

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° 98

Título: ¿Estrategia o Planificación empresarial?

Autor: Prof.Dr. S. Garcia Echevarria

Fecha: Octubre 1984





0

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° 98

Título: ¿Estrategia o Planificación empresarial?

Autor: Prof.Dr. S. Garcia Echevarria

Fecha: Octubre 1984

Secretaría de Redacción:

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.

¿ESTRATEGIA O PLANIFICACION EMPRESARIAL?¹

Alternativas y configuración de la dirección empresarial en los momentos actuales

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

I. Debate sobre la configuración y papel del management en el momento actual.

Debe, sin duda, afirmarse que la crisis económica que afecta en los últimos años a los distintos países, y muy en particular en España, contiene, en un amplio grado, una crisis de capacidad de management. Se trata no sólo de esta capacidad directiva que necesitan las empresas productivas mercantiles privadas, sino que afecta a todas aquellas instituciones que constituyen sistemas socio-productivos, en el más amplio sentido de la palabra; por lo tanto, afecta tanto a empresas productivas públicas como también a las propias instituciones de la Administración en sus diversos contenidos.

También se puede apreciar en los momentos actuales que junto a la crisis económica se plantea lo que a veces se denomina "crisis institucional" con lo que se quiere significar la duda de si

¹ Ponencia presentada en la mesa redonda sobre el tema "La planificación estratégica. Objetivo: eficacia" el 27 de Septiembre de 1984, en la Cámara de Comercio e Industria de Madrid.

las instituciones que deben realizar los distintos cometidos que exige una sociedad moderna son las adecuadas no ya sólo en cuanto a su contenido, sino en cuanto a su forma de organizarse y dirigirse. Hay, sin duda, componentes en esta crisis institucional que pueden remitirse a problemas de valores, pero también, y probablemente en la mayoría de los casos, con un sesgo dominante, es un problema de capacidad organizativa y directiva.

El reto que tiene planteado la empresa actual, muy en particular en España, no es un mero reto de mejorar resultados a corto plazo, aunque en ello le vaya en muchos casos su propia supervivencia, sino que este reto implica un replanteamiento serio de la forma de configurar la actividad directiva en las distintas instituciones, muy en particular de la empresa pública. Será un grave error y una dilapidación de recursos los intentos de replanteamientos parciales, de soluciones, más o menos airozas, a corto plazo.

Capacidad
organizativa
y directiva

Se plantea, consiguientemente, la pregunta de si ¿sirven los planteamientos actuales de dirección de las instituciones socio-productivas? y ¿cuáles deben ser las principales características que deben definir a esa capacidad directiva que tenga respuesta para los problemas actuales y del futuro?

No cabe la menor duda que la respuesta a estas cuestiones se centra en torno de la forma en la que se instrumenta la capacidad directiva y ello tanto por lo que afecta al planteamiento conceptual de la dirección como su instrumentación.

La duda que se plantea es si este proceso de replanteamiento o reestructuración de las formas e instrumentación de la dirección debe ser una evolución y adaptación de la planificación empresarial clásica y ortodoxa o si deben buscarse nuevos planteamientos que permitan mejorar la respuesta directiva. Y en este debate es en el que surge en los últimos 10 años, con gran ímpetu, el planteamiento de "dirección estratégica" como alternativa, o como forma innovadora de orientar la dirección empresarial y de las instituciones en general.

No cabe la menor duda que cualquier observador atento puede señalar que se ha modificado sustancialmente las condiciones en las cuales tiene que dirigir un directivo, que los problemas que se plantean tienen muy poco que ver con los que se planteaban en los años 60 y que también ha variado sustancialmente las formas en las cuales se venían solucionando los problemas y, en gran medida, con éxito. Quiere esto decir que se plantea una interrogante sensible en cuanto al cómo tiene que plantearse una respuesta eficaz del management.

La pregunta que busca contestación es, fundamentalmente, el cómo puede incrementarse la eficacia del management de las instituciones empresariales y de las demás instituciones que afectan al sistema económico y social. El criterio de eficacia empieza a retomar peso en el replanteamiento de las estructuras directivas. Y ello debido a que solamente a través de un incremento en la eficacia del management de las instituciones se

podrá dar una respuesta no solo a mejorar resultados y poder contribuir a la continuidad y supervivencia de las empresas e instituciones singulares, sino que precisamente la respuesta de la economía y de la sociedad para dar una solución satisfactoria a los objetivos económicos y societarios urgentes pasa necesariamente por una renovación singular de la capacidad de management de las instituciones económicas y sociales. Por ello, y como puede apreciarse, no se trata aquí solo de implicar al empresario, sino también, y fundamentalmente, de implicar a la ciencia en cuanto debe dar una respuesta a cómo debiera configurarse y formarse la dirección, así como también afecta a los políticos, en cuanto que debieran conocer cuáles son las condiciones con que deben configurarse las capacidades directivas de aquellas instituciones socio-económicas cuya dependencia política es prioritaria y, también, por el hecho que de esa capacidad directiva van a poder deducirse los límites a los que el político debiera remitirse a la hora de plantear sus objetivos para la sociedad.

Formación
del directivo

La praxis empresarial está caracterizada en los momentos actuales por serias dudas sobre si la actual forma de la dirección es la adecuada a las nuevas situaciones y además sabe perfectamente que se enfrenta a una necesidad inmediata de reestructuración de su configuración y formas directivas ya que

Problemas
actuales

- se ha perdido el horizonte a largo plazo
- se ha reducido, consiguientemente, su actuación directiva a muy corto plazo

- está afectada la ocupación del management en problemas más bien de gestión que de dirección y, no por último,
- se ha reducido considerablemente la capacidad de asunción de riesgo y responsabilidad por parte de los directivos en todas las instituciones.

Por su parte, la ciencia, duda a niveles internacionales, sobre si la forma y el contenido de cómo se han formado los directivos en los distintos países es la adecuada para generar ese tipo de management o directivo que verdaderamente pueda dar una respuesta adecuada de eficacia a las instituciones. La búsqueda de nuevas formas y contenidos constituye hoy, sin duda, una de las preocupaciones básicas a nivel internacional.

El eje de este debate se puede centrar básicamente en los siguientes aspectos:

- se busca una respuesta a cómo alargar el horizonte del manager, de la capacidad directiva de las instituciones económicas y sociales
- cómo puede volver a lograrse una clara orientación para los responsables de la adopción de decisiones
- cómo puede conseguirse una unidad de doctrina para cada una de las instituciones de manera que se simplifique radicalmente los costes de coordinación entre los distintos responsables de la estructura directiva

- cómo se puede disponer de una mayor flexibilidad que pueda ajustarse esa institución empresarial, lo antes posible y con el menor coste a las modificaciones permanentes y aceleradas del entorno en que se encuentra
- además cómo poder recuperar la capacidad de asunción de responsabilidad por parte de los miembros directivos y, no por último, como una de las preocupaciones fundamentales, el cómo lograr una implementación en tiempo y coste adecuada de las decisiones adoptadas por la dirección empresarial.

En resumen se puede plantear la incógnita vigente sobre el cómo debe instrumentarse y cómo debe concebirse la dirección empresarial.

II. Elementos determinantes del management actual y futuro.

Estas exigencias para un replanteamiento de la capacidad directiva de las instituciones económicas proviene fundamentalmente,

- de la fuerte dinámica que ha caracterizado la segunda mitad de los años 70 y, muy en particular, en los años 80 la dinámica del entorno empresarial e institucional en general. Y no solamente afecta a la normativa legal, fiscal, social, societaria, etc., sino también caracteriza a la propia reordenación de búsqueda de una nueva división de trabajo internacional y nacional como consecuencia tanto de la evolución tecnológica como de la entrada en los

Dinámica del
entorno
empresarial

mercados de nuevos países con tecnologías de tipo medio y alto que han alterado fundamentalmente la división de trabajo existente.

Pero también la propia presión social y política, así como el propio hecho de una mayor compenetración entre el papel de la empresa, no ya sólo como institución productiva, sino como aquella institución que tiene que dar respuesta a las situaciones de crisis, paro, paro juvenil, etc., lleva necesariamente a plantearse una mayor exigencia en la capacidad directiva empresarial. Son además realidades palpables de que tales problemas tienen que resolverse con y a través de la empresa y que no existe el hacedor que tiene una capacidad, generalmente burocrática, para poder modelar y realizar los procesos económicos y sociales a su interpretación y deseos. La instrumentación de una planificación empresarial típica de los años 70 que exige una permanencia en los datos sobre los que se construyen el acontecer empresarial y sobre los que se definen las variables empresariales, esto es, las decisiones y actuaciones de la empresa, ha dejado de ser el instrumento directivo clave. La pérdida de la capacidad de previsión al alterarse sustancialmente el marco de datos en el que se planteaba en los años 60 las acciones empresariales, la pérdida en la asunción de riesgo por no poder delimitarlo, no ya sólo por lo que afecta a las relaciones de la empresa con su entorno, sino dentro de las propias dimensiones funcionales de la empresa, de manera que pueda imputarse a quién corresponde el riesgo así como también

Planificación

Falta de
racionalización
económica

la pérdida de racionalidad económica en la toma de decisiones como consecuencia de la ruptura de la capacidad de configuración de ese cálculo económico al alterarse sustancialmente y, de forma imprevista, las situaciones en las que tiene que desenvolverse la actividad empresarial. A ello se añade la pérdida de capacidad coordinadora que poseía el instrumento de planificación empresarial son, todos ellos, elementos que vienen a invalidar, en gran medida, los sistemas clásicos de la gestión empresarial.

- la creciente complejidad de las organizaciones empresariales e institucionales en general lo que exige, necesariamente,
 - una creciente necesidad de descentralizar esas organizaciones como consecuencia de su complejidad y las mayores exigencias de los partícipes en estas organizaciones,
 - exigen una mayor participación de personas que se implican sucesivamente en el management,
 - posee consecuentemente una mayor exigencia de coordinación que implica serios costes en las estructuras directivas y con ello también una mayor rigidez, en gran medida, a la hora de coordinar decisiones.
- lleva también, por último, a una falta creciente de orientación del management de tal manera que pueda disponer de un marco preciso en las magnitudes que corresponden a la asunción de riesgo empresarial para poder centrar sus planteamientos directivos. Y ello se produce como consecuencia de la rápida situación

cambiante de las condiciones en la que se realiza la actividad empresarial y el crecimiento retraso con que se produce el proceso de coordinación dentro de la propia empresa.

Todo ello lleva a una fuerte reducción del horizonte económico en el management y lleva, y esto es quizá lo más grave, a que el directivo, muy en particular en España, se tiene que ocupar crecientemente de materias y asuntos de tipo secundario, de seguimiento permanente de determinados componentes de la actividad empresarial, con lo que no solamente es un hombre que no dispone de tiempo para las tareas directivas, sino que lleva necesariamente a pérdidas sustanciales de eficacia del management.

Pérdidas sustanciales de eficacia del management

Esta pérdida sustancial de eficacia implica, dentro de la propia dimensión directiva de una empresa el que se produzca:

- una mayor turbulencia dentro de las propias estructuras directivas, con todas las secuelas, no sólo económicas, sino también fisiológicas y psicológicas, y la falta de respuesta a los problemas y de previsión para su adecuada solución,
- implica una escasa capacidad para poder adoptar decisiones, sobre todo, en la situación actual española,
- significa una deficiente implementación de estas decisiones ante la duda y controversia y, no por último, lleva todo ello,

- a un fuerte déficit en la aceptación de responsabilidad por la incapacidad de percepción de la misma fundadas las condiciones en las cuales se adoptan.

Todo planteamiento, cara al momento actual y futuro del management empresarial, tiene necesariamente que contar con una serie de circunstancias específicas que no pueden eludirse.

Entre ellas, debe hacerse una especial consideración sobre,

- la persistencia de un entorno dinámico, tanto a nivel nacional como internacional, que quizá pueda en los próximos años dejar de ser turbulento, pero que, sin embargo, va a acompañar durante mucho tiempo una dinámica que no caracterizó a las exigencias directivas de los años 60,
- se plantea cada vez con mayor necesidad unas exigencias crecientes a la capacidad directiva,
- debe aceptarse la necesidad de un proceso de creciente participación en las tareas de management, incremento desconocido hasta los momentos actuales y que viene derivado de la división del trabajo y por la búsqueda de una mayor eficacia *in situ* para dar respuesta a problemas no sólo técnicos, sino también económicos y sociales,

Entorno
dinámico

- todo ello abocará a plantear a la capacidad directiva una fuerte respuesta de coordinación dentro de ese equipo directivo.

Debe, consiguientemente, reflejarse que dada esta configuración de futuro inmediato de las estructuras directivas debe instrumentarse el management con una serie de condiciones que no se requerían en las últimas décadas.

Estas condiciones pueden centrarse, sin duda, en torno a,

- la búsqueda de soluciones más simples y menos atomizadas en los procesos de decisión,
- debe acentuarse de forma creciente la idea del conjunto empresarial sobre las partes, de tal manera que con las exigencias de descentralización se impone a la capacidad directiva el dar preferencia e involucrar más el concepto de conjunto empresarial sobre las partes singulares que exige una división de trabajo,
- necesariamente la propia realidad empresarial y de sus funciones exige de forma creciente al management un mayor tratamiento interdisciplinario. Véase, méramente a título de ejemplo, las exigencias de una política de personal, las exigencias de una política organizativa de la empresa, las exigencias de la propia informática empresarial y de los sistemas de información, de tal manera que, independientemente

Idea de
conjunto

Conocimientos
interdiscipli-
narios

del origen del directivo en cuanto a su formación, tiene que recurrir a una capacidad interdisciplinaria que hasta ahora en la división del trabajo directivo no se planteaba

- una de las condiciones significativas para lograr una respuesta flexible a la capacidad de management, es el abandono sistemático de excesivos formalismos, o dicho en otros términos, de la creciente burocratización en los sistemas directivos empresariales.

Nuevo enfoque de la planificación

Todo ello exige, sin duda, una nueva orientación. Si contrastamos los modelos vigentes en los años 60 y 70, que regidos bajo el instrumento de la planificación empresarial, más bien rígida que flexible, más bien detallada que globalizante, que daba respuesta a unas exigencias de horizonte económico, de coordinación, de control, y también incluso de motivación, tiene que ser sustituida por un concepto de management cuyos elementos determinantes deben ser, al menos, los siguientes:

- En primer lugar, la búsqueda y definición de "principios" (Leitsätze) cuyo objetivo fundamental es el que sirvan para:
 - . facilitar la idea del conjunto de la empresa, en primer término,
 - . facilitar la coordinación,
 - . facilitar la división del trabajo en el equipo de managers y ampliar su estructura,
 - . reducir el formalismo (léase condiciones, etc...),

- definir una **dirección estratégica** a la que se oriente el comportamiento de toda la institución empresarial, con la cual se puedan buscar los efectos sinérgicos de una orientación de esfuerzos en el mismo sentido, dentro de las interpretaciones de los procesos parciales singulares en los que está involucrada cada una de las personas de la dirección,
- lograr una mejor implementación de las decisiones,
- simplificar radicalmente los procesos de decisión y hacerlos accesibles a su manejo para las personas que no sólo tienen que configurar tales procesos, sino también ejecutarlos y seguirlos y,
- sobre todo, también, reducir sustancialmente los costes de esa capacidad directiva.

Todo ello debe de ir orientado, y esto es necesario que lo perciba también el conjunto de una sociedad, a lograr que sus empresas y sus instituciones económicas alcancen **resultados favorables a largo plazo**, debiéndose sustancialmente considerarse esos resultados, tanto en las dimensiones del crecimiento necesario como de los beneficios o utilidades a obtener, dentro de un marco de responsabilidad societaria que favorezca este asentamiento de futuro de los objetivos empresariales.

Estos elementos de futuro deben conducir, sin duda, a

- un incremento de la efectividad del manager,
- a una nueva orientación basada en los criterios mencionados, y no una dirección orientada a estructuras planificadas detalladas y rígidas que no responden a las exigencias de
 - . de flexibilidad
 - . ni de la evolución propia del entorno.

Si la empresa no tiene capacidad directiva para adaptarse, no sólo lo va a pagar con una ineficacia económica y social, sino que probablemente con su propia supervivencia, con todas las consecuencias que eso tiene de grave para la supervivencia del propio sistema económico y de la propia Sociedad, en cuanto a poder ver con esperanza una respuesta a sus problemas.

III. Nueva orientación en las exigencias y configuración de la capacidad del Management y su instrumentación.

Vamos a plantear aquí dos consideraciones básicas para poder justificar, en gran medida, la necesidad de una nueva orientación de la capacidad del management.

En **primer** lugar, los distintos análisis empíricos que se han venido realizando en diferentes países han llevado claramente a la conclusión de que existe una tendencia unívoca en cuanto a que los mejores resultados empresariales los alcanzan, a medio y largo plazo, aquellas empresas cuyo management está orientado a la prestación de

Orientación
a las pres-
taciones

un servicio o producto al cliente, al marketing. Existe una clara diferenciación frente a aquellas otras empresas que en el mismo período de investigación han mantenido un management fuertemente orientado a los costes, esto es, a la reducción de los costes. Se entiende fundamentalmente, de que existen circunstancias de mercados decrecientes y de productos ya maduros donde el coste es el único elemento que resta para poder mantener una capacidad de mercado, pero, en conjunto, queda también evidente de estos estudios empíricos que en circunstancias de desarrollo creciente de productos y mercados, solamente una orientación orientada al estado final de la prestación de la empresa, es cuando el management renueva un esfuerzo directivo que aporta los mejores resultados empresariales.

Orientación
a los costes

Puede, sin duda, aventurarse la hipótesis general de que, cuando toda la actividad del management se orienta a la reducción de costes, es difícil lograr resultados brillantes.

Lo cual no quiere decir, en ninguno de los casos, que las exigencias de reducción de costes no debe ser uno de los elementos determinantes de la acción de un manager, sino que el problema se centra más del origen de esa orientación que caracteriza toda una forma de concebir el management y su instrumentación.



El management o la capacidad directiva e instrumental de una empresa puede presentarse bajo tres posibles orientaciones claras:

Tipos de
management

- Cuando la capacidad del management y su instrumentación se orientan a los procesos de racionalización, esto es, a una reducción de costes, a lo que pudieramos denominar un **"management interno"**;
- cuando la capacidad de management se orienta fundamentalmente a ajustarse a las exigencias del cliente, de los mercados, y que como consecuencia tiene que reunir todas aquellas condiciones para poder superar y lograr las metas previstas de colocación de productos y servicios, lo que podemos denominar un **"management externo o exterior"**;
- aquella capacidad de management que se orienta fundamentalmente ajustándose al entorno en el cual desarrolla la empresa su actividad, entendiéndose aquí por entorno, el amplio ámbito, no sólo de normas legales de todo tipo, sino también el entorno societario político, a lo que podemos denominar un **"management corporativo"**.

Sin duda, el acentuamiento en la estructura de un management, de uno u otro tipo de orientación, depende de situaciones específicas, que vienen a su vez determinadas por la propia personalidad de la empresa.

Esta personalidad de la empresa viene caracterizada y definida por

- la personalidad de las propias personas implicadas en la máxima representación del management de esa empresa,
- por la formación en origen de las personas que configuran ese management,
- por la historia y evolución de la propia empresa y,
- por la calidad del management que configura actualmente su capacidad directiva.

Lo que ha quedado claro como resultado de los estudios empíricos realizados para un período de 5 años en países que pueden concebirse bajo la perspectiva de una evolución "normal" de la crisis económica, es el que la empresa que se orienta al cliente y que instrumenta adecuadamente su estructura de management en esta dirección, es la que mejores resultados ha obtenido siendo, en la escala de valoración la que peor resultados obtiene aquella que orienta su management a los costes en el intermedio se encuentra, por el grado de menor a mayor eficacia, aquel management orientado a la tecnología, a las estructuras de ventas y a la calidad.

Resultados

Puede preguntarse a la vista de estos resultados empíricos del por qué, cuando se orienta al cliente el management de una empresa para lograr sus objetivos, obtiene mejores resultados. La respuesta es relativamente sencilla, en principio.

Para poder lograr el objetivo de ajustarse a las necesidades del cliente, precisa disponer esa empresa de las calidades exigidas, de unas estructuras comerciales, de unos determinados niveles tecnológicos y, no por último también, de unos costes que permiten hacer competitivos esos productos en el mercado.

Y es por ello, por lo que aquel management orientado al cliente implica necesariamente una actuación directiva que ajuste los elementos de coste, tecnología, estructura comercial y calidad a las posibilidades reales de esos productos en el mercado, con lo que se obtienen por estos ajustes sucesivos, los mejores resultados.

Factores
que inciden

En **segundo lugar**, debemos también considerar que independientemente de estos resultados empíricos presentados, la nueva orientación del management en las instituciones socioeconómicas, viene implicada y definida por los siguientes aspectos:

- la división de trabajo se hace cada vez más necesaria en las estructuras directivas si se quiere lograr eficacia,

-
- pero para ello es preciso poder dar una respuesta eficaz a
 - . esquemas organizativos flexibles y operativos en la estructura directiva
 - . esquemas de información que permitan delimitar adecuadamente las funciones realizadas dentro de esa división de trabajo.

Y es por ello por lo que cada vez es más preciso definir una distinción creciente dentro de la estructura directiva entre

- el management o estructura directiva implicada en la definición de la política empresarial y,
- el management implicado en la gestión, implementación, seguimiento y control de los procesos empresariales.

Es cierto, que no siempre es fácil trazar una delimitación clara entre estos dos niveles de management, pero es posible dentro de las exigencias de esa delimitación que se ajuste a una división de trabajo.

El management que corresponde a las tareas de definición de una política empresarial y de planteamientos configuradores de los procesos de decisión, más que de su ejecución, estará cada vez mucho más obligado a unas crecientes exigencias de centralización organizativa, de manera que la participación pueda conducir a una definición de

unidad doctrinal permanentemente y de una estructuración de las estrategias asumidas por todos los partícipes en este nivel de management. Es difícil poder incluir aquí técnicas de coordinación que con la flexibilidad y velocidad suficiente puedan sustituir a una acción centralizadora en la organización de este nivel de management.

Sin embargo, el management específico implicado en lo que denominamos gestión que puede abarcar incluso la propia decisión empresarial en muchos campos, corresponde a aquella parte de la estructura del management responsable de la asunción de las estrategias definidas y la ejecución de las mismas configurando los procesos empresariales. Quiero señalar que nos encontramos a niveles de alta dirección y que aquí la tendencia tiene que ser necesariamente de forma creciente a una descentralización organizativa. Y ello siempre en base del desarrollo fundamental de nuevos sistemas de información económica empresarial que faciliten tanto la planificación como la ejecución y seguimiento de las decisiones realizadas, lográndose como condición **sine qua non** el que

Sistemas de
información

- se vean claramente delimitadas las responsabilidades dentro del sistema de información y,
- que permita asignarse sin dificultad la asunción de riesgos y de responsabilidad.

La estructuración de los sistemas de información económica de la empresa va a constituir en la nueva orientación del management la pieza clave en las tareas de coordinación y en este sentido debe mencionarse que el desarrollo no ya sólo

teórico, sino implementado de sistemas flexibles y eficaces por los que corresponden al "sistema de márgenes de cubrimiento y costes singulares" constituye la médula clave para esta reorientación del management.

Solamente bajo esta disponibilidad de un sistema de información que permita seguir todos y cada uno de los procesos de decisión empresariales no sólo en su conjunto, sino en sus partes, podrá lograrse una capacidad de management que permita asumir

- una descentralización de este nivel de management,
- una delegación adecuada de funciones con la asignación correspondiente de responsabilidades.

En la nueva orientación del management, el nivel correspondiente a la definición de las políticas empresariales, descargándoles de las funciones ejecutivas propias de la gestión, se orienta cada vez más a una dirección estratégica. Por el contrario, el management de gestión asume cada vez más el papel de una mayor flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes y ello partiendo ya de

Flexibilidad
de adaptación

- la definición previa de la estrategia a la cual deben orientarse sus decisiones todos y cada uno de los componentes del management ejecutivo,

- en base del sistema de información económico empresarial que permite el seguimiento y con control de la asunción de riesgos y responsabilidades y, en base a una responsabilización clara y definida del papel que asume cada directivo dentro de la estructura empresarial.

Un management estratégico implica y persigue, en todo momento, un incremento de la productividad del management con el fin de lograr mayores y mejores prestaciones con menores costos.

Pero, sobre todo, un management estratégico es un management del tiempo disponible por el directivo y la distribución de las tareas implicadas en la estructura directiva de una empresa. Solamente a través de una reducción del stress, con lo que ello significa de deterioro de capacidad directiva, es cuando recupera la institución y la empresa esa confianza y posibilidad de futuro que le debe dar una adecuada capacitación de su management.

Pero un management estratégico exige:

- **Primero**, la existencia de una "unidad doctrinal", no sólo sobre la empresa en su conjunto, sino sobre la orientación del management y sobre los aspectos específicos de las estrategias a perseguir en cada una de las circunstancias.

Unidad
doctrinal

Costes de
coordinación

- **Segundo**, el que este management estratégico motive lo que debe aportar a través de la motivación, es una reducción de los costes de coordinación y una reducción o minimización de conflictos y fricciones en los ámbitos del management y,

delegación

- **Tercero**, debe descargar de las tareas que ha asumido el management aquellas delegables a los niveles ejecutivos.

Una tal dirección estratégica como nueva orientación en el management actual y futuro exige, sin duda, en primer lugar, la "especialización" o diferenciación entre las áreas del management definidoras de las estrategias y las que corresponden a la ejecución de las mismas. Se trata de un management de administración de tiempos y ordenación de tareas divididas por las exigencias de la propia complejidad de los procesos directivos.

Exige, también, la definición de "posiciones de resultado" y una organización muy flexible para ajustarse a las situaciones cambiantes, lo que solamente puede lograrse, no a través de sistemas altamente formalizados, sino a través de una gran capacidad motivadora de la estructura directiva.

Pero todo ello, como se ha señalado, exige de un sistema de información económico flexible y capaz de seguir y delimitar todas y cada una de las partes de los procesos empresariales.

Con ello es con lo que se trataría de asumir la responsabilidad que le corresponde a cada uno de los miembros del management pudiendo compaginar el que no se diluya la responsabilidad de una estructura directiva como tal y que, por otra parte, se produzca el efecto buscado de sinergia, de una orientación conjunta y en la misma dirección de los esfuerzos directivos.

Y aquí es donde cabe quizá ya, para terminar, hacer una referencia muy clara, al hecho de que el ordenamiento económico en el que se mueven las instituciones socioeconómicas y, muy en particular, las empresariales, tiene un peso muy significativo en este proceso de "provocación" a innovar la capacidad directiva de las instituciones.

Si no existe un mercado capaz de provocar a través de la competencia la definición de un management orientado a las prestaciones de la empresa o de la institución correspondiente, se producirá, bajo la presión de toda índole un management orientado a los costes, con el consiguiente empobrecimiento de resultados tanto para la empresa como para el conjunto de la economía de un país.

Solamente cuando un ordenamiento económico de economía de mercado, societariamente responsable, sea capaz de generar estos impulsos, habrá motivación para una modificación y reordenación de la capacidad directiva. Y este problema de ordenamiento económico no es una exclusividad correspondiente al orden societario y político, sino que verdaderamente constituye el problema fundamental para percibir la necesidad de reorientación en la

capacidad directiva, que lleve, a su vez, a una correcta asignación de los recursos económicos, financieros y humanos del país y, consiguientemente, a una mejor respuesta a las necesidades de la Sociedad.

La crisis actual, sobre todo la española, pasa necesariamente por una reorientación de la capacidad directiva de las instituciones socio-económicas españolas y ello no se va a lograr sólo por el mero hecho de una presión en los costes, ni en la empresa pública, ni en la privada, ni en la administración.

El papel del ordenamiento económico en la configuración de ese entorno que marque, junto a la permanencia de datos básicos para que la empresa pueda ajustar sus comportamientos, inicie e impulse el proceso de constante reorientación y adaptación de las capacidades directivas de nuestras instituciones económicas y sociales.

BIBLIOGRAFIA

- GARCIA ECHEVARRIA, S., "La capacidad directiva de la empresa española", Madrid 1.982.
- GARCIA ECHEVARRIA, S., "Capacidad directiva: el caso español", en Alta Dirección, núm. 115, 1.984.
- GARCIA ECHEVARRIA, S., "La dirección empresarial en España: es necesaria una nueva orientación", en Alta Dirección, núm. 116, 1.984.
- PUMPIN, C., "Management strategischer Erfolgspositionen", Berna 1.982.
- PUMPIN, C., "Dirección Estratégica de la Empresa", Madrid 1.983.
- HUMMEL, S., MANNEL, W. y GARCIA ECHEVARRIA, S., "Política de Costes y contabilidad de Costes", tomos 1 y 2, Madrid 1.984.

WORKING PAPERS PUBLICADOS

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha	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	13	F. VOIGT	El modelo yugoslavo de orden económico y empresarial (b)	Sep. 1977
2	E. DURR	Condiciones y premisas de funcionamiento de una economía social de mercado (b)	23.9.1976	14.	E. DURR	Aspectos fundamentales e institucionales de una Economía Social de Mercado (b)	Oct. 1977
3	S. GARCIA ECHEVARRIA	Análisis de la experiencia alemana, en torno a la co-gestión empresarial (b)	12.11.1976	15.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: su instrumentación y funcionamiento (b)	Nov. 1977
4	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial: Alterna-tivas y posibilidades para un medio en cambio (a)	10.12.1976	16.	S. GARCIA ECHEVARRIA	El Balance Social en la ges-tión empresarial (b)	Enero 1978
5	S. GARCIA ECHEVARRIA	Beneficio, autofinanciación y co-gestión empresarial (a)	25.4.1977	17.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Economía Social de Mercado: Actividad privada y pública (b)	Abril 1978
6.	F. VOIGT	La co-gestión como elemento fundamental de la Economía Social de Mercado (b)	Mayo 1977	18.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas de la moderna di-rección de empresas (b)	Mayo 1978
7.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial en España e inversión extranjera (b)	Mayo 1977	19.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Marco ideológico de la re-forma de la Empresa: La Eco-nomía Social de Mercado (b)	Mayo 1978
8.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Ilusión monetaria, beneficios ficticios y Economía de la Empresa (b)	Junio 1977	20.	E. DURR	Política coyuntural y monetaria de Economía Social de Mercado (a)	Junio 1978
9.	H. SCHMIDT	La Ley Constitucional de la Explotación en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977	21.	CH. WATRIN	Alternativas de orden econó-mico y de sociedad (b)	Julio 1978
10.	W. KRELLE	Medidas y planes para una distribución patrimonial más equilibrada en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977	22.	E. DURR	Política de crecimiento en una Economía Social de Mer-cado (b)	Julio 1978
11.	E. DURR	Las diferentes concepciones de Política Económica en la Comunidad Económica Europea (a)	Junio 1977	23.	E. DURR	La Economía Social de Merca-do como aportación a un nue-vo orden económico mundial (b)	Julio 1978
12.	E. DURR	Importancia de la Política Coyuntural para el mantenimiento de la Economía Social de Mercado (b)	Sept. 1977	24.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de clases medias empresariales (b)	Agosto 197
				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	Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
26	S. GARCIA ECHEVARRIA	Economía Social de Mercado. Análisis crítico de la planificación económica (b)	Oct. 1978	40	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Actividades	Dic. 1979
27	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de actividades Catedra de Política Económica de la Imprensa (b)	Sept. 1978	41	E. DURR	Dictamen del Grupo Internacional de Economía Social de Madrid sobre la problemática de los planes económicos cuantitativos.	Ene. 1980
28.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de actividades Catedra de Política Económica de la Imprensa (b)	Sept. 1978	42	GUIDO BRUNNER	El ahorro energético como motor del crecimiento económico.	Feb. 1980
29.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Mercado de Trabajo en una Economía Social de Mercado (b)	Nov. 1978	43	S. GARCIA ECHEVARRIA	Incidencia de la Política Económica en la planificación y gestión empresarial.	Mar. 1980
30.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de Clases Medias Empresariales (b)	Febr. 1979	44	S. GARCIA ECHEVARRIA	El Balance Social en el marco de la Sociedad	Apr. 1980
31.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social en los países del mercado común (b)	Febr. 1979	45	WENOLF DIERKES	Balance Social en la Banca	Jun. 1980
32.	S. GARCIA ECHEVARRIA	El estatuto de la empresa	Marzo 1979	46	S. GARCIA ECHEVARRIA	La empresa media y pequeña: su localización en la política económica y de Sociedad.	Jun. 1980
33.	E. DURR	La actuación del estado en una economía de mercado (b)	Abril 1979	47	H. GUNTHER MEISSNER	Tendencias actuales del Marketing Internacional	Jul. 1980
34.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Poder en la empresa (b)	Mayo 1979	48	CHRISTIAN WATRIN	Economía de Mercado	Agt. 1980
35.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Condiciones para el funcionamiento de la actividad empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: Consideraciones sobre la situación española (b)	Marzo 1979	49	S. GARCIA ECHEVARRIA	La productividad como magnitud de medida de los procesos económicos.	Sep. 1980
36.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Universidad y realidad empresarial en una sociedad pluralista (b)	Mayo 1979	50	S. GARCIA ECHEVARRIA	Situación actual de la Economía Española	Oct. 1980
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas actuales de la Política Económica y Empresarial Española (b)	Julio 1979	51	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas que se plantean en España para la introducción de una Economía Social de Mercado.	Nov. 1980
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Die aktuellen Probleme der spanischen Wirtschaft und Unternehmenspolitik (b)	Julio 1979	52	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Actividades	Dic. 1980
38.	E. DURR	Política de crecimiento mediante intervencionismo o mediante una política de orden económico (b)	Sept. 1979	53	S. GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social y Sociedad (El Balance social como elemento integrante en una Economía Social de Mercado).	Ene. 1981
39.	CH. WATRIN	El desarrollo de los principios de la Economía Social de Mercado	Sept. 1979	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

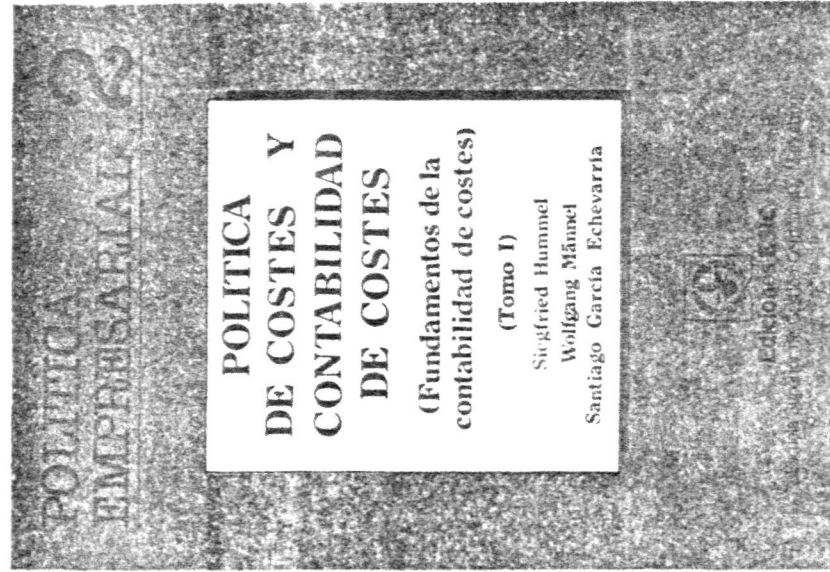
Núm.	AUTOR	TITULO	Fecha	Núm.	AUTOR	TITULO	Fecha
56	E.GAUGLER	Exigencias de la Economía de Mercado a la constitución empresarial.	Abr.1.1981	72	S.GARCIA ECHEVAR.	Contribución al análisis económico-financiero del Avance del Plan General de Madrid	Agt.1.1982
57	O.SCHLECHT	Génesis de la Economía Social de Mercado.	Mar.1.1981	73	H.ALBACH	Evolución estructural de la Economía	Sep.1.1982
58	H. G. MEISSNER	Perspectivas de desarrollo del Marketing Internacional: Escenarios futuros y problemas de su medición.	Jun.1.1981	74	EDUARD GAUGLER	Interdependencia entre Política de Personal y Organización Empresarial.	Oct.1.1982
59	CHR.WATRIN	Acción concertada.	Jul.1.1981	75	S.GARCIA ECHEVAR.	Integración de España en la Comunidad Económica Europea desde la perspectiva empresarial. Referencia especial a las Islas Canarias	Nov.1.1982
60	H. ALBACH	Estrategia para la Empresa.	Agt.1.1981	76	S.GARCIA ECHEVAR.	El perfil del economista de empresa: características determinantes y su incidencia sobre las estructuras universitarias.	Dic.1.1982
61	S.GARCIA ECHEVAR.	Empleo y productividad de la Empresa.	Sep.1.1981	77	S.GARCIA ECHEVAR.	Capacidad directiva en los países en proceso avanzado de industrialización: el caso español	Enero.1.1983
62	S.GARCIA ECHEVAR.	Responsabilidad Societaria y Estrategia Empresarial: Balance Social.	Nov.1.1981	78	S. GARCIA ECHEVAR.	Reto empresarial ante la actual situación económica	Febr. 1.1983
63	S.GARCIA ECHEVAR.	La Concertación Social y su Incidencia sobre la Empresa Española.	Oct.1.1981	79	HORST ALBACH.	Reestructuración industrial: perspectiva social y económica.	Marzo 1.1983
64	H.ALBACH	Evolución de la Productividad	Dic.1.1981	80	CHRISTIAN WATRIN	Economía de las alternativas ¿Una alternativa?	Abril 1983
65	S.GARCIA ECHEVAR.	La empresa ante el futuro	Ene.1.1982	81	S. GARCIA ECHEVAR.	Papel de la empresa alemana en la Comunidad Económica Europea	Mayo 1.1983
66	H. ALBACH	La Empresa y el Mercado. Responsabilidad social en una Economía Social de Mercado.	Feb.1.1982	82	PROF.DR.G.GAFGEN	Acción concertada como instrumento de la política económica.	Junio 1983
67	E. DURR	¿La inflación como coste de la ocupación y del crecimiento?	Mar.1.1982	83	E. Dürr	Experiencias históricas sobre la política económica Federal	Julio 1983
68	S.GARCIA ECHEVAR.	Política Retributiva y Política Universitaria.	Abr.1.1982				
69	S.GARCIA ECHEVAR.	Memoria de Actividades. Cátedra de Política Económica de la Empresa y del Instituto de Dirección y Organización de Empresas.	May.1.1982				
70	S.GARCIA ECHEVAR.	Programa de empleo de la República Federal de Alemania.	Jun.1.1982				
71	H.ALBACH	Desafíos planteados a la Economía Europea.	Jul.1.1982				

Núm.	AUTOR	TITULO	FECHA	Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
84	S. GARCIA ECHEVAR.	La dirección empresarial en España: es necesaria una nueva orientación.	Agost. 1983	97	W. HAMM	La empresa pública en la economía social de mercado	Sep. 1984
85	S. GARCIA ECHEVAR.	Condiciones para el funcionamiento empresarial.	Sept. 1983				
86	DR. H. ALBACH	Causas del paro	Octub. 1983				
87	DR. H. SCHMIDT	Recursos humanos en la empresa y política social	Novb. 1983				
88	DR. E. DÖRR	Respuesta de la Economía Social de Mercado a las exigencias de reestructuración Industrial.	Dicb. 1983				
89	DR. E. Recto	La pequeña y mediana empresa en el marco de un sistema de Economía Social de Mercado o de planificación social	Enero 1.984				
90	S. GARCIA ECHEVAR.	Respuesta empresarial a la actual situación económica y social.	Febr. 1984				
91	Prof. Dr. G. Feis	Más capital riesgo para la empresa privada	Marzo 1.984				
92	Gobierno Federal de la R.F.A.	Informe económico anual. Situación actual y perspectivas económicas para 1984.	Abril 1.984				
93	S. GARCIA ECHEVAR.	El peso de la Política Social en la Empresa.	Mayo 1984				
94	S. GARCIA ECHEVAR.	Características de la economía en la República Federal de Alemania	Junio 1984				
95	S. GARCIA ECHEVAR.	Dimensión societaria y económica del paro juvenil	Julio 1984				
96	Prof. Dr. H. Albach.	Empleo y flexibilización del trabajo.	Agosto 1984				

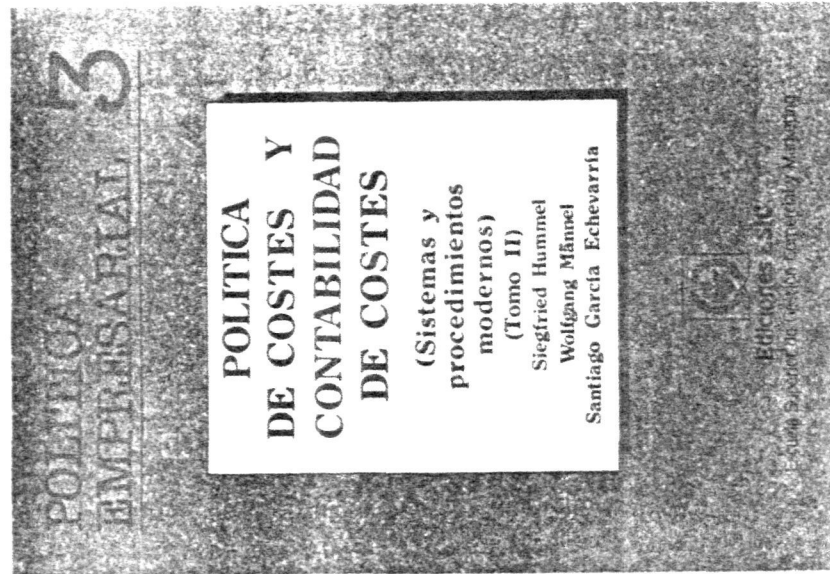
NOVEDADES



- * Política de personal de la empresa: evolución e importancia de una moderna política empresarial.
- * **Objetivo y contenido de la teoría de la economía de personal.**
- * Dirección de personal.
- * Administración y sistemas de información de personal.
- * Bibliografía, índice de figuras y autores.
- * 62 figuras.



- * Objeto y fines de la contabilidad de costes y rendimientos.
- * Conceptos básicos, conceptos y categorías especiales de costes y su importancia para una contabilidad de costes y rendimientos eficiente.
- * La contabilidad por clases de costes y por lugares de costes.
- * La contabilidad por portadores de costes.
- * Resúmenes y gráficos.
- * Ejercicios y soluciones.
- * Glosario.
- * 64 figuras.



- * Los diferentes objetos del cálculo económico en la realidad empresarial.
- * Planteamiento de los sistemas y procedimientos.
- * Contabilidad de costes totales y contabilidad de resultados netos en un análisis crítico.
- * Sistemas de contabilidad de costes parciales y de contabilidad de costes de resultados brutos.
- * Sistemas de la contabilidad de costes planificados (Fundamentos).
- * Soluciones a los ejercicios.
- * Bibliografía.
- * Glosario.
- * 51 figuras.

COLECCION ESTUDIOS

- **Economía de la Empresa y Política Económica de la Empresa**, del Profesor Santiago García Leiva. 144 páginas. 1.500 pesetas.
- **Curso de Economía del Trabajo**, José Manuel Rodríguez Gutiérrez. 247 páginas. 500 pesetas.
- **Análisis de Estadística Económica**. Un nuevo enfoque del Profesor Ramón H. C. 114 páginas. 1.500 pesetas.
- **Política Económica de la Empresa**, del Profesor Santiago García Leiva. tomo I. 569 páginas. 1.500 pesetas; tomo II. 279 páginas. 1.200 pesetas.
- **Política de Comercio**, con una Economía Social de Mercado, del Profesor José María Pérez. 176 páginas. 1.200 pesetas.
- **El Comercio y los Fundamentos Económicos del Marketing**, del Profesor Enrique Ortega Martínez. 277 páginas. 1.500 pesetas.
- **Introducción de Marketing** del Profesor Enrique Ortega Martínez. 200 páginas. 2.500 pesetas.
- **Política de Personal**, de los Profesores Ramón María y Santiago García Leiva. 276 páginas. 1.500 pesetas.
- **Política de Costes**, de los Profesores Santiago Herrero y Wolfgang Manfred. tomo I. 260 páginas. 1.200 pesetas; tomo II. 275 páginas. 1.500 pesetas.

COLECCION ENSAYOS

- **La Productividad. Una Teoría y el Sistema de la Acción Comercial**, del Profesor Luis Ángel Sosa de la Lanza. 144 páginas. 500 pesetas.
- **Investigación Comercial**, del Profesor Ángel Garrido Muñoz. tomo I. 244 páginas. 400 pesetas.
- **Los Fundamentos del Marketing y algunos Métodos de Investigación Comercial**, del Profesor Luis Ángel Sosa de la Lanza. tomo I. 76 páginas. 300 pesetas; tomo II. 212 páginas. 300 pesetas.
- **Empresa y Orden Económico**, del Profesor Santiago García Leiva. 175 páginas. 1.500 pesetas.
- **Estrategia Económica de la Empresa**, del Profesor Carlo Pagnon. 147 páginas. 1.000 pesetas.
- **Curso de Marketing**, Polonio del Profesor Eduardo y Olga Casca. 140 páginas. 800 pesetas.

COLECCION CAMBIENOS

SEPI DE POLÍTICA ECONOMICA

- **Costes y Precios en la Empresa Pública**, del Consejo Asesor de la Ministerio Federal de Economía de la RFA. 37 páginas. 150 pesetas.
- **Intervenciones estatales en la economía de mercado**, del Consejo Asesor del Ministerio Federal de Economía de la RFA. 76 páginas. 200 pesetas.
- **Economía Social de Mercado**, del Consejo Internacional de Economía Social de Mercado. 170 páginas. 400 pesetas.
- **Convergencias Económicas**, debates de la escuela del petróleo, del Consejo Asesor del Ministerio Federal de Economía de la RFA. 52 páginas. 200 pesetas.
- **Aspectos Fundamentales de la Ordenación del Sector Crediticio de la Comunidad Monetaria Federal de Alemania**, de la RFA. 47 páginas. 270 pesetas.
- **Papeo y Reestructuración Económica**, del Consejo Internacional de Economía Social de Mercado. 134 páginas. 200 pesetas.
- **Inversión Pública**, dictamen sobre el concepto de Inversión Pública, del Consejo Consultivo del Ministerio de Hacienda de la RFA. 69 páginas. 200 pesetas.
- **Política de la Vivienda**, del Consejo Consultivo del Ministerio de Economía de la RFA. 34 páginas. 300 pesetas.
- **Política económica coyuntural**, del Consejo Consultivo del Ministerio de Economía de la RFA. 83 páginas. 400 pesetas.

OTROS TITULOS

- **Universidad y Empresa**, del Profesor Santiago García Leiva. tomo I. 76 páginas. 100 pesetas.
- **Fenomenología y problemática de la Empresa multifuncional**, del Profesor Andrés Sánchez Suárez. 38 páginas. 100 pesetas.
- **Fundamentos de la dirección empresarial**, del Profesor Horst Albrecht. 29 páginas. 100 pesetas.
- **Estructura legal de la Empresa y democracia empresarial**, del Profesor Herbert Salzmuth. 14 páginas. 100 pesetas.
- **Comportamiento de los Inversores en valores mobiliarios**, del Profesor Miguel Santovito Moser. 53 páginas. 150 pesetas.
- **La Ley Constitucional de la Explotación de la República Federal Alemana**, del Profesor Herbert Salzmuth. 18 páginas. 150 pesetas.
- **El modelo neoclásico de orden económico y empresarial**, del Profesor Fritz Voge. 42 páginas. 150 pesetas.
- **El enfoque de dirección en Europa**, del Profesor Horst Philipp. 46 páginas. 150 pesetas.