos que no corresponden a la actividad empresarial por parte de otras instituciones supondrá un deterioro muy grave de la racionalidad de los procesos empresariales, implicará fundamentalmente un deterioro en la actuación empresarial, y, por lo tanto, una peor respuesta a las exigencias de la Sociedad.

Y en este sentido el empresariado debe también cuidar de no hacerse cargo de riesgos que no le incumben o no es capaz de poder resolver, que corresponden a otras instancias. Puede decirse que el dilema de la política económica moderna se centra en esta división de funciones y de aceptaciones de riesgo.

Rentabilidad :

Sin duda, toda la función empresarial, dentro del binomio de riesgos y oportunidades, implica fundamentalmente su reflejo en la rentabilidad que pueda obtenerse de esa actividad. Pero la rentabilidad supone fundamentalmente tres grandes dimensiones:

dimensión
económica

- En primer lugar, existe lo que podemos denominar la dimensión económica, y es la que se refiere, sobre todo en una dimensión a corto plazo, a la eficacia en la utilización de los recursos, y que implica una buena gestión empresarial.

dimensión
societaria
con impactos
intraempresariales

- En segundo lugar, la rentabilidad implica también una dimensión societaria, con una dimensión a plazo medio y largo. Y esta dimensión societaria está caracterizada fundamentalmente por su impacto dentro de la propia unidad empresarial, una dimensión interna, en la que se canaliza fun-

damentalmente los esfuerzos para dotar a esa actividad empresarial con los recursos humanos adecuados, para organizarlos de manera que puedan alcanzarse tanto las cotas técnicas como también las cotas sociales que se persiguen.

Aquí entramos en todo el campo que viene regulado, bien por vía legislativa, bien por vía de las exigencias de los propios sistemas de producción, o por la concepción organizativa que se tenga de la empresa, lo que revierte en la mejor o peor organización de estos recursos humanos.

Modelos legislativos

Aquí el legislador es donde en los últimos años ha actuado de manera que ha prodigado su actuación creando normas que regulan estas relaciones dentro de la organización empresarial. A este respecto nos remitimos fundamentalmente a las legislaciones laborales, en sus dos orientaciones: por una parte, la centroeuropea o alemana, regulada a través del "Estatuto de la empresa", en el que se busca la integración de los distintos factores de producción, respetando la unidad empresarial y, por otro lado, el modelo "latino" caracterizado más fundamentalmente por el enfrentamiento de ambos factores de producción.

dimensión societaria externa

En cuanto a la dimensión societaria externa, significa, fundamentalmente, el que la función empresarial dé la mejor respuesta posible a los problemas de esa Sociedad, pero que ello no solamente se vea sancionado por el éxito o fracaso de la colocación de sus productos o servicios en el mercado, sino que al mismo tiempo obtenga por parte de la Sociedad el sancionamiento que implica la mejor solución a los problemas existentes.

dimensión
informativa

- En tercer lugar existe, por último, una tercera dimensión que podemos denominar dimensión informativa. Cuando hablamos de dimensión informativa como base fundamental de la comunicación, estamos planteándonos unas exigencias fundamentales cara al futuro de la empresa. Por un lado, esta exigencia informativa viene obligada por las propias características del sistema empresarial, que exige cada vez mayor información, cualitativamente mejor información, y que además esta dimensión informativa interna que constituye la base para la propia organización empresarial y para la racionalidad de sus decisiones, se plantea el tema de la dimensión informativa externa o de las relaciones de la empresa con el entorno, con los diferentes grupos sociales. Y aquí entraríamos en el tema que puede denominarse con el término genérico de "balance social".

El esfuerzo, tanto de la praxis como de la teoría, en este campo no va orientado meramente a un mejoramiento de las relaciones públicas, sino que vá fundamentalmente orientado a obtener esa optimalidad en la coordinación interna y externa de la función empresarial, ésto es, a comunicar y definir esta gran laguna informativa que existe sobre lo que es la empresa, sobre sus posibilidades, y las exigencias que plantea para su aportación.

2. Exigencias empresariales al entorno económico-societario

La exigencia fundamental de la empresa a su entorno económico-societario es que se le facilite de forma racional la coordinación externa de este entorno. Una de las características que más han incidido en los últimos años en la baja eficacia

de la empresa en el mundo occidental, ha sido, precisamente, la poca racionalidad en la coordinación del entorno empresarial.

Racionalidad
en la coordi-
nación del
entorno
empresarial

No solamente se debe esta baja racionalidad a la coordinación del entorno como consecuencia de una amplia insistencia en la regulación del factor de producción de trabajo, sino también de las grandes incertidumbres que se plantean en este entorno, bien sea por la política imprevista de endudamiento estatal, bien sea por intervenciones en los mercados de capitales, bien sea por incertidumbres en cuanto al período de permanencia de la norma que define este entorno. Así, mientras que durante los años 50 y 60 la permanencia de la norma ha sido uno de los elementos que han acompañado todo el desarrollo europeo, puede decirse que en los últimos diez años la inseguridad del horizonte económico de la norma legal constituye uno de los grandes elementos de incertidumbre a la hora de adoptar por parte de las unidades singulares, por las empresas, las decisiones de planificación y de decisión. Una empresa, si no quiere ser una aventura, sino el resultado de un proceso racional, implica fundamentalmente el que pueda realizar una actividad de planificación y que pueda nacer calculable el riesgo. Ello implica horizontes económicos de largo plazo que no pueden estar sujetos a incertidumbres de este entorno, puesto que si esta inestabilidad del entorno se acentúa, la empresa se convertirá en aventura y no en una actuación racional responsable.

Entorno
evolutivo
estable

En este sentido, por parte del mundo empresarial tiene que plantearse que para poder asumir la responsabilidad que implica la delegación de poder que le cede la Sociedad a los efectos de planificar y de decidir su actividad económica,

precisa de un ordenamiento económico que, tanto en su dimensión empresarial como en su dimensión societaria, le dé un entorno evolutivo estable, ésto es, un entorno que le permita hacer calculable el riesgo que le corresponde y que le permita actuar dentro de magnitudes calculables.

Ordenamiento
económico

En este sentido, puede decirse que una actividad empresarial caracterizada en los términos arriba mencionados, exige fundamentalmente grados de libertad que permitan plantearse el binomio riesgo-oportunidad. Ciertamente, en los últimos años este entorno económico empresarial ha empeorado seriamente y no hay motivos para suponer que en los próximos años vaya a mejorar. Y aquí es donde se encuentra quizá uno de los elementos más significativos en cuanto a plantear el tema del ordenamiento económico vía recuperación de una organización de la vida económica que dé estabilidad al sistema. Debe de elegirse aquel orden económico que satisfaga, por un lado, en su dimensión societaria, las exigencias de pluralidad y libertad, de justicia y eficacia que toda Sociedad le exige para buscar, sobre todo, en los momentos actuales, una respuesta a sus problemas. En cuanto a su dimensión empresarial, un orden económico debe de dar la respuesta que antes se ha planteado de estabilidad del entorno para que la empresa pueda hacerse cargo del poder delegado de decisión.

Economía Social
de Mercado

Ello implica fundamentalmente que este orden económico no puede ser un orden modificable constantemente, sino que debe tener una estabilidad y permanencia, dentro de la evolución que exige toda sociedad moderna, pero que, dentro de márgenes aceptables, permita al empresario poder estimar los riesgos que pueden producirse como

consecuencia de su actividad dentro de un marco definido. Por consiguiente, el orden económico que mejor da respuesta a esta dimensión empresarial y a la dimensión societaria mencionada, es el que corresponde a una Economía Social de Mercado. Este planteamiento de ordenamiento económico que recoja fundamentalmente la dimensión social, en cuanto a que en una Sociedad si se quiere estabilidad se debe de dar respuesta a la misma y, por otra parte, el que se considere como instrumento regulador al mercado, con el fin de que éste sancione cuál de las aportaciones empresariales es la mejor, que al mismo tiempo facilite el acceso en libertad a todos los que quieran ejercer esa actividad y, que al mismo tiempo, permita dar el máximo de racionalidad a la asignación de recursos de un país, es este ordenamiento económico el que corresponde a la exigencia de una actividad empresarial.

Un orden de Economía Social de Mercado aún a pues, en su estructuración, la libertad económica con la compensación social, elementos ambos integrantes de un todo que es la Sociedad. No habrá nunca libertad económica si no existe una estabilidad social, lo mismo que nunca habrá estabilidad social si no existe una eficacia económica. Y ello se debe tanto a las dimensiones que ambas magnitudes han alcanzado en un estado moderno, como a la propia exigencia de que una separación entre ambas no es posible. Otro problema diferente es cómo se resuelve organizativamente la división de funciones dentro de este ordenamiento económico y social, ésto es, a qué institución es a la que le corresponde el dar la respuesta organizativa a determinadas funciones y exigencias. Y ésta es, quizá, una de las características más criticadas en este momento, que no se ha sabido, por parte del Estado, dar también a la organización de la política social, la dinámica que exige, no ya la

Libertad
económica
y compensación social

renuncia de determinados derechos, sino el desplazamiento a otros niveles organizativos y a otras instituciones la realización de funciones.

Principios:

Un orden de Economía Social de Mercado está caracterizado, por lo tanto, por los siguientes principios:

- Mercado

1°. El mercado constituye el instrumento que, a través del precio, sanciona social y económicamente la solución mejor a los problemas de esa Sociedad. Para ello debe garantizarse como principio básico el que exista libertad de competencia, que no se produzcan concentraciones de poder económico, y que cualquier persona tenga acceso a esos mercados en función de su capacidad para dar respuesta como empresario a los problemas de la Sociedad.

- Política Social

2°. El principio social de que muchos de los problemas tienen que resolverse por la vía de las prestaciones sociales, ya que el mercado no tiene capacidad de respuesta a estos problemas. Sin una política social dinámica, que al mismo tiempo suponga una respuesta a las necesidades vitales de los individuos, difícilmente podrá darse la primera de las condiciones. Y aquí es donde también la eficacia económica juega un papel muy significativo a la hora de ordenar la política social.

- Política coyuntural estatal

3°. El Estado interviene fundamentalmente en este ordenamiento económico, con el fin de suavizar los "booms" y las recesiones que se producen en un economía mediante una política coyuntural.

-Política
infraestruc-
tural estatal

4°. El Estado debe de crear las condiciones para que las infraestructuras faciliten igualdad de condiciones a los individuos con el fin de hacer las prestaciones arriba mencionadas.

Cooperación
Estado y
empresa

Este ordenamiento económico implica, por lo tanto, el que la actividad empresarial pueda desarrollarse asumiendo las responsabilidades que incumben a tal responsabilidad, pero también, que el empresario conozca las exigencias de este ordenamiento, la permanencia en las actuaciones, y la delimitación de funciones entre las tareas estatales y las empresariales. Ciertamente existen muchas funciones en una Sociedad moderna que ni el Estado ni la empresa pueden resolver por sí solos y cada vez, en muchas de las circunstancias, debe de actuarse en una mayor cooperación, aunque si bien, implique frecuentemente dificultades de asignación de funciones y responsabilidades. Pero este camino en "pro" de una mayor productividad social o societaria significa, básicamente, el aprovechamiento de la eficacia empresarial, con la magnitud financiera y societaria del Estado,

3. Capacidad de respuesta de la empresa a las exigencias societarias

Eficacia
coordinativa

La capacidad de respuesta de la empresa a las exigencias societarias viene determinada, fundamentalmente, por la eficacia en su coordinación con el entorno y con su propia estructura interna. En función de esa eficacia de coordinación dependerá la capacidad de respuesta de la empresa. Pero, sin embargo, donde la empresa tiene a su alcance el realizar una aportación positiva, no solamente por lo que se refiere a asegurar su propia existencia dentro de un orden económico y

societaria y libertades, sino fundamentalmente para asegurar el progreso y el bienestar, depende de su capacidad de aflorar las productividades que tiene ocultas. La capacidad potencial de elevar la productividad depende, naturalmente, en primer término, de la eficacia en la utilización de los recursos de producción, pero, fundamentalmente, de su capacidad directiva y organizativa.

Si bien es cierto que en países en vías de desarrollo el primer paso para aflorar productividades ocultas debe de realizarse vía de una mejor configuración y gestión de los factores de producción, en una segunda etapa, donde verdaderamente pueden aflorarse magnitudes muy importantes de productividad, es en aquella área que corresponde a la capacidad directiva y organizativa de la empresa. Ello implica fundamentalmente una respuesta tecnológica e innovativa de buscar nuevas soluciones a los procesos de producción, de racionalizar y alcanzar productividades importantes en el mismo proceso administrativo y de colocación de los productos, acentuando de forma directa cuáles son las necesidades de esos clientes, de esos mercados, y cuáles son las posibilidades de respuesta que puede dar esa empresa.

Configuración
de factores y
capacidad di-
rectiva

En la capacidad directiva debe, por lo tanto, verse, fundamentalmente, el esfuerzo para recuperar productividades disponibles y, precisamente, esta capacidad directiva debe basarse en los dos instrumentos básicos: organización y planificación. No es tanto ya el hecho de que se disponga de mejores o peores tecnologías, de que se esté en vanguardia tecnológicamente, sino en la capacidad de involucrar a los propios procesos de producción y transformación con estas tecnologías, y hacerlas asequibles a los nombres de esa organi-

Acercamiento
de las tecnolo-
gías a los
hombres

zación y a los nombres que fuera de la empresa buscan una respuesta a sus problemas. El acercamiento de las tecnologías modernas a los nombres en el mundo interno de la empresa, y también a los nombres en el mundo externo de la misma, constituye esta capacidad de respuesta que se le pide a la empresa.

Actuar a
Plazo Medio
y Largo

La empresa debe considerar que solamente en planteamientos a medio y largo plazo es en los que debe ver su propia existencia y su capacidad de respuesta. Toda orientación a corto plazo, bien por propia iniciativa o bien por planteamientos del entorno, significará fundamentalmente un empobrecimiento de la capacidad de respuesta de la empresa a la Sociedad. Por ello, todo esfuerzo empresarial debe orientarse fundamentalmente a exigir a ese entorno que le permita una actuación a plazo medio y largo, que en esta dimensión temporal es en la que, verdaderamente la empresa puede realizar una aportación positiva. En cualquier otra situación será, como antes hemos mencionado, una aventura.

III. Configuración de la actividad empresarial cara a los años 80

1. Productividad como elemento determinante de la actuación empresarial

Definición

Cuando se habla de productividad, estamos planteando la única forma de medición "objetiva" de que disponemos los economistas para medir los procesos económicos. Sin entrar aquí en la discusión teórica sobre la productividad, sí, sin embargo, nos conviene fijar que corresponde a una

relación entre producto o resultado obtenido y el consumo que se hace de uno de los factores de producción. Ciertamente, el concepto de productividad ha sido manipulado, en gran medida por motivos estadísticos, pero también por motivos ideológicos, queriendo dársele un significado que no tiene. Productividad es una medida que permite objetivizar y conocer el grado de racionalidad en la utilización de los factores de producción.

Productividad
de la Mano de
Obra

Cuando hablamos de productividad debemos distinguir claramente entre la productividad de cada uno de los factores de producción y la productividad que corresponde a los procesos como unidad combinatoria o integrante. En el primero de los casos, tenemos, en primer lugar, la productividad de la mano de obra implicada en los procesos empresariales y que se ha caracterizado en los últimos años, incluso en los países más altamente industrializados, por una tendencia a la baja en su crecimiento. Después de varias décadas de crecimiento constante, se ven reducidas esas tasas de crecimiento de forma alarmante, habiéndose sostenido esta baja de crecimiento a través de una mejora de la productividad de los otros factores, pero en estos momentos puede decirse que es difícilmente asimilable. Sin duda, son muy diversos los factores que han llevado a esta baja en la tasa de crecimiento de la productividad respecto a la mano de obra, pero lo más alarmante son, en el marco de la competencia internacional, las graves y fuertes oscilaciones que existen de un país a otro.

Mejora.....

En la capacidad de mejora de esta productividad, debe de verse fundamentalmente el elemento básico de la capacidad competitiva de un país.

Productividad
del capital

En segundo lugar, tenemos que en cuanto a la productividad del factor capital, si bien ciertamente las inversiones por puesto de trabajo se han incrementado notablemente, como consecuencia de la baja de la productividad del factor mano de obra, se ha producido un estancamiento, e incluso también un decaimiento, en la productividad del capital con una expresión muy explícita en la cada vez más exigua existencia de inversión en capital riesgo. Precisamente esta productividad del capital es en aquellas inversiones caracterizadas por un elevado riesgo donde pueden darse grandes oportunidades, y, sin embargo, dada la incertidumbre que se plantea, queda la utilización de capital, reservada a procesos más o menos conocidos, pero, por lo general, con productividades muy modestas.

Productividad
de las mate-
rias primas

En tercer lugar, en cuanto a la productividad de la materia prima, especialmente por lo que se refiere a las materias energéticas y materias primas en general, dada la carestía que se produce y se va a producir en los años futuros, exigen una economía de materiales mucho más acentuada en el campo de la empresa y ello no sólo por lo que se pueda referir al tratamiento clásico de la optimización de lotes, sino fundamentalmente por la necesidad de buscar nuevas formas de análisis de valor y procesos ahorrativos en el campo de utilización de estas materias primas, así como una mejora en todos los planteamientos logísticos.

Productividad
y avance
tecnológico

Otro de los aspectos fundamentales, a la hora de contemplar el análisis de la productividad, corresponde a los equipos y tecnologías. El avance tecnológico de los últimos años implica que en los años 80 se ha de proceder a su aplicación. La aplicación va a revertir fundamentalmente en la

productividad de los anteriores factores de producción, ya que con su aplicación se deben producir necesariamente ahorros significativos en los consumos de aquellos factores y, al mismo tiempo, una mejora notable en la cantidad y calidad de producto.

En cuanto al análisis de la productividad en torno a los procesos, deben distinguirse, por lo menos, tres áreas muy amplias de procesos empresariales: los procesos de producción, los procesos de colocación o acercamiento del producto a las necesidades del cliente y, por último, los procesos de dirección. En cuanto a los procesos de producción, no solamente entendidos como procesos que materializan la fabricación como tal, sino también los que corresponden a la administración, son campos en los que las reservas de productividad son enormes. Significa que fundamentalmente con la aplicación de nuevas tecnologías y con una mejor capacidad directiva pueden aflorarse, sobre todo en países en vías de desarrollo, pero también en los países industrializados, cotas de productividad que hasta ahora no se pueden ni soñar. Aquí es donde fundamentalmente, con la capacidad directiva, deben aflorarse estas productividades, más que con el consumo de nuevos factores de producción. Otro de los aspectos fundamentales es que el producto debe acercarse a la necesidad y que, por lo tanto, una mayor aproximación en toda la organización de ventas y de adaptación técnica del producto o servicio, entre empresa y consumidor, constituye no solamente la base para una mayor racionalidad, tanto para el empresario como para el consumidor, en cuanto a la disposición del producto y su utilización, sino también por lo que

Productividad
y procesos de
producción,
comercializa-
ción y dirección

respecta a una minimización de las "pérdidas" que se producen por una defectuosa coordinación, bien en forma de almacenamiento, bien en forma de productos que distan mucho de ser los adecuados para las necesidades que se desean, etc.

Por último, de la elevación de la productividad de los procesos de dirección, en la medida que implican a todos los procesos de organización y planificación, constituye la otra base fundamental para la afloración de productividades ocultas. No cabe la menor duda de que cara a los años 80 nos encontramos ante una revolución del management, y que será prácticamente desconocida la magnitud y avance que deba darse en este campo. Puede decirse claramente que en las últimas décadas, tanto desde el punto de vista teórico como el punto de vista de la práctica empresarial se ha avanzado muy poco en los procesos de dirección. Cuando uno contempla las aportaciones de la literatura y también las aportaciones prácticas de las grandes compañías de asesoramiento multinacionales, parece como si estuviéramos dando vueltas a los mismos conocimientos, algunos incluso con más de 50 años, que si bien se han perfeccionado, sin embargo no hay ninguna innovación. En este sentido, puede decirse que el reto de los años 80 va a centrarse en estas áreas en la búsqueda de una mejor respuesta a aspectos directivos y de organización, pero fundamentalmente a basar su planteamiento en sistemas de información que faciliten una comunicación entre las distintas áreas y nombres comprometidos en la empresa que haga posible el afloramiento de estas productividades ocultas.

Productividad
y procesos de
planificación y
organización

En el plano de la actuación empresarial y, sobre todo, en las relaciones con los órganos del entorno empresarial, debe distinguirse claramente, en cuanto a la productividad, entre lo que significa el surgimiento de la misma y el reparto que se haga de la misma. Sin duda, el proceso de surgimiento de la productividad, el afloramiento de la productividad, constituye una de las funciones básicas internas de la empresa, para lo cual necesita naturalmente un determinado entorno que favorezca al proceso. Es responsabilidad de la empresa exigir ese entorno, pero, al mismo tiempo, el utilizar las condiciones que se le ofrecen para aflorar al máximo las productividades disponibles. Otra cosa diferente es la aplicación de la productividad conseguida, cómo se va a asignar a los distintos factores de producción. Aquí los distintos grupos, tanto el capital, como la dirección y el trabajo, así como los sindicatos y el Estado, deben ver que hay que medir cuidadosamente en cuanto al "reparto" de la productividad y todos estos grupos deben de ver como referencia fundamental a tal efecto la competitividad de los productos en los mercados nacionales e internacionales. No puede procederse a un reparto de productividad entre los diferentes factores internos y externos de la empresa, sin contemplar con unanimidad el objetivo de competitividad. Objetivo que incluso, si se quiere que tenga la dimensión societaria que le corresponde, debe significar que al usuario receptor de esas prestaciones de servicios o productos se le dé una respuesta satisfactoria.

Por lo tanto, la discusión en torno al reparto de productividad deberá considerarse, y aquí va a estar uno de los problemas fundamentales en los próximos años, que la competitividad es la única vía con la cual se puede garantizar no sólo

Afloramiento
de la
productividad
y reparto de
la misma

Competitividad

la supervivencia de la actividad empresarial, sino la creación de nuevos puestos de trabajo, y por esta vía hay que ver la solución al problema acuciante del paro. Por ello, en toda política de reparto de incremento de productividad, por ejemplo las negociaciones salariales, no debe verse sólo el egoísmo de un grupo por maximizar su interés, sino que debe verse la unidad empresarial y su aportación al conjunto competitivo de un país, y, además, considerar que para que esta competitividad sea válida en el exterior, deberán ceder parte de la misma.

Dentro de la actuación empresarial puede decirse que la medida de la productividad es la que refleja el grado de racionalidad con el que se actúa en la empresa. No existe otra medida y, por lo tanto, significa productividad, racionalidad y significa productividad, capacidad competitiva. El peso de la productividad debe ser considerado fundamental en todo el diálogo entre los diferentes grupos que integran la actividad empresarial, internos y externos, y debe ser, al mismo tiempo también, objeto fundamental en toda la política económica.

Productividad
base del
diálogo

2. Características de los factores de producción para su utilización eficaz

Se ha procedido aquí al análisis de una serie de factores de producción por considerarlos los más significativos.

En primer lugar, tenemos al factor mano de obra, involucrada en el proceso empresarial y que exige de una revisión de toda la normativa que se ha planteado en los últimos años. Ciertamente, la problemática de la mano de obra viene cada vez más condicionada a la empresa por el entorno socio-laboral, y ha implicado en la última década una creciente pérdida de flexibilidad para la empresa en su capacidad de adaptarse a la evolución económica del entorno. Incluso, puede decirse, que ha llevado a la empresa a convertirse, en muchos países industriales europeos, más en un sistema burocrático que en la característica definidora de la dinámica empresarial. Se ha confundido seriamente en los planteamientos normativos lo que significa protección del trabajador, con un incremento de la normativa cuya consecuencia es totalmente la contraria. En lugar de dar una respuesta social a los problemas de una economía cambiante, se está dando una respuesta muy poco social, y las consecuencias están ahí a la vista.

Debe considerarse fundamentalmente que en todo este proceso legislativo, desde el punto de vista del entorno y no desde el punto de vista empresarial, la protección del trabajador se ha creído ver en el establecimiento de normativas que llevan a una rigidez empresarial que hace imposible que la empresa pueda adaptarse a un entorno incierto. Ello acarrea, como consecuencia, no ya el problema de transferencia de cargas a la colectividad o al Estado, sino que lleva fundamentalmente a una mala utilización de los recursos humanos, recursos fundamentales en una economía. Por ello, se hace preciso, con urgencia, una revisión de la normativa externa a la empresa. Aquí debe distinguirse claramente entre los dos planteamientos, ya antes mencionados, si se opta por una normativa en la que la unidad empresarial, independientemente de los grupos internos y

Legislación
y factor mano
de obra

Des vías...
-Unidad
-legislativa
-lucha
de intereses

tercios que lo configuran, que el grupo sea el referente clave de la normativa y cada uno de los grupos están sometidos a esa exigencia de unidad, o la otra alternativa de que cada uno de los grupos como tales defiendan sus intereses por encima de la unidad empresarial.

Sin duda, solamente la primera de las organizaciones de la normativa laboral podrá dar una respuesta positiva y ello exige fundamentalmente dos aspectos: por una parte, una normativa clara cercana a la realidad de la actividad empresarial, y no sólo una normativa jurídica; ésto es, una normativa que considere básicamente la realidad de los procesos económicos empresariales y las exigencias organizativas de tales instituciones y, por otro lado, el que se establezca, en base a esa normativa, un estilo de solución de problemas y conflictos de tipo cooperativo, o lo que puede denominarse en términos modernos, de consenso social. Pero lo que no se puede es dirigir una normativa por vía consenso social meramente. Es necesaria previamente una normativa, un ordenamiento laboral.

Otro de los aspectos fundamentales es el que corresponde a una mayor exigencia en la formación de los recursos humanos, y una creciente importancia de la capacidad organizativa para aflorar de estos recursos humanos su capacidad innovadora y su proceso de integración e identificación con la corporación.

En este sentido, puede decirse que la función sindical va a tener una importancia significativa, pero con dos aspectos claves: primeramente, las propias organizaciones sindicales ten-

normativa y
realidad de
los procesos
empresariales

Formación de
los recursos
humanos

Función sindical

drán que volver a repensar sus planteamientos y objetivos y proceder a su legitimación. En una sociedad pluralista es necesaria la existencia de organizaciones sindicales que defiendan los intereses de sus representados y que pueden ser el órgano de correspondencia a niveles supraempresariales. Aparte de la función de defensa de los trabajadores como tales, lo que un sindicato no puede hacer es interferir en la vida empresarial y, por el contrario, si se quiere contribuir a la solución de los problemas que tiene planteada la sociedad actual, los sindicatos deben considerar, por encima de sus intereses de grupo, la unidad empresarial como punto de referencia clave para solucionar, fundamentalmente, el problema del paro. Solamente cuando su contribución dé estabilidad al sistema, y permita recuperar la confianza que se necesita para lograr la eficacia productiva, podrá darse una solución satisfactoria a los problemas actuales.

Entorno legislativo y factor capital

El segundo de los factores, el capital, se encuentra, quizá, ante problemas más difíciles de los que corresponden a la mano de obra. En casi todos los países industriales el factor mano de obra ha tenido una revisión constante en su normativa, con mejor o peor acierto, pero tiene planteamientos relativamente recientes. El factor capital es quizá el que se rige por normativas más antiguas y quizá desfasadas en muchos de los casos, y además se tropieza con dificultades muy complejas para su actualización. No se oculta que en los últimos años se ha procedido a serios intentos de renovación organizativa de este factor, pero hasta ahora sin resultados materiales muy concretos. Aquí parece como si la praxis hubiera desbordado totalmente la capacidad imaginativa del legislador y de los responsables de la organización de este factor. Lo cierto es que quizá éste

es uno de los factores al que más atención habrá que dedicar en los próximos años para actualizar la normativa o el ordenamiento que le corresponde en una sociedad moderna y que contribuya a buscar soluciones a los problemas actuales.

Separación management y propiedad del capital

Uno de los problemas fundamentales es la separación creciente entre *management* y propiedad del capital. El problema de diferenciación entre propiedad y poder, sobre todo en las grandes empresas, constituye uno de los problemas que busca una solución organizativa. Es ésta una de las grandes lagunas que se tienen planteadas y que exige, rápidamente, una forma de organización del capital que dé respuesta a esta tendencia creciente de separación entre poder y propiedad, como punto de referencia básico para todo el ordenamiento económico y societario. Pero es que además, solamente cuando se dé una respuesta adecuada a esta tendencia de disociación, podrá volverse a recuperar la capacidad de financiación del capital, el riesgo que necesita la empresa.

Insuficiente retribución

Otro de los aspectos fundamentales es el alarmante decrecimiento de la disponibilidad de capital propio en las empresas. Si se entiende que el capital propio es uno de los elementos más significativos del capital riesgo, además de la capacidad de autofinanciación y de préstamos a largo plazo, significa fundamentalmente que una pérdida en la disposición de capital propio implica una actividad empresarial más de mantenimiento que de incremento de su potencial productivo, y que en esta situación no es fácil ver una salida de creación inversora y, por lo tanto, de

que se refieren al problema del lucro, uno de los que más se ha discutido en esta temática reciente, es la existencia, de la disponibilidad de capital propio, es, sin duda, su insuficiente distribución.

Hemos comenzado al principio señalando la necesidad de aclarar e informar sobre lo que es el beneficio. Curiosamente en los últimos años se ha producido un deterioro significativo de los conceptos beneficio, trabajo, rentabilidad, dividendos, etc. Es sumamente urgente volver a recuperar lo que le corresponde semánticamente a estos conceptos, ya que solamente cuando se acepte el que la retribución del capital debe ser suficientemente adecuada y que, por lo tanto, el beneficio es una magnitud de referencia importantísima para conocer, si el beneficio es legítimo, la carencia empresarial, se encontraría la clave al problema actual. No puede uno enojarse por hablar de beneficio, sino que debe de orgullecerse cuando una empresa logra ciertos beneficios legítimos, legítimos porque son consecuencia de su actividad en sí, que puede presentar cuentas a la Sociedad como una gran eficacia y una gran contribución a resolver sus problemas.

Pero es que además, toda la necesidad de innovación, que se hace necesaria en base a la nueva tecnología en el mundo empresarial de los próximos años, va a depender de la disponibilidad de capital riesgo. Para ello, la capacidad de inversión debe de verse contrada dentro de expectativas de oportunidades, exige una estabilidad del entorno, y además, aunque de manera secundaria, pide y necesita de una serie de preferencias,

Beneficio

Inversión

sobretodo, de un tratamiento fiscal neutralizante y no amenazante, para lograr esta iniciativa inversora.

Lo que sí queda planteado para los próximos años es la necesidad de buscar nuevas formas de organización del factor capital. Debe de señalarse que los intentos realizados en distintos países sobre proyectos de reorganización no son suficientes, están, quizá, demasiado vinculados a las estructuras existentes, y es necesario producir aquí una verdadera "revolución" en la organización del factor capital. Solamente cuando se dé respuesta organizativa, cuando se dé el ordenamiento que corresponde a las exigencias de una moderna sociedad industrial cara a los años 80 al factor capital, es cuando se volverá a recuperar la iniciativa empresarial como respuesta positiva a los problemas de una Sociedad.

"Revolución" en la organización del factor capital

En cuanto al factor tecnología, constituye fundamentalmente el punto de referencia básico en los últimos años para aflorar las reservas ocultas de productividad. Pero la tecnología implica un primer paso, el de la investigación, que ciertamente no es tan deficitario en muchos países, sino que sena hecho un esfuerzo increíble en los últimos años, e incluso en las propias empresas.

Tecnología e investigación

La creencia de que solamente es el Estado el que debe realizar la capacidad investigadora es totalmente equívoca. La capacidad investigadora la dispone fundamentalmente la empresa y para ello necesita de capacidad de capital riesgo.

¿Quién investiga?

Aplicación
tecnológica

Para el segundo paso es el pasar de tecnologías disponibles a su aplicación para aflorar precisamente esas productividades. Y para ello se necesita de disponibilidad de capital, de disponibilidad de capacidad directiva, llevando fundamentalmente esta aplicación tecnológica a dos aspectos fundamentales: ahorro energético y ahorro en materias primas, ya que van a ser dos elementos escasos fundamentales en los próximos años.

Tecnología
y cambio
estructural

La aplicación de nuevas tecnologías significa y va a significar en los próximos años unos cambios estructurales básicos en el mercado de trabajo y en las propias organizaciones empresariales. Probablemente nos encontramos ya a la zaga de este proceso, y es necesario actuar, tanto desde el punto de vista estatal como desde el punto de vista empresarial, con cierta urgencia en cuanto a considerar con cierta anterioridad las consecuencias que en la planificación de personal empresarial se va a dar con la aplicación de nuevas tecnologías. Por otra parte, en cuanto al Estado, el plantear programas de formación adecuados que permita la transferencia de la mano de obra disponible de unos campos de actividad a otros y facilitar, incluso, la flexibilidad regional y profesional y, por otro lado, la empresa debe de plantearse, lo mismo que hace en otras áreas, una planificación de recursos humanos mucho más orientadas a las necesidades de futuro, y adoptar a tiempo no solamente aquellas medidas de reservas de capital necesarias para tal proceso, sino también la coordinación necesaria entre la aplicación de la tecnología en el factor equipamiento y procesos, y la aplicación de la tecnología en el factor recursos humanos.

Cambio tecnológico
en el campo de los
recursos humanos

Como resultado, va a suceder que la empresa va a planificar mucho más correctamente el cambio tecnológico en el ámbito del equipamiento y procesos, que en el ámbito de los recursos humanos, y precisamente en estos momentos tenía que ser al contrario. Y ello porque si no se planifican adecuadamente los recursos humanos con sus capacidades para la utilización de las nuevas tecnologías, nos encontraremos con equipamientos y procesos altamente vinculados a capital, con grados de utilización inadecuados con una situación de utilización incorrecta, con las graves consecuencias que ello implica no sólo para la productividad del factor mano de obra, sino también para la productividad del factor capital. Si en algún momento se ha necesitado a nivel empresarial de una planificación, es precisamente en estos momentos de cambio tecnológico y cambio societario.

Capacidad directiva
-descentralización

Y con ello llegamos al cuarto de los factores, y para nosotros decisivo, que es la capacidad directiva. Capacidad directiva implica fundamentalmente la labor de planificar y organizar la actividad empresarial dentro del marco que le concede el entorno con la autonomía correspondiente para enfrentarse a los riesgos con oportunidades esperadas. La capacidad directiva se va a plantear en los próximos años uno de los dilemas más significativos de las últimas décadas, y es la búsqueda de formas de dirección y organización que hasta ahora no han sido aplicadas satisfactoriamente. La elección de sistemas de dirección más descentralizados, que buscan una mejor división y funcionalidad del trabajo, pero al mismo tiempo procesos más participativos y creadores de los nombres, va a exigir un esfuerzo creciente de información y comunicación. Sin el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, con sus consiguientes costes directos e indirectos, y

en sus formas de utilización, difícilmente se va a poder dar una respuesta descentralizada a la dirección empresarial. Y aquí es donde la innovación tecnológica es más bien en el "hardware" que en el "software", por lo que es muy urgente, desde el punto de vista teórico y desde el punto de vista práctico, el desarrollo de sistemas más compactos e integrales de dirección, organización e información de la empresa.

-participación

Un segundo aspecto importante en la capacidad directiva va a corresponder a la elección de estilos de dirección más participativos, con el fin de poder dar, al mismo tiempo, una respuesta satisfactoria a las exigencias de descentralización que se imponen por el propio sistema y por la propia distribución de funciones. Sin embargo, estos sistemas más participativos significan prácticamente una mayor jerarquización, una mayor autoridad y disciplina como punto de referencia fundamental. Una mayor participación exige contrarrestar los elementos desintegradores de la descentralización y, para ello, se necesita una mayor capacidad integradora. El gran reto de la respuesta empresarial se encuentra precisamente en la capacidad directiva y, aquí, también se encuentra el reto a la propia ciencia que ha hecho muy poco en las últimas décadas para buscar nuevas formas innovadoras. Los años 80 creo que pasarán a la historia como los años, como antes hemos mencionado, de la revolución del management.

3. Filosofía empresarial y capacidad de gestión de la empresa

La actividad empresarial no es, como figura frecuentemente en los libros de texto, una mera respuesta a la idea de un producto o un servicio

para colocarlo en unos mercados. Toda actividad empresarial exige un punto de partida que es la definición de su objeto y, por lo tanto, exige el que en toda organización, de forma implícita o explícita, se defina una determinada filosofía empresarial. Pero esto es todavía más urgente cuando en una organización compleja, se debe necesariamente de implicar una división de las funciones que lleva a una dispersión muy importante, en muchos casos, entre las tareas singulares o parciales de un todo. Los nombres implicados dentro de esta división del trabajo, se encuentran relacionados de forma inmediata con puntos de referencia o con objetivos y comportamientos muy próximos a su actuación y pierden el punto de referencia corporativo. Por ello, es muy importante que, por motivos de búsqueda de referencias comunes que haga posible la coordinación en el máximo nivel de la corporación empresarial, se defina, de forma explícita, una filosofía empresarial que sirva de base a los dos elementos claves de toda dirección: la fijación de objetivos, y que, por lo tanto, su coordinación se oriente en la referencia de esta filosofía empresarial, y también la definición de comportamientos. Solamente cuando se haya podido definir una filosofía empresarial, y ésta además se haya "vendido" a las diferentes personas comprometidas en la corporación empresarial, es cuando se podrá tener el área de referencia común para poder construir con homogeneidad la pluralidad de actividades, la dispersión de objetivos y comportamientos, todos ellos sujetos a una única estrategia.



Distribución del
poder dentro de
la organización

Solamente cuando se haya señalado una filosofía empresarial, se puede deducir de forma coherente una distribución de poder dentro de una corporación, lo que implica la base para el esquema organizativo y funcional y, consiguientemente, el que esta organización empresarial no esté dominada por los hechos meramente de la división funcional del trabajo, sino por la coherencia que implica la filosofía empresarial. Pero es que además se necesita una filosofía empresarial no sólo para la distribución de poder, y de ahí deducir el esquema organizativo, sino para fijar una estrategia que implique a todos los componentes de una unidad corporativa y que orienten su esfuerzo y su capacidad en la misma dirección y que no se contrarresten esfuerzos dentro del sistema. Es muy importante esta orientación unívoca de la estrategia empresarial, no sólo por lo que pudiera afectar a la cuenta de resultados, sino por la propia estabilidad del sistema organizativo de la empresa.

Estrategia
empresarial

La falta de una estrategia empresarial que implica fundamentalmente una diferente orientación del esfuerzo de cada una de las personas implicadas en la división de trabajo, lleva a una inestabilidad constante del sistema y sus consecuencias no son ya graves a corto plazo, sino a plazo medio, para la propia subsistencia empresarial. Si uno observa las organizaciones empresariales cuando se producen esquemas de reorganización o cuando se envejecen de forma notable, el éxito o fracaso viene dado por la capacidad de respuesta a una nueva organización. Pero esta nueva organización nunca tendrá éxito si solamente se plantea en torno a exigencias materiales de una nueva división de trabajo, y no se busca su respuesta en una vuelta a repensar el objeto de esa corporación empresarial, de una mejor asimilación de ese ob-

jeto en base de una filosofía empresarial, y de una comunicación entre los diferentes elementos directivos para establecer una estrategia común, y dentro de ella de forma estable pueden desarrollarse en profundidad las exigencias funcionales y de especialización.

Filosofía
empresarial:
-instrumento
de coordinación

La filosofía empresarial debe entenderse, por lo tanto, no sólo por lo que representa para garantizar la unidad corporativa de una institución empresarial, sino que es el último y supremo instrumento de coordinación entre las diferentes instancias de una empresa. Quizá en grados de abstracción todavía muy elevados pero es la última instancia o recurso en el cual puede orientarse la coordinación interna de la empresa y de ella deducir normas operativas para cada una de las áreas diversificadas e independientes.

-instrumento
de identifica-
ción

Además, la filosofía empresarial tiene el elemento vital de poder garantizar la integración del hombre, en sus diferentes participaciones en la empresa. Es muy difícil probablemente poder contrarrestar movimientos externos del entorno empresarial sobre nombres comprometidos en la empresa, si no se consigue integrar a estos dentro de una corporación en base de una filosofía empresarial que los identifique. E identificar al hombre significa, básicamente, el prestarle las aportaciones necesarias, no sólo por lo que se refiere a la dignidad numana que corresponde a toda persona, sino, especialmente, porque con esta integración se busca su realización y su aportación al conjunto corporativo de su capacidad creadora e innovadora.

Dimensión
creadora

La búsqueda del nombre en esta dimensión creadora debe ser el objetivo fundamental de una filosofía empresarial que quiera llevar con éxito económico y societario a esa empresa en la sociedad.

Responsabilidad
societaria de
la empresa

Pero es que además la filosofía empresarial implica necesariamente la vía para identificar a la corporación. En este sentido corresponde fundamentalmente a las nuevas tendencias de las últimas décadas, la "responsabilidad societaria de la empresa", este aspecto de la identificación de la corporación frente a su entorno, a veces entorno próximo, a veces entorno lejano. A este problema específico de la "responsabilidad societaria de la empresa" se ha dedicado gran atención en los últimos años, y es de interés señalar aquí que el problema no es solamente un problema de relaciones públicas, sino que es fundamentalmente la pieza de apoyo en la tendencia en los próximos años al desarrollo de sistemas de información internos y externos, que hagan viable el que la empresa pueda subsistir con el mayor grado de independencia, para que, por parte de la sociedad y de los grupos que la componen, sea valorada en la dimensión que le corresponde a la capacidad de respuesta a las necesidades de esa Sociedad.

Eficiencia
y eficacia

Pero es que además, la filosofía empresarial es la vía que puede dar eficiencia y eficacia a diferentes parcelas dentro de la división del trabajo que exige toda moderna corporación, y con ello dar una respuesta a que se pueda proceder, sin temores y costes elevados, a una descentralización de las tareas empresariales.

II. Papel de las instituciones que configuran e inciden en los procesos empresariales

División de funciones

Creo que es muy importante en estos momentos, reflexionar cuál es la división de funciones, que a nivel supraempresarial, debe plantearse para que el entorno de la empresa pueda ganar más en estabilidad y certidumbre, y haga viable el que la empresa pueda realizar su función de planificación y organización.

Estado

En primer lugar, nadie puede discutir el papel del Estado en una Sociedad moderna. El Estado es una pieza fundamental en la organización económica y societaria y el responsable del ordenamiento del entorno empresarial. Cuando hemos mencionado anteriormente la exigencia de coordinación de ese entorno, es, precisamente, el Estado el responsable de esta coordinación y solamente cuando en el reparto de funciones de una organización económica descentralizada asuma la que le corresponde podrá darse la eficacia del conjunto económico.

Constitución empresarial y Orden Económico

En este sentido, se empieza a discutir ya en el plano teórico la necesidad de un "constitución empresarial" que sería el elemento coordinador de este entorno, ya que hasta ahora una de las características fundamentales, y que más ha contribuido a la inestabilidad e incertidumbre del entorno, es el que en las diferentes facetas o áreas que la cubren, la fiscal, la financiera, la laboral, etc., actúan de forma independiente, sin una coordinación entre ellas, y lleva a que el proceso de incertidumbre sea constante por la modificación de cada una de estas áreas especiales del entorno. Por ello, la empresa exige necesaria-

mente una definición filosófica de la organización económica de un país, ésto es, exige de la definición de un "orden económico".

Definición por parte del Estado

La definición por parte del Estado del orden económico que va a definir su actuación, tanto para los propios procesos estatales, como por lo que se refiere a la actividad privada, constituye una de las condiciones "sine qua non" para dar estabilidad y certidumbre al sistema y poder verdaderamente delegar las funciones de planificación y de decisión económica a las unidades empresariales singulares.

Economía Social de Mercado

En este sentido, un orden de Economía Social de Mercado, que busca aunar la libertad económica con la compensación social, significa fundamentalmente el marco más adecuado para dar respuesta a la función estatal. El Estado debe ver en este ordenamiento que, a la hora de descentralizar y de definir los objetivos nacionales en materia de organización económica, debe asegurar el que la competencia constituya el punto de referencia que implique a las unidades singulares a un esfuerzo para dar respuesta a las tareas que se le han delegado. Pero es que además el Estado debe cuidar de que todos los individuos tengan acceso al mundo empresarial y que, por lo tanto, el que mejor dotación y capacidad disponga debe poder aportar la solución a esa Sociedad.

Acceso al mundo empresarial

Este acceso permanente al mundo empresarial constituye uno de los elementos de mayor éxito en las últimas décadas de muchos de los países europeos y la preocupación de los últimos años ha sido el decaimiento de esta predisposición a ser empresario. En este sentido, remitimos a la encuesta anteriormente mencionada que se ha realizado en

España, según la cual el incentivo es precisamente muy bajo y, consiguientemente, la Sociedad no "premia" la actividad empresarial.

Además, el Estado debe realizar su papel como responsable de la definición de una política social, elemento vital en el ordenamiento de una sociedad moderna. Pero lo que no se debe de confundir es el establecimiento de un orden de política social, y la definición de cuáles son las organizaciones que deben de realizarlas. El error fundamental en los planteamientos de la política social moderna ha sido el permanecer en un "status quo" organizativo incorporándole nuevas tareas y este "status quo" organizativo ha sido formalizado en el propio Estado. El Estado no ha sabido dar respuesta organizativa para transferir tareas y funciones que pueden realizar otras corporaciones e instituciones, sin que por ello la Sociedad renuncie a los logros sociales conseguidos. Este es el gran dilema en el que se encuentra la política social de los países europeos, en la necesidad de transferir y buscar nuevas formas organizativas de funciones sociales, en base de instituciones que pueden ser bastante más eficaces que el Estado, y asumir el Estado nuevas tareas y funciones que están abandonadas en nuestra sociedad actual.

El estatismo de la organización estatal es, quizá, un reflejo también del estatismo de muchas corporaciones empresariales y que exige del Estado moderno en los países europeos una revisión a fondo de sus esquemas, no ya sólo organizativos y directivos sino incluso en sus propios sistemas de información y contabilización. Este problema está al orden del día en la discusiones actuales en muchos países europeos.

El Estado como
definidor de la
Política Social

Revisión de
esquemas

El Estado, además, debe de realizar las funciones de creación de infraestructura que facilite igualdad de oportunidades de acceso a la actividad económica privada y que, al mismo tiempo, contribuya también con su política coyuntural, con todos los problemas que ello plantea, para suavizar las oscilaciones de ese entorno y establecer una franja de confianza dentro de la cual la actividad privada puede realizar con eficiencia las funciones que se le han delegado.

Infraestructura

Otra de las funciones y tareas que van a caracterizar los años 80 va a ser la necesidad de una más estrecha colaboración entre Estado y economía privada. Muchos de los proyectos y problemas actualmente dominantes en el mundo occidental, no pueden resolverse ni por el Estado ni por las economías privadas por sí solas, sino que exige de una colaboración, con todos los problemas que ello implica de delimitación de responsabilidades y participación en los resultados.

Colaboración

En cuanto a los sindicatos como pieza fundamental dentro de una organización descentralizada de la economía, se plantea el problema de su relaciones con la empresa. El sindicato, a mi entender, debe de estar primeramente legitimado, y tiene, también, que volver a revisar sus antiguos filosofías y objeto de su actuación. Es otra de las instituciones que ha permanecido en un "status quo" que lleva frecuentemente a la defensa de planteamientos de intereses que a muy corto plazo y a medio plazo se consiguen resultados totalmente contrarios a los perseguidos en cuanto a la defensa de sus sindicatos.

Sindicatos

Redefinición
del papel
sindical

El sindicato, como organización supraempresarial, y al mismo nivel que a las federaciones empresariales tiene un papel que jugar en una economía descentralizada, y este papel es el que debe asumir y definir. Debe definir su filosofía y su organización, y debe respetar a la empresa como comunidad, por lo que es probablemente un grave error la interferencia que pueda producirse directamente por la participación directa de instituciones sindicales dentro de las corporaciones empresariales. Una cosa es la defensa de los intereses de los trabajadores, y otra cosa es la interferencia dentro de corporaciones independientes, como son las empresas, ya que pueden producirse elementos de extrañamiento importantes en los procesos de planificación y de decisión. Una cosa es el consenso que debe denominar las relaciones a nivel horizontal entre sindicatos y federaciones empresariales, y a nivel vertical entre sindicatos y empresas, y otra cosa es la interferencia en la normativa que rige el funcionamiento del mundo empresarial. No sólo por lo que suponen de distorsión y acumulación de poder, sino porque, ya desde el punto de vista meramente organizativo, la interferencia de un sistema superior en uno inferior lleva un desequilibrio de poder que puede poner en peligro la propia existencia empresarial. El papel del sindicato corresponde, fundamentalmente, a armonizar intereses supraempresariales y debe ser dialogante a nivel horizontal con la institución supraempresarial que defienda los intereses de las empresas, además debe fomentar al máximo no sólo el hecho de garantizar la unidad empresarial, sino de defender los intereses de los trabajadores y, al mismo tiempo, considerar también su responsabilidad societaria como componente vital en la organización económica en una sociedad moderna. El sindicato no puede poner por encima de los objetivos nacionales, por ejemplo, de competitividad de un

país, las exigencias de un grupo de referencia al que defienda. Las responsabilidades que le incumben van más allá de objetivos singulares, son responsabilidades societarias de primer orden.

En cuanto al sistema financiero y crediticio, puede señalarse que es precisamente ésta una de las áreas que en los próximos años exige un esfuerzo innovador y de descubrimiento de nuevas formas organizativas. Es una pieza clave en la estabilización del entorno empresarial y la actividad inversora va a estar en función de la mejor o peor respuesta que se dé a la organización del mismo. Pero es que además hay una dimensión social importante en el sistema financiero y crediticio que corresponde básicamente a su capacidad de control de la racionalidad de los procesos económicos. Cuando hablamos de responsabilidad implicamos, fundamentalmente, el que el destino de los recursos financieros signifique una utilización racional de los mismos y que, consiguientemente, se logren resultados de productividad del capital cada vez más importantes dado el incremento de la inversión por puestos de trabajo. Por consiguiente, para a los años 80, el principal problema que se plantea es cómo se logra canalizar, mediante nuevas organizaciones de los sistemas financieros y crediticios, capital riesgo, de manera, que aunado con las exigencias anteriormente mencionadas de organización del accionista, puedan conseguirse diferentes vías que incrementen la posibilidad de disposición de capital riesgo en la empresa y, solamente, por esta vía, se podrá dar respuesta positiva a los procesos de inversión y a la creación de puestos de trabajo.

Esfuerzo innovador
en el sistema
financiero y
crediticio

IV. Estrategia empresarial: sus posibilidades y límites

1. Contribución de la empresa a la configuración de la Sociedad

Una de las tareas más significativas que la empresa y, consiguientemente el responsable empresarial, debe tener presente en el momento actual es la de considerar el papel que tiene la empresa como institución configuradora de la Sociedad. No solamente dependerá del éxito o fracaso de una actividad empresarial descentralizada y caracterizada por una respuesta adecuada a las necesidades de la Sociedad, el que en un país se imponga uno u otro orden económico, ésto es, el que en un país domine y se acepte por la Sociedad un orden económico garantizando la libertad empresarial o un orden económico que traslade las funciones empresariales a órganos estatales, ésto es, una economía centralizada, sino que también va a depender fundamentalmente el tipo de Sociedad en el cual va a desarrollarse esa comunidad. El papel configurador del empresario y de la empresa de una Sociedad no solamente debe de considerarse en la magnitud que le corresponde, sino que pudiera afirmarse que constituye una de las piezas claves en la realización práctica de las afirmaciones constitucionales de todo país moderno de libertad y de justicia.

Papel configurador del empresario

Dimensiones

La empresa no solamente configura la Sociedad por su mayor o menor influencia en la capacidad legislativa, sino porque la Sociedad acepte el papel empresarial como la vía organizativa que mejor respuesta dá a sus problemas. Por consi-

guión, a la hora de analizar el papel configurador de la empresa deben de considerarse aquí dos dimensiones:

- Por una parte, lo que pudiera denominarse contribución económica, ésto es, no cabe la menor duda de que una organización de la vida económica basada en la unidad empresarial como eje de planificación y de decisión, contribuye de forma más eficaz a dar racionalidad a los procesos económicos y sociales que cualquier otra forma de organización de la vida económica y societaria. El dar racionalidad significa fundamentalmente una mejor utilización de los recursos y, consiguientemente, unos efectos de productividad que permitan dar niveles de bienestar y de satisfacción superiores a esa sociedad.

- Y, en segundo lugar, se constituye la contribución societaria, quiere decir, toda una forma de vida en la que la libertad alcanza en el máximo grado a los miembros de una Sociedad, y que, vía de esta libertad, permite el acceso a nuevas funciones de los individuos en la Sociedad. Esta contribución societaria no solamente se refiere a las oportunidades del individuo para acceder a tareas para las cuales se encuentra predispuesto, sino también a la hora de configurar legislativamente las normas legales y de praxis que constituyen toda la base del funcionamiento de una Sociedad.

Para ello, es necesario que la empresa sea consciente de su "responsabilidad societaria" y que deben reflejar esta responsabilidad, en primer lugar, los objetivos de la corporación empresarial como tal, como objetivos próximos a realizar y, en

-Económica

-Societaria

Responsabi-
lidad societaria y balance social

segundo lugar, los objetivos de la comunidad a la cual está sirviendo. Esta postura de prestación de servicio al conjunto de la Sociedad es la única vía por la cual puede perdurar y subsistir una libertad empresarial, y esta libertad empresarial decidida en base de un ordenamiento que la haga factible, y que, al mismo tiempo, la asunción de esta reponsabilidad empresarial sea fiel reflejo de una posición societaria que estará caracterizada, y debe de estarlo, por encima de todo, por su eficacia económica. Expresión de este planteamiento es lo que viene denominándose "balance social", que debe entenderse como toda una forma de plantearse la función empresarial en una Sociedad moderna que quiere recoger todo el jugo que da la libertad individual, junto con las exigencias sociales que tiene planteadas para garantizar la primera toda Sociedad.

2. Política empresarial en cuanto a la configuración de los factores de producción

Debe de considerarse que toda política empresarial y la estrategia de la empresa, debe orientarse fundamentalmente en estos momentos y cara a los años 80, a aflorar las reservas de productividad que se encuentran ocultas. Solamente por la vía del incremento de productividad, podrá darse respuesta positiva y satisfactoria a las exigencias que se tienen planteadas. Considerese que las crecientes exigencias vienen fundamentalmente de los dos factores vitales de la actividad empresarial: de la mano de obra y del capital invertido en el equipamiento y procesos.

Aflorar reservas
de productividad

Planificación
de recursos
humanos

En cuanto a las exigencias crecientes de la mano de obra vienen derivadas de una necesidad de mayor planificación de los recursos humanos para preveer, a tiempo, y ordenadamente la mejor utilización de los mismos, dentro de las exigencias, tanto humanas como materiales. En segundo lugar, por las exigencias de una mayor flexibilidad en la propia organización, que si bien se verá frenada por exigencias del entorno laboral, la empresa deberá plantearse la búsqueda de formas organizativas flexibles que permitan la adaptación constante a los nuevos procesos al menor coste posible. En tercer lugar, se plantea el problema de que el entorno será exigente con crecientes grados de dureza, con respecto a la empresa, y que solamente cuando este entorno sitúe sus propias dimensiones y sus propios objetivos, se establezca la normativa, y se establezca al mismo tiempo el consenso como estilo de relaciones, se dará la respuesta adecuada. Va a tardarse algunos años en dar una respuesta de este tipo y de la mayor o menor duración de este período de adaptación va a depender el éxito o fracaso de la solución a la crisis actual.

Renovación de
equipamiento
y procesos

La segunda exigencia es la que se refiere fundamentalmente a que la necesaria renovación de equipamiento y procesos impuesto por el avance tecnológico exige de capital riesgo. Y esta exigencia de capital implica, además, unas exigencias de planificación empresarial mucho más profundas que las que se han realizado hasta ahora. Una empresa no puede realizar una actividad sin una mayor inversión de capital en cada uno de los puestos de trabajo, y consiguientemente, esta planificación exige el proceder con un mayor cuidado a la hora de definir la actividad empresarial, ya que bajos grados de utilización van a

implicar no solamente en costo económico, sino probablemente también la propia supervivencia empresarial.

Estas crecientes exigencias de mano de obra y de equipamiento van acompañadas también de las exigencias de las materias primas, y que en su ahorro y en su mejor economía va a tener que cubrir y compensar las exigencias anteriores.

Ahorro de
Materias Primas

Por último, la política empresarial debe orientarse fundamentalmente no sólo a buscar la racionalidad de puertas adentro de la empresa, ésto es, en la actividad empresarial interna, sino que donde fundamentalmente tiene que actuar la política empresarial es en establecer la racionalidad más adecuada y posible entre la aportación empresarial de producto servicio y las necesidades del cliente. Esta racionalidad, puede ser quizá una de las más significativas a la hora de definir los programas de productos, los portafolios de productos, constituye la clave en todo el ordenamiento y estrategia empresarial de los próximos años.

Racionalidad entre
el producto y las
necesidades del
cliente

V. Conclusiones

Cara a los años 80 la empresa, resumiendo, se encuentra ante los siguientes retos:

1°. Las interdependencias entre empresa y su entorno económico y societario van a ser mucho más intensivas, lo que implica fundamentalmente un mayor compromiso societario. Este compromiso no solamente va a significar responsabilidades, sino su gran oportunidad de asentar una actividad empresarial libre.

Interdependencias...

2°. Al mismo tiempo, y por esta tendencia, se incrementa su capacidad configuradora en la Sociedad, y, según el grado de respuesta que la empresa sepa dar a los problemas que tiene planteados, se consolidará su actividad con grados de dependencia suficientes.

Capacidad configuradora

3°. El orden de Sociedad y económico va a ser, en consecuencia, fuertemente dependiente del éxito o fracaso de la respuesta empresarial y, consiguientemente, la empresa va a influir en las posibilidades de configuración política de esa Sociedad.

Orden Económico-Social

- 4°. Porque ello exige que por parte de la empresa se produzca un esfuerzo de adaptación que permita aflojar las productividades disponibles, con el fin de poder dar una respuesta rápida a los problemas más graves del momento actual. Pero es que, además, no se trataría sólo de solucionar los problemas actuales, sino de que no se agraven los existentes. Ello va a depender fundamentalmente de
- Productividad:
- La capacidad directiva, en tanto en cuanto búsqueda de formas más eficaces de dirección y de organización
 - Desarrollo de sistemas de información internos y externos, que permitan una mayor transparencia informativa cara a los grupos internos y externos de la empresa
 - Asimilación de las nuevas tecnologías y de puesta en marcha de los procesos productivos
 - Mayores exigencias a la planificación empresarial, tanto de los recursos humanos como de los equipos e instalaciones
- 5°. La empresa debe exigir, a su vez, un entorno empresarial evolutivo, pero estable, que le permita disponer, en tramos de tiempos suficientemente largos, de su capacidad planificadora a plazo medio y largo. Todo lo que no lleve a mejorar el horizonte económico, ésto es, a alargar el horizonte económico en la planificación empresarial, no redundará en beneficio de la respuesta empresarial.
- Entorno evolutivo y estable

Flexibi-
lidad

6°. Es necesario dar una flexibilidad mayor a la empresa, para que pueda incrementar su capacidad de adaptación al cambio del entorno; Todo proceso interno o externo a la empresa que retrase este proceso de adaptación, provocará serios costes, no solamente empresariales, sino sociales, ya que las soluciones a corto plazo, mediante retenciones del proceso de adaptación, supondrán un agravamiento a plazo medio de los problemas empresariales y de la Sociedad.

"Economía
de ventas"

7°. La empresa debe de intentar una mayor aproximación de los productos y servicios al consumidor, de manera que se busque ahí el máximo proceso de racionalidad entre la capacidad que aporta con sus productos y los problemas que pretenden solucionarse en los mismos. Esta amplia función de "economía de ventas", supone un esfuerzo considerable de búsqueda de nuevas formas y organizaciones de colocación de productos.

Unidad de
la empresa

8°. La unidad de la empresa frente a los intereses de grupos específicos internos o externos de la empresa, debe ser el criterio que domine en la normativa del entorno, así como en la propia actuación y estrategia empresarial fundamentada en una filosofía que dé identidad propia a la corporación empresarial, para que, con esta identidad, actúe y desarrolle coherentemente sus propios sistemas organizativos y de comportamiento, así como de referencia de esta corporación frente al entorno.

Sistema
financiero...

9°. Debe de plantearse, con más urgencia aún que la normativa laboral, el desarrollo de un nuevo ordenamiento de los sistemas financieros y crediticios que facilite el acceso al capital riesgo y que vuelva a involucrar, con nuevas instituciones y formas, el proceso de ahorro en la financiación empresarial.

Beneficio
legítimo

10°. Debe darse, por todos los medios, un carácter más positivo al beneficio legítimo como expresión de la capacidad empresarial. La Sociedad debe reconocer que solamente mediante la vía de una instrumentación de la actividad económica que corresponda a una expresión de beneficios correcta podrán medirse, socialmente y económicamente, las prestaciones de cada entidad corporativa.

Legislación
mercantil

11°. Uno de los mayores retos que tiene planteado la empresa es el desarrollo de los mejores y más amplios sistemas de información, tanto por lo que respecta a los propios grupos internos y a los procesos de decisión en los cuales están involucrados, como también por lo que respecta a los grupos externos. A este respecto, toda la legislación mercantil con respecto a la empresa debe de sufrir una revisión a fondo y lo mismo en cuanto a las exigencias de otros sectores del entorno con respecto a la empresa.

Cara a los
años 80...

12°. La empresa va a ser en los próximos años el eje de confluencia tanto de la presión social para la búsqueda de los problemas que tiene planteados, como también de la capacidad de respuesta al momento histórico de cambio tecnológico y su traducción o expresión en la realidad empresarial. Este es el reto empresarial cara a los años 80 y de él va a depender el propio ordenamiento de nuestra Sociedad.

Estos Working Papers se editan por la Cátedra de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares bajo la dirección del Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría, contando con la colaboración del "Grupo Internacional de Economía Social de Mercado" que está integrado por los profesores siguientes:

Prof. Dr. Horst Albach, Catedrático de la Universidad de Bonn, Miembro del "Grupo de Expertos del Gobierno Federal" de la República Federal de Alemania".

Prof. Dr. Reinhold Biskup, Catedrático de la Universidad del Ejército de Hamburgo.

Prof. Dr. Ernst Duerr, Catedrático de la Universidad de Nuremberg, Miembro del Consejo Asesor del Ministerio Federal de Economía.

Prof. Dr. Santiago García Echevarría, Catedrático de la Universidad de Alcalá de Henares.

Prof. Dr. Walter Hamm, Catedrático de la Universidad de Marburg, Miembro del Comité Asesor del Ministerio Federal de Economía de la República Federal de Alemania .

Prof. Dr. Otmar Issing, Catedrático de la Universidad de Wurzburg, Miembro del Consejo Asesor del Gobierno del Ministerio Federal de Economía.

Prof. Dr. Hans Guntner Meissner, Catedrático de la Universidad de Dortmund.

Prof. Dr. Eugenio Recio, Profesor de ESADE, Barcelona.

Dr. Herbert Schmidt, Director General del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de la República Federal de Alemania.

Prof. Dr. Egon Tuentfeldt, Catedrático de la Universidad de Berna.

Prof. Dr. Christian Watrin, Catedrático de la Universidad de Colonia, Miembro de la "Comisión Asesora del Ministerio Federal de Economía".

W O R K I N G P A P E R S PUBLICADOS

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
1	S. GARCIA ECHEVARRIA	Instituto Internacional de Empresa (b)	18.3.1976
2	E. DURR	Condiciones y premisas de funcionamiento de una economía social de mercado(b)	23.9.1976
3	S. GARCIA ECHEVARRIA	Análisis de la experiencia alemana, en torno a la co-gestión empresarial (b)	12.11.1976
4	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial: Alternativas y posibilidades para un medio en cambio (a)	10.12.1976
5	S. GARCIA ECHEVARRIA	Beneficio, autofinanciación y cogestión empresarial (a)	25.4.1977
6.	F. VOIGT	La cogestión como elemento fundamental de la Economía Social de Mercado (b)	Mayo 1977
7.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial en España e inversión extranjera (b)	Mayo 1977
8.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Ilusión monetaria, beneficios ficticios y Economía de la Empresa (b)	Junio 1977
9.	H. SCHMIDT	La Ley Constitucional de la Explotación en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
10.	W. KRELLE	Medidas y planes para una distribución patrimonial más equilibrada en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
11.	E. DURR	Las diferentes concepciones de Política Económica en la Comunidad Económica Europea (a)	Junio 1977
12.	E. DURR	Importancia de la Política Coyuntural para el mantenimiento de la Economía Social de Mercado (b)	Sept. 1977

(a) Agotado

(b) Hay existencias

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
13	F. VOIGT	El modelo yugoslavo de orden económico y empresarial (b)	Sep. 1977
14.	E. DURR	Aspectos fundamentales e institucionales de una Economía Social de Mercado (b)	Oct. 1977
15.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: su instrumentación y funcionamiento (b)	Nov. 1977
16.	S. GARCIA ECHEVARRIA	El Balance Social en la gestión empresarial (b)	Enero 1978
17.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Economía Social de Mercado: Actividad privada y pública (b)	Abril 1978
18.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas de la moderna dirección de empresas (b)	Mayo 1978
19.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Marco ideológico de la reforma de la Empresa: La Economía Social de Mercado (b)	Mayo 1978
20.	E. DURR	Política coyuntural y monetaria de Economía Social de Mercado (a)	Junio 1978
21.	CH. WATRIN	Alternativas de orden económico y de sociedad (b)	Julio 1978
22.	E. DURR	Política de crecimiento en una Economía Social de Mercado (b)	Julio 1978
23.	E. DURR	La Economía Social de Mercado como aportación a un nuevo orden económico mundial (b)	Julio 1978
24.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de clases medias empresariales (b)	Agosto 1978
25.	S. GARCIA ECHEVARRIA	La empresa ante el paro juvenil (b)	Sept. 1978

(a) Agotado

(b) Hay existencias

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
26 27	S. GARCIA ECHEVARRIA	Economía Social de Mercado Análisis crítico de la planificación económica (b)	Oct. 1978
28.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de actividades Cátedra de Política Econó mica de la Empresa (b)	Sept. 1978
29.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Mercado de Trabajo en una Economía Social de Merca do (b)	Nov. 1978
30.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de Clases Medias Empresariales (b)	Febr. 1979
31.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social en los paí ses del mercado común (b)	Febr. 1979
32.	S. GARCIA ECHEVARRIA	El estatuto de la empresa	Marzo 1979
33.	E. DURR	La actuación del estado en una economía de mercado (b)	Abril 1979
34.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Poder en la empresa (b)	Mayo 1979
35.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Condiciones para el funcio namiento de la actividad empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: Consideraciones sobre la si tuación española (b)	Marzo 1979
36.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Universidad y realidad em presarial en una sociedad pluralista (b)	Mayo 1979
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas actuales de la Po lítica Económica y Empresa rial Española (b)	Julio 1979
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Die aktuellen Probleme der spanischen Wirtschaftsund Unternehmenspolitik (b)	Julio 1979
38.	E. DURR	Política de crecimiento me diante intervencionismo o mediante una política de or den económico (b)	Sept. 1979
39.	CH. WATRIN	El desarrollo de los princi pios de la Economía Social de Mercado	

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
40	S.GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Actividades	Dic. 1979
41	E. DURR	Dictamen del Grupo Internacional de Economía Social de Mercado sobre la problemática de los planes económicos cuantitativos.	Ene.1980
42	GUIDO BRUNNER	El ahorro energético como motor del crecimiento económico.	Feb.1980
43	S.GARCIA ECHEVARRIA	Incidencia de la Política Económica en la planificación y gestión empresarial.	Mar.1980
44	S.GARCIA ECHEVARRIA	El Balance Social en el marco de la Sociedad	Abr.1980
45	MEINOLF DIERKES S.GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social en la Banca	Jun.1980
46	S.GARCIA ECHEVARRIA	La empresa media y pequeña: su localización en la política económica y de Sociedad.	Jun.1980
47	H. GUNTHER MEISSNER	Tendencias actuales del Marketing Internacional	Jul.1980
48	CHRISTIAN WATRIN	Economía de Mercado	Agt.1980
49	S.GARCIA ECHEVARRIA	La productividad como magnitud de medida de los procesos económicos.	Sep.1980
50	S.GARCIA ECHEVARRIA	Situación actual de la Economía Española	Oct.1980
51	S.GARCIA ECHEVARRIA	Problemas que se plantean en España para la introducción de una Economía Social de Mercado.	Nov.1980
52	S.GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Actividades	Dic.1980
53	S.GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social y Sociedad (El Balance social como elemento integrante en una Economía Social de Mercado).	Ene.1981
54	S.GARCIA ECHEVARRIA	Estructura Económica y Financiera de las Empresas Medianas y Pequeñas.	Feb.1981
55	S.GARCIA ECHEVARRIA	El papel del Empresario en la Economía Social de Mercado.	Mar.1981

Cátedra de Política Económica de la Empresa

Núm.	AUTOR	TITULO	Fecha
56	E.GAUGLER	Exigencias de la Economía de Mercado a la constitución em presarial.	Abr.1.981
57	O.SCHLECHT	Génesis de la Economía Social de Mercado.	Mar.1.981
58	H. G.MEISSNER	Perspectivas de desarrollo del Marketing Internacional: Esce- narios futuros y problemas de su medición.	Jun.1.981
59	CHR.WATRIN	Acción concertada.	Jul.1.981
60	H. ALBACH	Estrategia para la Empresa.	Agt.1.981
61	S.GARCIA ECHEVAR.	Empleo y productividad de la Empresa.	Sep.1.981
62	S.GARCIA ECHEVAR.	Responsabilidad Societaria y Estrategia Empresarial: Balan ce Social.	Nov.1.981
63	S.GARCIA ECHEVAR.	La Concertación Social y su Incidencia sobre la Empresa Española.	Oct.1.981
64	H.ALBACH	Evolución de la Productividad	Dic.1.981

