

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° 85

Título: Condiciones para el
funcionamiento empresarial

Autor: S. García Echevarria

Fecha: Septiembre 1983





D.

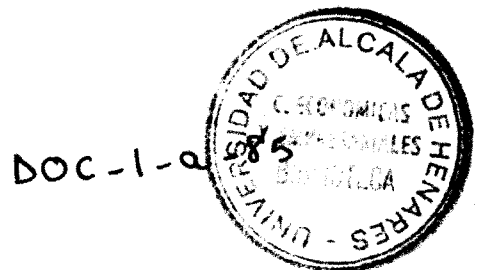
Universidad de Alcalá de Henares
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Cátedra de Política Económica de la Empresa
Alcalá de Henares-Madrid

Working Papers: n° 85
Título: Condiciones para el
funcionamiento empresarial
Autor: S. García Echevarría
Fecha: Septiembre 1983

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

C Dr. Santiago García Echevarría

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



LA EMPRESA DEL FUTURO¹

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

I. Consideraciones generales y características
determinantes de la evolución empresarial de la
postguerra

Antes de comenzar a plantear esta ponencia creo necesario el hacer una serie de consideraciones en torno a la localización del tema dentro del motivo de estas jornadas sobre "La salida de la crisis económica".

Se debe de entender que la salida de la crisis económica debe pasar necesariamente, y pasará, por la capacidad de la empresa para dar una respuesta a la misma. Hay que descender de la interpretación económica planteada en amplios grados de abstracción, en base de macromagnitudes, a considerar que todo proceso económico, como tal proceso social, implica fundamentalmente la capacidad de los agentes económicos, en este caso los responsables empresariales, para que, en base de determinadas expectativas puedan configurar procesos de decisión que permitan ordenar y dar una salida con éxito a la situación actual de crisis económica.

¹Ponencia presentada en las II Jornadas sobre el paro "La salida de la crisis económica" organizadas por la Fundación Valenciana de Estudios Avanzados el 30 de Junio de 1983

La economía
implica or-
ganización

La economía debiera siempre calificarse por tres elementos determinados: la economía en una sociedad compleja implica por un lado organización o capacidad organizativa para poder aunar los esfuerzos de los recursos humanos con los recursos materiales y para una mejor combinación y una mejor orientación de tales combinaciones a las necesidades reales de una Sociedad en cada momento.

Por otro lado, significa que tales actuaciones implican necesariamente, como todo proceso económico, una situación de incertidumbre, ya que toda decisión económica es una decisión de futuro y todo intento de querer reducir la incertidumbre a certidumbre implica una forma de interpretar la economía de carácter mecanicista y pronosticable que llevará necesariamente al error.

La economía
se construye
en base a
expectativas

Por último, existe la necesidad de considerar que la economía se hace en base de las expectativas de esos sujetos económicos y que una de las condiciones fundamentales no es precisamente la de sustituir estos agentes económicos singulares por unidades supraempresariales o estatales, pues el problema de las expectativas siempre seguirá existiendo, y en este segundo caso se acumularán y, por lo tanto, se difuminarán, de tal manera que harán más difíciles los procesos de decisión; precisamente la única configuración útil válida de la economía es la que permite la confianza en las expectativas de futuro que haga que los sujetos económicos adopten decisiones

correctas y adecuadas a una situación concreta, asumiendo las posibilidades de éxito o fracaso, los riesgos y las oportunidades.

Aquí no se trata, en ninguno de los casos, de hacer futurología de cómo deben ser las empresas del futuro; no es una cuestión de bola de cristal, sino que más bien se trata de un análisis de los procesos lógico-sociales sobre cuáles deben ser las exigencias institucionales de la empresa para dar respuesta en los años 80 a la crisis económica -que posee un sentido mucho más amplio de crisis de Sociedad- no sólo por sus implicaciones sociales, sino también por las tecnológicas.

Por lo tanto, en esta ponencia nos vamos a limitar a un planteamiento de esas características determinantes de la empresa de los años 80 en cuanto que pueda ser capaz de asumir la responsabilidad que le debiera de competir para dar salida a la crisis económica. Sin un ordenamiento correcto de la actividad empresarial será imposible asumir ninguna vía de solución.

Debemos considerar que la Europa moderna tiene en las últimas décadas experiencias muy recientes que debieran servir de ejemplo, no para extrapolar o hacer afirmaciones mecanicistas, sino para considerar y aprender cuáles son las formas de organización económica que implican un mayor compromiso del individuo, una mayor exigencia a las instituciones económicas y un mayor grado de creatividad y de innovación como base fundamental de respuesta a la crisis económica. Cualquier otro planteamiento implicará un empobrecimiento de

Caracterís-
ticas deter-
minantes de
la empresa
de los años
80

los procesos innovadores y creadores, implicará un extrañamiento del hombre de los propios procesos económicos y empresariales, incidiendo en una posición de abandono sistemático ante los problemas existentes, lo que llevará a convertir la solución a la salida de una crisis económica en un proceso sumamente costoso, difícil y complejo que no solamente afectará a los grados de bienestar económico de los ciudadanos, sino incluso también a las propias organizaciones sociopolíticas. Y he aquí el problema de acertar o no en el ordenamiento empresarial en el futuro inmediato de estos años 80 en que nos encontramos.

La empresa de los años 80 se configurará en función de dos elementos básicos:

Dependencia
de la empresa
respecto al
ordenamiento
económico y
social

- dependerá de la propia configuración del entorno empresarial, especialmente por lo que afecta al ordenamiento económico-social, y no ya sólo por lo que se refiere a los aspectos legales, legislativos en sus diferentes órdenes, sino también del propio comportamiento de la Sociedad

- pero también dependerá esta función de la empresa de las propias exigencias que plantee la evolución de los procesos empresariales, no ya sólo por lo que pueda afectar a la renovación de sus procesos productivos por modificaciones tecnológicas, o por surgir nuevos planteamientos sustitutivos de factores de producción, por ejemplo energéticos, sino por la nueva división internacional del trabajo que implica el surgimiento de nuevos mercados, la sustitución de unos viejos por otros nuevos, la entrada de

nuevos competidores y, no en último término, la propia exigencia de la capacidad directiva empresarial.

Y respecto a las exigencias de los procesos empresariales

La innovación de productos y de mercados no va a ser sólo el elemento determinante, sino que precisamente el **software**, la inteligencia o capacidad de dirigir y organizar va a constituir una de las piezas fundamentales.

Para la empresa de los años 80 destacaremos dos aspectos fundamentales:

1. que se trata de la empresa de la reestructuración no solo tecnológica, sino también de mercados y organización empresariales y que necesariamente implica una nueva configuración de la institución y un gran reto,
2. que predominantemente va a afectar a las estructuras directivas y organizativas con las correspondientes secuelas no ya sólo de grado de formación e información, sino con una modificación sustancial de los planteamientos empresariales.

Tendencias en la configuración empresarial a partir de la postguerra

Antes de entrar en el análisis de las características dominantes de la empresa actual puede ser necesario y conveniente que realicemos una visión rápida de cuáles han sido las grandes tendencias en la configuración empresarial a partir de la segunda postguerra mundial. Pueden apreciarse claramente diferentes planteamientos en

torno a la empresa, y estos planteamientos provienen generalmente de las dos fuentes básicas de la actividad empresarial:

- por una parte, de la propia exigencia de la actividad productiva y empresarial que inciden de manera fundamental en las exigencias de la empresa a su entorno, pero que fundamentalmente se reflejan en una mejor o peor capacidad de gestión interna de la empresa,
- y, por otra parte, del impacto que produce la evolución del entorno sociopolítico sobre la empresa.

Aunque no siempre es fácil, frecuentemente podemos decir que imposible, el trazar una raya divisoria entre ambos impactos sobre la evolución empresarial, a efectos metódicos es, sin embargo, oportuno el diferenciar ambos para situarnos en el momento actual y de esta manera poder fundamentar las exigencias de la empresa en los próximos años.

Centrándonos en el primero de los elementos determinantes de la evolución empresarial, esto es, aquellos componentes que provienen de la propia actividad empresarial, se pueden apreciar las siguientes etapas en la evolución de la postguerra:

1. Los años 50 están caracterizados por una reconstrucción empresarial y todo el enfoque de la actividad empresarial se ha centrado en los procesos de producción, perfeccionando estos procesos, organizando con una gran capacidad

los procesos de taller y de producción, buscando una mejor utilización de los recursos productivos. No hay más que revisar la propia literatura y los propios planteamientos empresariales para ver que se trata en los años 50 de los grandes años de los Bedaux, de los Refas, etc. alcanzando a finales de esta década organizaciones productivas sin paragón en la historia moderna y todo ello a nivel de fabricación o taller.

2. Los años 60 están caracterizados fundamentalmente por un mayor interés hacia al mercado en el cual se colocan los productos y/o servicios. Se trata del período del marketing, el que, sobre todo como consecuencia del proceso de la liberalización iniciado en el año 1958, que va produciendo una mayor competitividad a nivel internacional y se sitúa a la empresa orientando sus esfuerzos no ya tanto a los procesos productivos típicos de los años 50, sino a la búsqueda del mercado para la colocación de esos productos y/o servicios. El marketing, con sus oportunidades y desengaños, con su capacidad generadora de nuevos impulsos empresariales y con sus graves errores en planteamientos en muchos de los casos, ha constituido, sin duda, en los años 60 el punto de referencia más relevante de la actividad empresarial.
3. En los años 70, con el comienzo de la crisis en 1973, se produce la exigencia de un reordenamiento del proceso productivo, que viene a la vez implicado por el impacto de las tecnologías

y por la crisis energética que obliga a modificar sustancialmente procesos técnicos y que implican una revisión a fondo de lo que se había considerado como procesos de producción óptimos. Los mercados comienzan a retraerse y el problema de la competencia se acentúa, no ya sólo por una pérdida de capacidad productiva, sino también por el impacto serio de la incidencia tecnológico-energética sobre la propia actividad empresarial.

Pero, sin embargo, y a pesar de la gran incidencia del proceso tecnológico-energético, sin duda, los años 70 pasarán a la historia de la empresa como los años en los que el factor humano adquiere mayor rigidez. El gran intento de casi todos los países occidentales de aplicar y desarrollar al máximo el derecho del trabajo en busca de protección, en dimensiones hasta entonces desconocidas por el desarrollo del derecho del trabajo, ha llevado fundamentalmente a dar una rigidez a la institución empresarial que se asemeja más a una institución burocrática en el sentido "maxweberiano" que lo que pudiera significar una institución empresarial capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

Y el problema no es sólo un problema de reajustes de plantillas, es toda una concepción de la incorporación del hombre en el proceso empresarial que ha llevado, junto con el impacto de la evolución tecnológico-energética a un grado de dificultad enorme para poder realizar el proceso de reordenamiento empresarial.

Por lo tanto, podrá decirse que la época de los 70 pasará como la época de la reconversión tecnológica especialmente en los aspectos energéticos, en el inicio de nuevos procesos de división de trabajo internacional y surgimiento de nuevos competidores en los mercados y, de una rigidez muy extendida en la incorporación del factor humano al trabajo que modifica sustancialmente la capacidad organizativa de las empresas: la creación de instituciones burocratizadas fundamentalmente.

Todo ello lleva a que los años 70 se han caracterizado por un peso creciente de los costes fijos, esto es, por una pérdida sustancial de importancia de los costes variables y, por lo tanto, con una seria incidencia en la capacidad productiva empresarial. Puede decirse que se consolida la inflexibilidad de la empresa para situaciones cambiantes y curiosamente coincide este proceso con las exigencias cambiantes que hasta entonces no se habían conocido en la empresa. La rigidez en los planteamientos lleva, casi pudiera decirse que se produce simultáneamente a un serio envejecimiento del stock de capital que afecta casi a todos los países occidentales en el transcurso de los años 70: con la disminución de la actividad productiva se produce una menor utilización de las capacidades de capital invertido, se incrementan los costes de capital y se disminuye la velocidad de renovación tecnológica y técnica de las empresas.

Puede decirse que cada vez se produce un envejecimiento más radical a pesar de encontrarse en una evolución del proceso tecnológico de alta velocidad, y no se dispone del capital riesgo necesario, precisamente por la incertidumbre que se produce en la situación empresarial en cuanto a su inflexibilidad para poder adaptarse.

4. En los años 80, para unos países ya con un proceso de reconversión en grado avanzado a costes muy elevados, por ejemplo, en la República Federal de Alemania, en otros países como España con un grave acentuamiento de la ^{necesidad de} reconversión, están caracterizados, en su primera mitad, por estas exigencias de reconversión que significará en todos los casos dos aspectos fundamentales:
- la renovación de los stocks de capital envejecidos y
 - la búsqueda de una mayor flexibilidad de los factores de producción, especialmente el factor humano.

Los años 80 en sus comienzos significan la necesidad de abandonar todo planteamiento inflexible; se van a caracterizar fundamentalmente por la escasez permanente del capital y también por las exigencias de incorporación de nueva tecnología, nuevos mercados y nuevos competidores en la actividad empresarial.

Hasta aquí por lo que se refiere a los propios componentes internos de la actividad empresarial. Pero veámos a continuación todos aquellos provenientes del entorno empresarial en los mismos períodos.

Tendencias
del entorno

Puede decirse que los años 50 se caracterizaron fundamentalmente en el orden social y político, así como en el económico, por la característica fundamental de la reconstrucción y del mantenimiento de economías nacionales cerradas, no iniciándose hasta finales de esta década, en 1958, a través de la convertibilidad de las monedas, un proceso liberalizador que empieza a tener sus efectos con los comienzos de los años 60.

Años 50

Los años 50 conocen un planteamiento empresarial que fundamentalmente define las características determinantes en el entorno de influencia alemana. Se refiere fundamentalmente a dos hechos vitales en el ordenamiento empresarial alemán: por un lado, lo que se refiere a la consolidación legal de un concepto de empresa que si bien tenía ya antecedentes de décadas muy anteriores, encuentra un reflejo legislativo que fundamenta todo el derecho del trabajo tanto individual como colectivo. Así, en 1952 se crea la "Ley Constitucional del Centro de Trabajo", que hasta 1972 configura todo el derecho de trabajo y que da la base fundamental para el desarrollo, con una amplia estabilidad social, de la empresa y también de la economía alemana.

Esto en cuanto se refiere a la Ley que regula la actividad productiva en el Centro de Trabajo y que, por lo tanto, afecta fundamentalmente a las unidades de explotación. En el mismo año 1952, a nivel de empresa como institución socio-económica, los aliados plantean la introducción de la cogestión en el sector del carbón y del acero. Pero es en 1956 cuando al incorporar ya la nueva Ley de Cogestión alemana para las empresas de más de 2.000 trabajadores se configura no sólo un ordenamiento empresarial a nivel de Centro de Trabajo, sino que también se regula para las grandes empresas un ordenamiento socioeconómico que establece las relaciones entre empresa y entorno societario. Esta Ley de 1956 tiene validez hasta 1976 y las valoraciones realizadas hasta esa fecha son generalmente muy positivas. Con ello, esto es, con estas dos medidas, se configura todo un ordenamiento empresarial que conduce a la República Federal de Alemania a uno de los períodos más brillantes en cuanto a paz social y eficacia económica. De esta manera se regula en este país centroeuropeo las relaciones empresa con el entorno socioeconómico.

Años 60

En los años 60, esto es, con más de 10 años de retraso respecto a Alemania surge en Francia todo el movimiento de la denominada "reforma de la empresa", con múltiples expresiones y, en general, con una gran dilución de planteamientos en torno a la empresa. La reforma de la empresa que constituye uno de los motores políticos e, incluso, en muchos de los casos dialéctico fundamentalmente, lleva a unas amplias discusiones que en conjunto no han tenido ni la más mínima aproximación a las regulaciones legales de la República Federal de

Alemania. La reforma de la empresa, aparte de incidencias y discusiones, aparte de pequeñas modificaciones, no ha llevado en ninguno de los casos a la consolidación de un ordenamiento empresarial en el que se establecieran de forma clara las relaciones entre la empresa y su entorno sociopolítico. Los problemas se han difuminado, han sido divergentes y no se llegan a consolidar como en el caso de Alemania, por lo que en países como Francia sigue latente el problema de la falta de un ordenamiento adecuado de la empresa en un entorno sociopolítico.

La reforma de la empresa que va orientada desde problemas de participación a problemas patrimoniales sirve más bien a una dialéctica política, a un entretenimiento societario más que a una verdadera búsqueda jurídica para el establecimiento de un derecho laboral que pueda significar un ordenamiento claro para que la empresa pueda asumir, cara a sus decisiones, unas relaciones unívocas entre empresa y entorno. Esto se ha podido apreciar en años recientes por la incertidumbre que ha creado las modificaciones del entorno sociopolítico para la propia empresa.

La consecuencia de todo ello es que mientras en los años 60, como fruto del ordenamiento empresarial de los 50, se dispone en la República Federal de Alemania de una época de gran estabilidad social hasta la crisis del 68, en Francia este período constituye un período de mayor inestabilidad.

Se debe reseñar también en estas relaciones de empresa con el entorno el intento, más bien académico en un principio, en los Estados Unidos en los años 60 de involucrar la función de una responsabilidad societaria o social de la empresa con respecto a su entorno y su consecuente aplicación en base a un balance social. Este movimiento, que surgió con cierto ímpetu, pasa a un período de decadencia y es asumido por los planteamientos centroeuropeos que llevan incluso a consolidar las relaciones empresa-entorno con respecto a su expresión societaria. Y aquí se aprecian también nuevamente los divergentes planteamientos entre Francia y Alemania como representantes de dos interpretaciones europeas. Mientras que Francia permanece en el plano de la obligatoriedad legal y estadística, en Alemania se introduce en la praxis empresarial y constituye un nuevo instrumento para aproximar las relaciones empresa y entorno cara a la búsqueda de un grado de estabilidad necesario para el proceso empresarial.

Años 70

Es, sin embargo, en los años 70 cuando Francia entra no ya sólo en la crisis energética, sino que, como consecuencia de la revolución en las postrimerias de los años 60, se produce, por un lado, un total abandono de lo que debiera ser en la concepción francesa la "reforma de la empresa", concepción nunca sistemáticamente desarrollada, mientras que en la República Federal de Alemania se abre una nueva etapa legislativa que coincide con la renovación en 1972 de la Ley del Centro de Trabajo de 1952 que introduce fundamentalmente elementos de rigidez en la estructuración del factor mano de obra y, sobre todo, con la nueva Ley de Cogestión de 1976. Ambas leyes, pero

en especial esta segunda, acentúan en el proceso de ordenación empresarial un mayor peso político y una mayor involucración societaria en la empresa. Todo ello lleva, en los años precedentes y en los años sucesivos a la aprobación de la ley, a una etapa de inestabilidad y preocupación que anula parte del esfuerzo consolidado de los años 60, y plantea una serie de problemas y modificaciones que pueden afectar también al orden económico y social. Es toda una época de cierta inestabilidad que coincide, a su vez, con una de las épocas más serias de crisis económica. Sin embargo, y dentro de la paulatina y concreta determinación del Tribunal Constitucional se mantiene un marco lo más estricto posible, dentro de las exigencias de la nueva ley, para garantizar la búsqueda de una estabilidad empresarial.

Debe, sin embargo, añadirse algo en cuanto a la incidencia de la evolución del entorno sobre la empresa. Puede decirse que además de estos planteamientos societarios legislativos de las tres décadas existe una incidencia fundamental proveniente de las posibilidades del ordenamiento empresarial. La planificación a la francesa, con todas las secuelas que implica en su intento de extenderla a países de la Comunidad Económica Europea, y la dirección global de la economía instaurada en 1967 en la República Federal de Alemania por el entonces Ministro **Karl Schiller**, llevan a un abandono sistemático de los criterios de una economía social de mercado, que constituía el ordenamiento económico que dió capacidad a las economías de estos países en los años 50 y 60, para dar respuesta a unos grados de asimilación de recursos humanos y de recursos materiales hasta

entonces desconocidos en la historia, y que había llevado a estos países a grados de bienestar hasta entonces desconocidos. Se produce un abandono sistemático de los criterios de economía social de mercado y se supone que una organización económica que implique una concepción en la que el hombre pueda configurar como político o técnico los procesos económicos puede llevar a mejores resultados.

Mezcla del
poder político
y el económico

La mezcla de poder político y poder económico, en cuanto se transfiere la capacidad de decisión empresarial a órganos supraempresariales, ha llevado necesariamente a la concentración de mayores grados de incertidumbre y ha llegado a demostrar que los procesos económicos no son manipulables por el hombre: cuando los procesos políticos tratan de manipular las decisiones económicas y orientarlas a objetivos concretos plantean mayor incertidumbre y plantean la pérdida de expectativas en los diferentes agentes económicos. Y de ahí, de esta concepción de la economía a partir de finales de los 60 y, sobre todo, en los años 70, surge una de las características fundamentales y es que en el ordenamiento económico entra en una fase de rigidez y de inestabilidad, de tal manera que las responsabilidades y la capacidad de decisión se van desplazando de la empresa hacia otros órganos.

Rigidez del
entorno
empresarial

Los años 70 no son sólo años de crisis económica, sino que son años que están caracterizados por la rigidez del entorno empresarial, con la creación de dificultades de adaptación en cuanto al marco legal, con la creación de dificultades de adaptación en los aspectos laborales, fiscales

y financieros, y también en cuanto al propio marco societario, produciéndose una época de fuerte rechazo de la actividad empresarial bajo esa creencia supuesta de que la economía puede ser manejada y manipulada por grupos de expertos o políticos a niveles supraempresariales, diluyendo el binomio responsabilidad-oportunidad.

Años 80

La dificultad que se plantea es la pérdida de mercados, la pérdida de competencia, la pérdida de capacidad productiva, la pérdida del stock de capital y una secuencia generalizada de crisis económica: la falta de capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias cambiantes. Y con estas situaciones es con las que se comienzan en los años 80. Ante los años 80 se plantea la incógnita de cuál debe ser el entramado en las relaciones empresa y entorno para que verdaderamente pueda darse una salida a la crisis.

Puede observarse frecuentemente por parte de los políticos, incluso por los economistas, un cierto abandono en cuanto a que la institución empresarial es el protagonista básico en todo el proceso de recuperación de la crisis y que solamente cuando el entorno, con un ordenamiento económico favorable a la recuperación de la flexibilidad y capacidad de poder de decisión de la empresa, que suponga la recuperación de la asunción por parte de ella de la responsabilidades que le compete constituye la vía organizativa no sólo para consolidar una nueva fase de bienestar económico, sino también para garantizar precisamente las libertades individuales.

II. Características determinantes de la empresa actual

De la evolución anteriormente expuesta se puede concluir que la empresa de los años 80, mejor dicho de sus comienzos, está caracterizada por una serie de elementos que condicionan y al mismo tiempo delimitan su campo de acción, las exigencias que a la empresa se le deben de imponer y las posibilidades de respuesta de la misma. A los efectos de sistematizar estos elementos determinantes de la empresa actual es necesario diferenciar entre aquellos cuya incidencia provienen del entorno empresarial, y que condicionan las posibilidades empresariales, y aquellos otros que son consecuencia de la propia configuración interna de la empresa, tal como se ha expuesto anteriormente.

En cuanto al primer grupo de elementos determinantes podemos señalar como los más relevantes los siguientes:

- El entorno empresarial, en su más amplio sentido, se ha convertido en un entorno sumamente cambiante e incierto. Este proceso de inestabilidad no es sólo consecuencia de los propios procesos políticos y sociales, sino también de la introducción de los nuevos procesos tecnológicos, de la nueva entrada de países semi-industrializados a los mercados, de la nueva división de mercados y de la situación adaptativa de muchos de los procesos tecnológicos, de las capacidades empresariales y también de la de los propios Estados a las nuevas situaciones.

- Existe, en segundo lugar, una confusión importante a la hora de determinar y definir cuáles son las responsabilidades que corresponden a cada uno de los elementos del entorno y cuáles son las responsabilidades que afectan a la empresa. Esta dilución de responsabilidades, o mejor dicho, esta falta de clarificación de responsabilidades incide seriamente sobre la empresa a la hora de definir lo que debiera ser asumido por la misma, y a la hora también de defender su propia estrategia empresarial para poder determinar su cálculo económico. Esta indeterminación del entorno, no sólo por lo que respecta a largo plazo, sino incluso a corto plazo, constituye un elemento que hace inviable en muchos de los casos el cálculo económico y, por lo tanto, la pérdida de racionalidad en la dirección empresarial. Pero es que, además, encierra elementos ideológicos y elementos que pueden utilizarse en muy diversas circunstancias sobre la empresa, con todo lo que ello implica de incertidumbre societaria en la actuación empresarial. Ejemplos de este tipo los tenemos permanentemente.

- Una característica adicional es que en los últimos años se ha condicionado de tal manera el campo de poder de la empresa que éste se ha limitado enormemente. La empresa, en una economía de mercado, debe reflejar la asunción de una responsabilidad delegada de la Sociedad para cumplir determinados cometidos con el fin de resolver problemas concretos de la misma. La asunción de estas responsabilidades, la propia iniciativa con propia responsabilidad, exige un

determinado campo de poder que ha sido delimitado cada vez más y que, por lo tanto, se han cedido o descentralizado en las empresas parcelas parciales, frecuentemente incoherentes, que prácticamente hacen viable esa asunción de responsabilidades.

- La propia regulación del entorno, mejor dicho, de los diferentes elementos del entorno, no solamente condiciona la relación de la empresa con este entorno, sino que establece serias restricciones a la posibilidades organizativas dentro de la propia empresa.

Uno de los problemas fundamentales que el legislador debiera considerar, tanto en materia laboral como en materia fiscal, así como por lo que respecta a toda la legislación concerniente al comercio exterior y a la financiación, es que con esta normativa se incide sobre el campo de acción de la empresa. Y se condiciona seriamente su capacidad organizativa, su capacidad de desarrollo de estrategias y, por lo tanto, la capacidad de la empresa para asumir la innovación en los procesos organizativos. Ello significa que este acoso sistemático del entorno a la empresa ha implicado organizativamente el creciente desarrollo de sistemas burocratizados en lugar de organizaciones empresariales, y que se producen, al mismo tiempo, una falta de capacidad de adaptación y, simultáneamente, también una falta de seguridad para poder adaptar las estructuras organizativas empresariales a las nuevas exigencias y a las nuevas situaciones.

Desarrollo de
sistemas buro-
cratizados

Medidas
intervencio-
nistas

- El entorno se caracteriza en estos momentos por la gran rigidez en la configuración de los factores productivos y las posibilidades de adaptación de la empresa, las posibilidades de nuevas estrategias quedan sumamente condicionadas, por lo que se adoptan medidas intervencionistas, vía subvenciones o de otros tipos, que hacen concesiones a la empresa que diluyen aún más las responsabilidades del entorno y de la empresa.

No se impulsa
la competencia

- Y quizá una de las características más significativas del momento actual de la empresa es que la determinación del entorno actual no impulsa la competencia entre las empresas, no exige una mayor capacidad innovadora, no exige una mayor capacidad empresarial, sino que prácticamente paraliza en las empresas las iniciativas, o por lo menos, no da las condiciones adecuadas, y ello hace que el proceso económico carezca de ímpetu y dinámica adecuada para proceder con el menor coste posible a los procesos de adaptación.

No se facilita
el binomio
riesgos-beneficios

- Además, la concreción actual del entorno empresarial no facilita en ninguno de los casos el binomio riesgos-beneficios en las magnitudes adecuadas y de forma homogénea y coherente, por lo que la determinación de lo que son riesgos empresariales y riesgos del entorno y lo que son, por otra parte, beneficios empresariales y beneficios del entorno, sigue constituyendo, en muchos de los casos, una de las grandes incógnitas que a veces se resuelve vía compensaciones discrecionales y no compensaciones racionales,

con lo que se está trastocando fundamentalmente la estructura productiva y la actividad empresarial eficiente.

- Se puede apreciar claramente que en muchos de los casos lo que se hace es diluir el riesgo colectivizando no precisamente aquellos riesgos que pertenecen al colectivo, sino a veces riesgos individuales, y al mismo tiempo no se asigna de forma clara, como consecuencia de lo que pudiéramos denominar intervencionismo, las oportunidades de beneficio. Mientras que en un ordenamiento empresarial no queden definidas la asunción de riesgos y oportunidades en la magnitud que corresponde al poder delegado, no será posible un funcionamiento correcto de la economía.
- Puede decirse que se entremezclan las responsabilidades no ya sólo por lo que pueden ser sociales o económicas, sino también y fundamentalmente a través de la creciente legislación técnica y tecnológica, así como de mercado, obstaculizando y oscureciendo la delegación de responsabilidades y la asunción de las mismas.

Dilución
de respon-
sabilidades

Puede decirse, en conjunto, que falta por definir un ordenamiento económico y social que estructure de forma adecuada el papel de la empresa y el papel del sector público y sin corregir por la vía de intervenciones "modernas", generalmente indirectas, la asunción de estas responsabilidades y la asunción del protagonismo empresarial.

El segundo grupo de características determinantes de la empresa actual viene definido por la propia situación de la configuración empresarial interna. En este sentido debemos de considerar una serie de elementos que condicionan el estado actual de la empresa y a los que se debe de buscar una salida empresarial, que trataría de dar la respuesta dinámica que exigen los planteamientos actuales.

Se pueden resumir en los siguientes elementos internos que condicionan la configuración empresarial actual:

- Se ha producido, sin duda, una pérdida de confianza por parte de los directivos empresariales tanto en los planteamientos conceptuales como instrumentales de la forma de dirigir las empresas de los años 60 y 70.
- Se exigen, consecuentemente, nuevos planteamientos directivos, tanto en cuanto a formas y estilos como en cuanto a formas de organización, y también en la búsqueda de sistemas de información más operativos.
- Se han producido modificaciones sustanciales en los instrumentos directivos, especialmente en materia de planificación, de organización y de sistemas de información.
- Como consecuencia de la evolución del entorno, pero también de la incapacidad directiva, se produce una fuerte incertidumbre para definir las políticas empresariales y, por lo tanto, una



reducción sistemática, además por otros motivos, del horizonte económico en la toma de decisiones.

- Se necesita buscar nuevos ímpetus de motivación, ya que se ha producido un empobrecimiento importante en los sistemas directivos para motivar y consolidar los comportamientos en una dirección homogénea y, con ello, producir una conversión sinérgica de los esfuerzos de cada uno de los hombres implicados en la empresa.
- Se produce la incertidumbre e inseguridad cara a la asunción de responsabilidades no sólo por motivos externos o legales, sino por motivos internos para la asunción de estas responsabilidades.
- Se hace necesaria la búsqueda de nuevas formas de concreción de sistemas directivos que junto a la exigencia de una adecuada jerarquización y eficacia en el **management** puedan dar una respuesta de coordinación que implique, al mismo tiempo, capacidad directiva, utilidad en el **management** y una gran eficacia en la integración de los responsables.

Estamos en un momento de transición

Puede afirmarse que actualmente la capacidad empresarial se mueve dentro de un momento histórico de transición, no política, sino conceptual y de la propia praxis empresarial que se da como consecuencia de tener que pasar:

- de un concepto de dirección y organización lógico-económico, mucho más cercano al propio producto y al proceso productivo e incluso al mercado,
- a un concepto más estratégico, mucho más cercano a la capacidad innovadora del hombre, a la estrategia frente al entorno, a estrategias mucho más concentradas y menos diluidas que las de los sistemas anteriores, con respecto a una nueva dimensión del mercado y unas nuevas estructuras más dinámicas de competencia, y al mayor peso que se ha producido en los dos factores claves del proceso empresarial: el de los recursos humanos y el del factor capital.

En los años 60 y 70 toda la dirección empresarial se ha basado fundamentalmente en la existencia de un entorno estable y, consecuentemente, la actividad empresarial se ha instrumentado dentro de unos esquemas en los que se ha supuesto capacidad de pronóstico que ha permitido deducir, a partir de la fijación de los objetivos, unos ajustes instrumentales que han producido con frecuencia una planificación estratégica y una organización empresarial.

La insuficiencia de la planificación estratégica rígida, la introducción a modo de complemento en base del análisis de las desviaciones, ha llevado, sin duda, a una pérdida total del control

empresarial. La creencia de que se puede dirigir una empresa a través del análisis de desviaciones, constituye, sin duda, una pérdida de capacidad de coordinación muy relevante que no ha sido tenida en cuenta.

Por tanto, los problemas claves empresariales son tanto de índole interna como externa y, en ambos sentidos, el coste de la coordinación directa e indirecta sitúa en muchos de los casos una magnitud muy superior a las utilidades que pueden obtenerse. El problema clave en el ordenamiento empresarial pasa necesariamente por la capacidad de coordinación *ex-ante*, determinando no ya planificaciones estratégicas, sino pasando a un desarrollo de estrategias que implique una mayor homogeneidad en los comportamientos de los directivos, una mayor asunción de responsabilidades y una implicación directa en estas estrategias de la capacidad de coordinación, tanto por lo que respecta al conjunto de la empresa, como por lo que afecta a cada uno de sus miembros.

Pudiéramos decir que en el momento actual existen serias dudas sobre los esquemas organizativos y esquemas de información como expresión de una ineficacia de los procesos de decisión, y en este sentido no es ya sólo un problema de estabilización adecuada del entorno empresarial, de definición de los riesgos y oportunidades del entorno y de la empresa y de la propia coordinación de los distintos elementos del entorno, sino que existe todo un reto empresarial de primer orden tanto a la propia praxis empresarial, como sobre todo a la expresión científica de la gestión empresarial: la búsqueda de nuevas formas de los

sistemas dispositivos para conseguir no ya sólo una mejor coordinación externa en el entorno, sino también una mejor disposición de la ordenación interna de las actividades empresariales.

III. Elementos que deben caracterizar a la empresa para poder dar una salida a la crisis

Condiciones
que debe reunir
la empresa

Se puede iniciar la contestación a este planteamiento mediante la pregunta sobre ¿cuáles deben ser las condiciones que debe reunir la empresa para poder realizar una contribución para la salida de la crisis? La contestación a esta pregunta no sólo supone un reto a la propia capacidad empresarial de configurar de forma más eficaz sus propios planteamientos de dirección y gestión, sino que plantea también un gran reto a la ordenación del entorno empresarial.

Ambos componentes son, sin duda, interdependientes, el uno sin el otro no pueden alcanzarse puesto que se están condicionando los resultados que se desean en ambos.

Es una opinión desgraciadamente muy extendida en los momentos actuales de la economía española, que la empresa no tiene capacidad de respuesta y, por parte de algunos representantes universitarios y políticos, se pretende fundamentar esta argumentación genérica con el hecho de que el concepto de empresa clásico no es válido en los momentos actuales. Consideran que "las estructuras de dominio de las grandes empresas", "la

mala experiencia con los oligopolios" y "la anulación del instrumento de precio" como vía de regulación de las prestaciones empresariales, la incidencia en el desigual reparto de poder económico y el prácticamente arrinconamiento y pérdida de poder de las empresas medias y pequeñas, obliga a buscar un nuevo concepto empresarial.

Es curioso observar que estos representantes universitarios que argumentan en esta línea no solamente se plantean el problema con el manto científico de la incapacidad del concepto empresarial para dar respuesta a las necesidades actuales como salida de la crisis, sino que prácticamente plantean simultáneamente la solución: se propone un mayor protagonismo "concertado" con el Estado que implica fundamentalmente que éste asuma parcelas mayores de poder y es el Estado, que dada la mala experiencia de concertación entre las empresas vía sistemas de oligopolio, el que puede resolver estos problemas. Prácticamente se trata de encubrir vía científica una mayor concentración de poder en manos del Estado para, de esta forma, poder dar una salida a la crisis y poder dar un nuevo concepto empresarial.

Papel del Estado
y de la economía
privada

En realidad, en todo ello hay dos dimensiones que no pueden olvidarse. Por una parte, una dimensión ideológica del papel del Estado y de la economía privada, todo ello implicando una concepción muy peculiar de las libertades en una Sociedad pluralista y, por otro lado, la supuesta capacidad de una concentración de poder económico en manos del Estado o de instituciones más o menos dirigidas para poder dar mejor respuesta a la crisis actual. Esto no son elucubraciones, sino

que son afirmaciones muy frecuentes en la prensa y en los posicionamiento de muchos de los universitarios.

Es conveniente distinguir y no confundir a este respecto los siguientes elementos:

La empresa en la teoría económica

1. Es cierto que el concepto de empresa utilizado en la teoría económica y la interpretación de la microeconomía que se hace de la empresa, que se confunde por muchos, incluso universitarios, con el concepto de empresa en la economía empresarial, -lo cual es un error-, lleva precisamente a que ese concepto empresarial no sea válido puesto que no tiene nada que ver con la realidad y, al mismo tiempo, le hace inoperante a la hora de buscar normas y deducciones que permitan configurar política de empresas.

Ausencia del aspecto organizativo

2. Lo que sucede fundamentalmente, y la invalidez de este concepto de empresa radica en este hecho, es que no se tiene en cuenta para nada el aspecto organizativo como pieza fundamental del éxito o fracaso de toda institución económica, y que tampoco considera adecuadamente la necesidad de unas estructuras de poder que no solamente no acrisolen las situaciones, sino que den dinámica a la propia institución.

La economía como un proceso mecanicista

3. Esto supone siempre en estos planteamientos de forma subconsciente una interpretación de la economía como proceso mecanicista, en el sentido típico de los años 60, en los que se suponía, y por muchos se siguen aún suponiendo, que existe capacidad de "manipulación" de la economía, esto es, fijados unos deseos mediante

una formulación de objetivos, el hombre cuando tiene el poder suficiente puede configurar la economía de manera que se cumplan esos objetivos y deseos. Esta interpretación de la economía que ha llevado a todos los planteamientos de planificación, no ya sólo de planificación económica general, sino dentro de la misma planificación estratégica de la empresa a muy serios errores, en unos casos, de asignación de recursos y, en otros de su propia supervivencia empresarial, implica fundamentalmente un concepto de la economía no ya como proceso social, sino como proceso lógico. Y en este sentido es muy importante percibirse de que la economía no es "manipulable", sino que la economía fundamentalmente es:

- . organización de estas instituciones,
- . una situación de equilibrio de poder que promueva la dinámica de la institución económica,
- . las decisiones se basan en expectativas y éstas en grados de confianza,
- . toda decisión económica se adopta en situaciones de incertidumbre, por lo que todo intento de convertir la certidumbre en incertidumbre, vía de una mayor concentración de poder en instancias superiores a la empresa, no solamente no va a dar la solución, sino que va a crear mayor incertidumbre. Y ello por un motivo muy claro y sencillo: la economía es un proceso de adaptación permanente y si esa concentración de poder económico se identifica con la concentración de poder político, va a significar que los procesos de adaptación se realizarán mediante decisiones políticas y

éstas se pronunciarán en los momentos oportunos, pero se frenará automáticamente el hecho de que los procesos de adaptación se realicen según exigencias económicas.

Papel del
Estado

4. Por ello, se cree que puede darse a órganos estatales u órganos de concertación la solución para buscar una mejor utilización en el funcionamiento de la economía y que será la mejor solución posible. Por que ello les permite suponer que estas instituciones, cuando tienen todo el poder necesario para realizar lo que desean, pueden alcanzarlo, y de esta manera anulan todo ese "imperfeccionismo" de los mercados, de las señales de los precios, de la organización descentralizada de la economía. Y aquí hay dos aspectos que deben considerarse críticamente:

- . ¿Quién determina lo que se desea alcanzar? esto es, los objetivos. ¿Y qué intereses representan los que definen lo que se desea alcanzar? ¿No es privar de libertades a los sujetos? y ¿No significa fundamentalmente un empobrecimiento muy serio de las aportaciones del hombre a la búsqueda de su imaginación e ideas de solución?.
- . Pero es que además no solamente está el problema de la asunción por unos pocos de los deseos de los demás y del empobrecimiento de los procesos de decisión, sino que ello también implica fundamentalmente la creencia de que una concentración de poder en manos del Estado, o en manos de otras instituciones, es

el camino para poder resolver mejor los problemas. Esto supone una posición frente al hombre, implica una pérdida de confianza en el mismo, e implica también una supuesta incapacidad para generar ideas, para generar soluciones, y que el pluralismo y la participación no son elementos vitales. Y aquí está la grave equivocación. Esto es, es una posición netamente enfrentada a la capacidad del hombre y a su propia capacidad participativa en la solución de los problemas. Y esto es lo que choca fundamentalmente cuando se observan posicionamientos como los mencionados en muchas de las personas afectas a determinados planteamientos societarios.

Concertación
y cooperación

5. Es además necesario, que se defina adecuadamente y se distinga entre "concertación", entendida como una mayor centralización de poder en la que se trata fundamentalmente de asumir el papel de decisión de los sujetos económicos y cuando esta concertación se entiende como un estilo de cooperación en el que no se trata de acumular el poder, sino que se trata de que se enriquezcan los procesos de decisión, mientras que la realización de las decisiones quedan en unas organizaciones descentralizadas. Debe considerarse seriamente que ahora se está dando el nombre "concertación" a lo que en los años 60 fue la planificación, o los planes de desarrollo en sus distintas variantes, y que significa fundamentalmente una actuación centralizada de poder con un compromiso de intereses, y no verdaderamente una configuración de los procesos económicos que aceleren la capacidad de adaptación, que fomente la creatividad de

ideas y que, al mismo tiempo, permita un sistema abierto de acceso a esta capacidad empresarial y una mayor participación del hombre en la solución de los problemas.

Lo que se está confundiendo claramente en el ordenamiento del entorno es "concertación", asumida como una concentración de poder, con lo que debiera ser: "colaboración" para algunos de los problemas que rebasan, sin duda, la capacidad empresarial y que también rebasan la propia capacidad del Estado para su solución eficaz. En muchos de los problemas de nuestra Sociedad actual hay que buscar formas de colaboración: unas veces, entre las propias empresas de la iniciativa privada, otras veces entre la economía privada y la economía pública, delimitando claramente todas las responsabilidades y cálculos de actuación de cada una de ellas y, sobre todo, planteándose el problema de la asignación de los resultados obtenidos. Este es un problema y el de concentración de poder es otro.

La idea generalmente extendida, y es a la que fundamentalmente tiende esta argumentación expuesta, es que la empresa ha agotado su capacidad empresarial, ha agotado esa capacidad que demostró en los años 50 y 60 en el mundo occidental para asumir la responsabilidad de la reconstrucción y para asumir la responsabilidad de que se dieron cotas de bienestar desconocidas hasta entonces. Es cierto que hubo una serie de factores que fomentaron y apoyaron esta iniciativa; pero también es cierto, que si

no hubiera habido esa iniciativa empresarial no se hubiera podido usar o utilizar esas condiciones favorables.

Esta idea de que la empresa ha agotado su capacidad, está basada fundamentalmente en el concepto anteriormente mencionado de la teoría económica: un concepto empresarial determinista y típico representante de los años 60; tampoco la propia praxis, a la que se considera que con su actuación ha agotado las posibilidades que se dieron en circunstancias concretas, se encuentra actualmente con dichas circunstancias.

A la empresa se le hace responsable del funcionamiento deficitario del entorno

Se supone simplemente que la empresa no tiene capacidad de respuesta, en las últimas décadas; permanentemente se le está acusando de una actuación negativa y también a la empresa permanentemente se la está cargando con todo el peso del funcionamiento deficiente del entorno y habría que preguntarse si la asunción de ese entorno le corresponde a la empresa ó ese entorno se ha creado de manera que se está desplazando de niveles estatales a niveles empresariales, o sí son responsabilidades del colectivo y no de las unidades singulares.

¿Porqué en los años 60 hubo esa respuesta empresarial? Esta pregunta debiera hacerse frecuentemente con las variantes que implica el cambio de condicionamientos de los años 60 y de los 80, pero no puede olvidarse que precisamente en los años 70, con este desplazamiento y dilución de responsabilidades de las relaciones entorno y empresa, es cuando surge el empobrecimiento de la capacidad empresarial.

Jamás en la historia de la moderna economía europea, los pueblos han conocido niveles de bienestar como los que se han alcanzado por la iniciativa empresarial y, sobre todo, fundamentalmente la respuesta que se dió a los graves problemas planteados como consecuencia de la reconstrucción, que no pueden ser suficientemente valorados en el momento actual. Debe considerarse que con los años 70 se inicia un serio proceso de creciente intervencionismo moderno, vía burocrática, vía de un mayor peso legislativo, sobre la empresa y sobre la utilización de sus factores productivos que lleva necesariamente a una gran rigidez en la capacidad de respuesta empresarial y va limitando, de forma sistemática, las parcelas de poder de la empresa. Lo más significativo no es sólo este proceso, sino que, además, la incidencia de estos procesos es muy desigual según los elementos del entorno, por ejemplo, la actuación fiscal y la actuación laboral, o la actuación financiera entre otras. En este sentido, puede afirmarse que el entorno empresarial está sumamente descoordinado y que en ciertas áreas se producen grandes procesos intervencionistas en la empresa y en otras no, lo cual desequilibra de forma importante la capacidad empresarial para dar una respuesta organizativa y de actuación económica coherente. Así, de nada sirve el liberalizar el área financiera si se mantiene rígida el área laboral, el fiscal, etc.

El entorno
empresarial
está descoor-
dinado

El juego está prácticamente en el reparto de poder que se realice según la capacidad organizativa de las instituciones que configuran el

entorno y la propia empresa, y la limitación de responsabilidades que debe afectar a cada una de estas instituciones.

El problema fundamental en toda administración económica, a nivel nacional o a nivel de unidades singulares, es la capacidad de coordinación, y en este sentido no sólo la capacidad de coordinación interna de la empresa, sino también la capacidad de coordinación con el entorno en el cual se mueve. Para que se produzca una coordinación eficaz no es necesario, ni tampoco va a ser la vía más eficiente, el trasladar el poder a órganos estatales o paraestatales.

Para lograr esta coordinación sería mucho más eficiente que el Estado coordine el entorno, que se defina claramente cuáles son las exigencias a la propia empresa en la resolución de los problemas, que en determinadas circunstancias concretas y proyectos concretos se produzcan estilos más cooperativos para buscar soluciones más efectivas a los problemas planteados en la Sociedad. Pero no por la vía de sustitución, sino por la vía de revitalización de la capacidad de asunción de responsabilidades por la empresa y mediante la capacidad de coordinación de ese entorno.

Pudiera decirse que todo ordenamiento de futuro inmediato de la empresa tiene que tener en cuenta que si se quiere buscar una salida a la crisis pasa necesariamente por la rehabilitación de la empresa. Y esto no es volver a los esquemas pretéritos, sino verdaderamente una rehabilitación de la empresa que signifique una adecuación de la

Criterios para la adecuación de la empresa a las circunstancias actuales

capacidad empresarial a las circunstancias concretas y dominantes del momento. Y para ello, cualquier planteamiento que se haga deberá tener en cuenta los criterios siguientes:

1. Todo proceso de revitalización empresarial debe implicar un fomento de los procesos innovadores y creativos de la empresa dando nuevas soluciones a los problemas de la Sociedad. Toda actuación que no implique esta primera exigencia a la empresa de nuevas ideas, de nuevas formas de solución, no llevará a un enriquecimiento, sino a un empobrecimiento sin posibilidades de salida de la crisis.
2. El orden económico y social, como punto de referencia clave del ordenamiento del entorno empresarial, debe armonizarse y coordinarse de manera que presente frente a la empresa elementos homogéneos, que no distorsionen ni diluyan las responsabilidades de la misma como tampoco las propias responsabilidades del entorno. Una división de funciones entre este entorno, la actuación empresarial y la actuación estatal, constituye una de las piezas fundamentales que debe quedar anclada básicamente en el ordenamiento económico y social si se quiere dar un horizonte económico a largo plazo, y no una situación de corto plazo que exige previsiones imposibles a la hora de tomar decisiones empresariales.
3. Es necesario que se produzca un incremento de la flexibilidad empresarial para promover todos los procesos de adaptación de la economía y que no se acumulen déficits de adaptación. El gran

problema que se plantea es que si no se acepta la economía como un proceso de continua adaptación, y si no se provoca el que la empresa llegue incluso a anticiparse a estos procesos de adaptación, se irán acumulando costes sociales y costes económicos que llevarán prácticamente a situaciones irremediables en una economía planteando serios problemas, incluso de índole político.

4. Se debe facilitar fundamentalmente la clarificación de las responsabilidades empresariales, se debe establecer, dentro de los límites posibles de definición, cuáles son estas responsabilidades, y la empresa, al mismo tiempo, debe asumirlas sin que se produzcan interferencias políticas.
5. Se debe producir una mayor exigencia de coordinación del entorno y una permanencia evolutiva del mismo. A una unidad económica empresarial no se le puede alterar permanentemente su entorno empresarial y exigirla que lo haya introducido en su cálculo económico de largo plazo. Puede afirmarse, sin duda, que muchas de las circunstancias que acompañan actualmente a los planteamientos de corto plazo de la empresa, se deben fundamentalmente a esta inestabilidad del entorno y a esta continua modificación del mismo sin posibilidades de una inclusión racional en el cálculo económico.
6. Se debe realizar una nueva reconsideración de la distribución de funciones entre empresa y sector público, en el sentido de que deben considerarse las dos dimensiones que afectan a

W O R K I N G P A P E R S P U B L I C A D O S

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. DÜRR	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

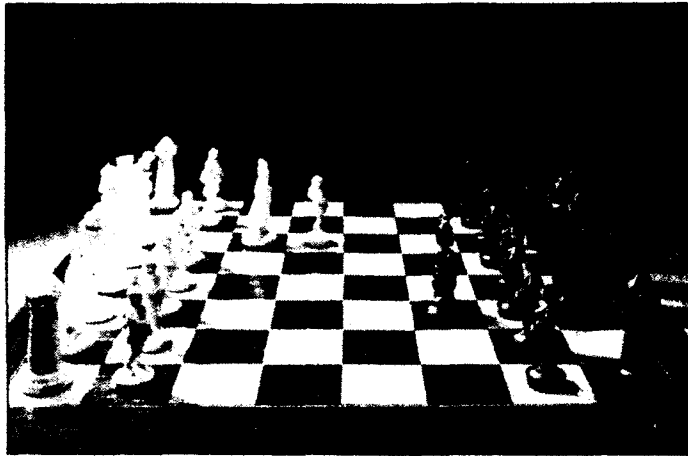
Núm.	AUTOR	TITULO	Fecha
56	E.GAUGLER	Exigencias de la Economía de Mercado a la constitución <u>em</u> presarial.	Abr.1.981
57	O.SCHLECHT	Génesis de la Economía Social de Mercado.	Mar.1.981
58	H. G.MEISSNER	Perspectivas de desarrollo del Marketing Internacional: Escenarios futuros y problemas de su medición.	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: <u>Balan</u> 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
65	S.GARCIA ECHEVAR.	La empresa ante el futuro	Ene.1.982
66	H. ALBACH	La Empresa y el Mercado. <u>Res</u> ponsabilidad social en una Economía Social de Mercado.	Feb.1.982
67	E. DURR	¿La inflación como coste de la ocupación y del <u>crecimi</u> ento?	Mar.1.982
68	S.GARCIA ECHEVAR.	Política Retributiva y Polí- tica Universitaria.	Abr.1.982
69	S.GARCIA ECHEVAR.	Memoria de Actividades. Cáte- dra de Política Económica de la Empresa y del Instituto de Dirección y Organización de <u>Em</u> presas.	May.1.982
70	S.GARCIA ECHEVAR.	Programa de empleo de la Repú- blica Federal de Alemania.	Jun.1.982
71	H.ALBACH	Desafíos planteados a la Eco- nomía Europea.	Jul.1.982

Núm.	AUTOR	TITULO	Fecha
72	S.GARCIA ECHEVAR.	Contribución al análisis económico-financiero del Avance del Plan General de Madrid	Agt.1.982
73	H.ALBACH	Evolución estructural de la Economía	Sep.1.982
74	EDUARD GAUGLER	Interdependencia entre Política de Personal y Organización Empresarial.	Oct.1.982
75	S.GARCIA ECHEVAR.	Integración de España en la Comunidad Económica Europea desde la perspectiva empresarial. Referencia especial a las Islas Canarias	Nov.1.982
76	S.GARCIA ECHEVAR.	El perfil del economista de empresa: características determinantes y su incidencia sobre las estructuras universitarias.	Dic.1.982
77	S.GARCIA ECHEVAR.	Capacidad directiva en los países en proceso avanzado de industrialización: el caso español	Enero.1.983
78	S. GARCIA ECHEVAR.	Reto empresarial ante la actual situación económica	Febr. 1.983
79	HORST ALBACH.	Reestructuración industrial: perspectiva social y económica.	Marzo 1.983
80	CHRISTIAN WATRIN	Economía de las alternativas ¿Una alternativa?	Abril 1983
81	S. GARCIA ECHEVAR.	Papel de la empresa alemana en la Comunidad Económica Europea	Mayo 1.983
82	PROF.DR.G.GAFGEN	Acción concertada como instrumento de la política económica.	Junio 1983
83	E. Dürr	Experiencias históricas sobre la política económica Federal de Alemania.	Julio 1983

Núm.	AUTOR	TITULO	FECHA
84	S. GARCIA ECHEVAR.	La dirección empresarial en España: es necesaria una nueva orientación.	Agost. 1983



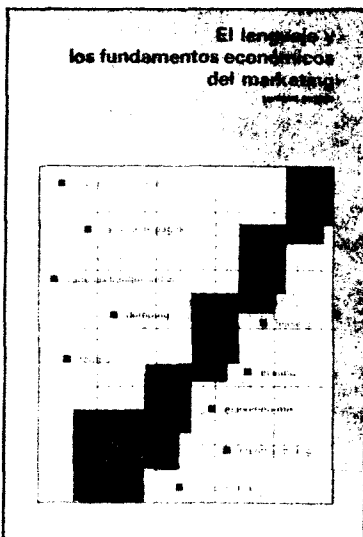
SE HABLA DE EQUILIBRIO DINAMICO
CUANDO UNA EMPRESA ESTA EN POSICION
DE HACER FRENTE A LAS PERTURBACIONES
TANTO EXTERNAS COMO INTERNAS



Dirección estratégica de la empresa

CUNO PUMPIN

P.V.P.: 1.000 PTS.
PAGS.: 197



P.V.P.: 1.500 Pts.
Págs.: 297

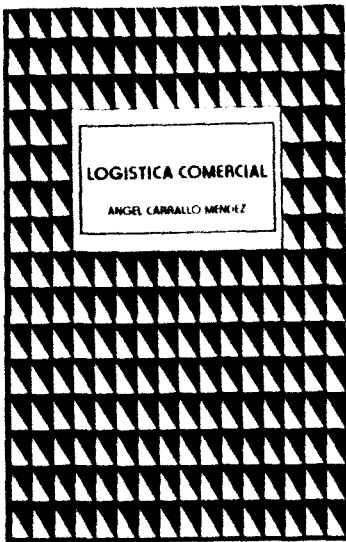
Como obra de consulta resalta su utilidad por la definición de más de 1.200 términos económicos, comerciales, estadísticos, psicológicos, jurídicos y sociológicos explicados con extensión y sencillez y desarrollados con numerosos ejemplos.

El contenido de esta obra es una amplia e importante síntesis de la Dirección de Marketing, escrito en un lenguaje fluido y preciso. A lo largo de sus páginas se van desvelando de forma ordenada las líneas maestras de una de las funciones más importantes de la empresa moderna: la función de Marketing.

LA DIRECCION DE MARKETING

ENRIQUE ORTEGA MARTINEZ

P.V.P.: 2.500 Pts.
Págs.: 876



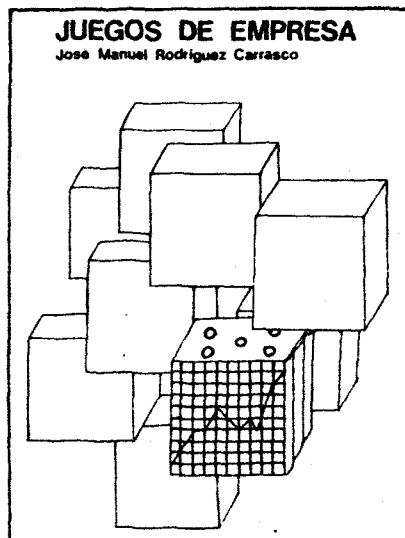
Se da en esta obra un gran aliciente de la representación gráfica de los temas tratados con una profusión de alrededor de 200 figuras. La modernización de las decisiones le confiere a la obra una profundidad muy específica y rara de encontrar en la literatura en español.

P.V.P.: 800 Pts.
Págs.: 264



Esta obra es una introducción al tema del marketing donde se pretende dar un enfoque filosófico del problema y justificar por qué son así los conceptos científicos del marketing. Se insiste en los métodos de investigación comercial.

P.V.P.: Tomo I: 800 Pts.
Tomo II: 700 Pts.
Págs.: Tomo I: 296
Tomo II: 212

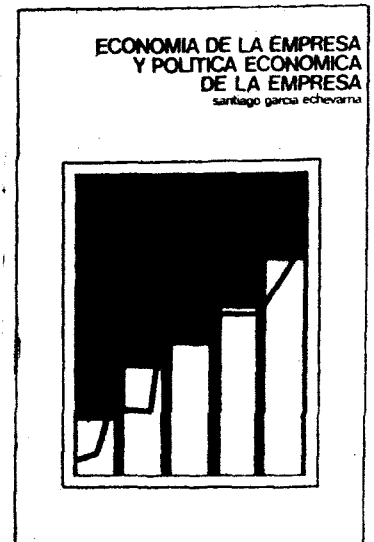


P.V.P.: 900 Pts.
Págs.: 277

Se abordan las cuestiones relativas al conocimiento de las motivaciones, a la determinación de las inversiones y a la planificación de las mismas, de acuerdo con las secciones de comunicación que los distintos medios nos ofrecen.



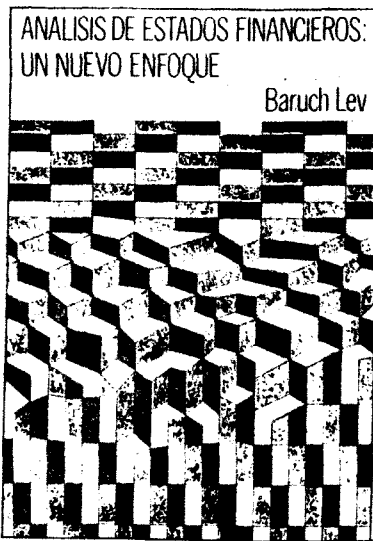
P.V.P.: 900 Pts.
Págs.: 364



P.V.P.: 1.200 Pts.
Págs.: 584

Se compara el juego de empresa con otras técnicas clásicas de enseñanza, analiza la razón de la profusión del mismo, expone cómo debe obtenerse el máximo potencial con este nuevo método pedagógico y hace una evaluación del mismo.

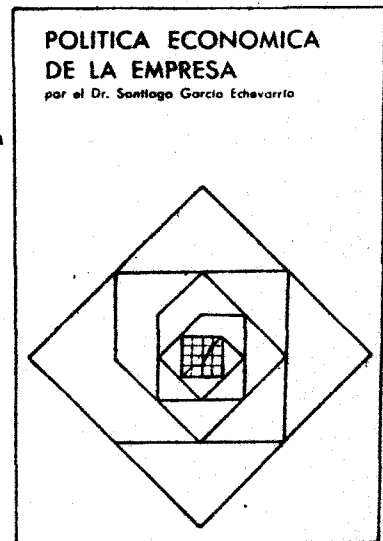
- * UNIVERSIDAD Y EMPRESA, del Prof. Santiago García Echevarría, 29 págs. 100 Pts.
- * FENOMENOLOGIA Y PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL, del Prof. Andrés Santiago Suárez Suárez, 38 págs. 100 Pts.
- * ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA Y DEMOCRACIA EMPRESARIAL, del Prof. Herbert Schmidt, 33 págs. 100 Pts.
- * COSTES Y PRECIOS EN LA EMPRESA PÚBLICA, del Consejo Asesor del Ministerio de la República Federal Alemana, 37 págs. 150 Pts.



P.V.P.: 1.500 Pts.
Págs.: 333

Presenta una moderna metodología de análisis al servicio de un sistema o proceso de información. Este tipo de análisis es tratado como una parte integrante de la teoría de la decisión económica y financiera y se considera como un nexo de unión entre las finanzas, la contabilidad y la economía.

Ofrece esta obra una amplia selección de aportaciones singulares más significativas en torno a la política empresarial. La obra está orientada fundamentalmente como obra de trabajo para la formación y política económica de la empresa.



P.V.P.: Tomo I: 1.200 Pts.
Tomo II: 1.700 Pts.
Págs. Tomo I: 580
Tomo II: 780



P.V.P.: 800 Pts.
Págs.: 176

Facilita una amplia panorámica sobre los fundamentos teóricos y las experiencias prácticas que se han dado en la política de crecimiento en los países desarrollados y en aquellos otros que se encuentran en vía de desarrollo.

Trata de los condicionamientos de los mercados como principales lazos de unión del entorno empresarial, así como de las interdependencias entre empresa y orden económico que condicionan la evolución de la sociedad.



P.V.P.: 1.000 Pts.
Págs.: 375

- * FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION EMPRESARIAL, del Prof. Horts Albach, 29 págs. 100 Pts.
- * COMPORTAMIENTO DE LOS INVERSORES EN VALORES MOBILIARIOS, del Prof. Miguel Santesmases Mestre, 55 págs. 150 Pts.
- * LA LEY CONSTITUCIONAL DE LA EXPLOTACION EN LA REPUBLICA FEDERAL ALEMANA, del Prof. Herbert Schmidt, 48 págs. 150 Pts.
- * EL MODELO YUGOSLAVO DE ORDEN ECONOMICO Y EMPRESARIAL, del Prof. Fritz Voigt, 42 págs. 150 Pts.
- * EL ESTILO DE DIRECCION EN EUROPA, del Prof. Horst Lange-Prollius, 46 páginas. 150 Pts.
- * INTERVENCIONES ESTATALES EN LA ECONOMIA DE MERCADO, del Consejo Asesor del Ministerio Federal de Economía de la R.F.A., 76 págs. 200 Pts.
- * ECONOMIA SOCIAL DE MERCADO, del Grupo Internacional de Economía Social de Mercado, 170 págs. 400 Pts.
- * CONSECUENCIAS ECONOMICAS DERIVADAS DE LA ESCASEZ DEL PETROLEO, del Consejo Asesor del Ministerio Federal de Economía de la R.F.A., 52 páginas. 200 Pts.
- * ASPECTOS FUNDAMENTALES DE ORDENACION DEL SECTOR CREDITICIO, de la Comisión del Ministerio Federal de Hacienda de la R.F.A., 47 págs. 200 Pts.
- * PARO Y REESTRUCTURACION ECONOMICA, del Grupo Internacional de Economía Social de Mercado, 127 págs. 400 Pts.
- * INVERSION PUBLICA, del Consejo Científico del Ministerio de Hacienda de la R.F.A., 68 págs. 250 Pts.
- * POLITICA DE LA VIVIENDA, del Consejo Científico del Ministerio de Economía de la R.F.A., 74 págs. 300 Pts.

ESIC MARKET

(ESTUDIOS DE GESTION COMERCIAL Y EMPRESA)

REVISTA INTERNACIONAL DE ECONOMIA Y EMPRESA

es una publicación periódica de la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).

Fomenta el estudio de temas relaciones con la economía y la empresa en general y con el marketing en particular, interesando en los mismos tanto a las personas vinculadas al Centro como a todos aquellos profesionales que estén dispuestos a ofrecer su colaboración. Su objetivo es la proyección exterior como órgano de expresión de la Escuela, portavoz de sus realizaciones e información de sus estudios y trabajos.

- Se han publicado 38 números desde el año 1970.
- Tiene una **periodicidad cuatrimestral**.
- **Formato:** 17 x 25 cm.
- **Precio de suscripción:** para España 1.500 pesetas, para el Extranjero, 2.000 pesetas.