

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° 117

Título: Nueva Dirección Empresarial

Autor : Santiago García Echevarría

Fecha : Junio 1986





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° 117

Título: Nueva Dirección Empresarial

Autor : Santiago García Echevarría

Fecha : Junio 1986

Secretaría de Redacción:
Srta. Ma Luisa Rodríguez
Srta. Dolores Marcos



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.

NUEVA DIRECCION EMPRESARIAL¹

Prof. Dr. Santiago García Echevarría, Catedrático de Política Económica de la Empresa.

I. La necesidad de la empresa como institución económico-societaria

Es precisamente en una sociedad abierta y pluralista en la que se aprecia la verdadera dimensión real de la institución empresarial. El papel de la empresa solamente se aprecia en toda su dimensión, que va más allá del mero hecho de producir, cuando la sociedad está caracterizada por una estructura socio-política abierta y descentralizadora.

En la década de los años sesenta e incluso en gran parte de los setenta ha dominado, en muchos de los países europeos, especialmente en el nuestro, con su tradicional intervencionismo, movimientos en torno a la planificación económica y empresarial. Estos movimientos no han sido sólo procesos adoptados por los políticos, sino también del propio pensamiento económico. La idea de la administración de la economía como forma de coordinar las prestaciones de las distintas instituciones empresariales, la configuración de acuerdos abiertos que bajo la denominación amplia de concertación social, con el amplio desarrollo incluso

¹ Ponencia presentada en el I Congreso Nacional de Independientes el día 3 de mayo de 1986 en Madrid

en la propia República Federal de Alemania, ha llevado a un consenso oculto y abierto en el plano público y privado que ha afectado de forma muy clara al papel de la empresa en la sociedad.

No cabe la menor duda que durante los años setenta se ha apreciado la creciente ineficacia de la empresa para poder dar como tal institución respuesta a los problemas que se crean a mediados de esa década. Las necesidades de la sociedad, por lo que concierne tanto a las necesidades de empleo como a las necesidades de las múltiples prestaciones, no pueden realizarse por la empresa y ésta se encuentra prácticamente invalidada para poder mejorar esas prestaciones.

Puede sin duda asegurarse que la crisis económica, que ha sido nominada a partir de la crisis del petróleo, más que un problema derivado del peso de los precios energéticos, de la apertura de nuevos mercados competitivos, de la consecuencia de un mayor intervencionismo del Estado en las últimas décadas, o incluso como un problema concerniente al agotamiento de la vitalidad de un sistema administrado, es, decimos, mas bien una crisis de capacidad de management. Se refiere fundamentalmente a que la empresa no ha desarrollado vitalidad suficiente para ajustarse con el menor coste posible a esos cambios que se han producido y, consiguientemente, algo que en la economía es un elemento vital como el que corresponde a la dinámica y al ajuste permanente, no ha encontrado en la empresa capacidad de adaptación.

Años setenta :
ineficacia de la
empresa para dar
respuesta a los
problemas socia-
les.

La crisis eco-
nómica es funda-
mentalmente una
crisis de mana-
gement.

Dificultad en la empresa para adaptarse a nuevas situaciones

Las múltiples ataduras a las administraciones públicas y a las demás instituciones públicas o semipúblicas, las ataduras a los acuerdos de la más diversa índole, no solamente nacionales, sino a veces internacionales, laborales y fiscales, las ataduras a determinados mercados contiguos o en situaciones de privilegio, han llevado a la configuración de instituciones ineficientes para poder ajustarse al menor coste y en el menor plazo posible a las situaciones cambiantes.

Una mayor competitividad, facilita la adaptación.

La realidad, incluso en Europa, demuestra que aquellos países que se han caracterizado básicamente por una ordenación económica y social con menos ataduras anclada en el principio de la competencia entre las distintas instituciones, y en particular de las propias empresas, son los países que menos costes han tenido en este ajuste económico y los que antes han sabido dar respuesta a los nuevos retos planteados en los planos tecnológicos, costes, nuevas divisiones internacionales de mercados, etc.

Si la situación económica, social y política es flexible, será más fácil una adaptación más eficiente.

Y esta característica se debe fundamentalmente al hecho de que sus empresas han podido adaptarse mucho más rápidamente a las nuevas tecnologías y a las nuevas situaciones competitivas. Lo que han realizado es una adaptación de forma eficiente que ha tenido que ir necesariamente acompañada también de una mayor flexibilidad en las demás instituciones económicas y sociales que facilitan y potencian este ajuste, tales como los propios sindicatos, la independencia del banco emisor, el propio comportamiento de las instituciones políticas, etc.

Sin embargo, en aquellos países en los que su estructura organizativa en el plano económico y social está anclada en mayores o menores dosis de planificación en economías más concertadas, lo que se han desarrollado han sido sin duda "buenos" administradores de esas instituciones, en el mejor de los casos, pero lo que han desaparecido han sido los empresarios. Las tasas de mortalidad empresarial en estos países siguen siendo superiores a las tasas de natalidad de nuevas empresas. Y no debe confundirse un buen administrador con un buen empresario.

Las empresas en estos países caracterizados por una organización planificadora o concertada, son instituciones que "administran" las decisiones de las administraciones públicas, del Estado, de las propias acciones concertadas entre empresarios, sindicatos y Estado, de los acuerdos o cárteles unas veces abiertos y otras veces ocultos que hacen que la empresa dé una respuesta de ajuste a ese marco rígido que se ha creado. La empresa no ha sido una institución eficiente ya que no le es posible desarrollar una actividad que signifique una "participación creativa" para ajustarse al cambio real que se está produciendo. Lo que hacen estas empresas incrustadas dentro de un ordenamiento concertado o planificado es una "participación gestora" de esos pactos, de esos acuerdos, de esas normas emanadas de la planificación.

Lo que estas instituciones, en concreto estas empresas, no logran es esa capacidad de

adaptación a un entorno nuevo, dinámico y cambiante, sino que se reduce su actividad a ese entorno artificialmente creado y que constituye todo un muro defensivo frente a la realidad de los hechos.

Para adoptar la economía se necesitan hombres y organizaciones flexibles.

Como los ajustes en economía, la adaptación a las nuevas situaciones no la realizan normas o instituciones, sino que la clave es que los hombres que participan en esas instituciones modifiquen sus comportamientos y consecuentemente modifiquen sus organizaciones de manera que se dé la respuesta de adaptación de forma eficiente tanto a los costes económicos como sociales. Pero esta adaptación requiere fundamentalmente la existencia de una verdadera integración del hombre en esa institución empresarial, en ese proyecto empresarial. Se necesita motivar al hombre dentro de unas estructuras directivas y organizativas que le den flexibilidad para modificar su comportamiento adaptándose para que, al mismo tiempo, el hombre se integre en la empresa con un compromiso creativo y responsable. No sirven los esquemas burocráticos, ni incluso los modernos sistemas matriciales o divisionales con una orientación anclada en un marco o un entorno de referencia fijo al cual el sujeto trata de ajustar sus comportamientos.

La motivación es el punto clave en la adaptación de los comportamientos

Solamente puede lograrse en una organización económica un ajuste o adaptación a entornos dinámicos, cambiantes cuando verdaderamente las instituciones, las empresas, constituyen una "comunidad compacta", esto es, constituyen un verdadero grupo de personas con metas muy precisas. Las metas de este grupo deben ser claras y exigentes, motivadoras de nuevos esfuerzos. Cuando existe ese

Cuando las empresas constituyen grupos con metas claras y precisas es cuando se logra

la adaptación y el ajuste al entorno. grupo, los sujetos se identifican con esa corporación que está obligada a dar resultados y es cuando verdaderamente en esa unidad institucional se convive, se participa y se crea minuto a minuto esa capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias por muy violentas o duras que pudieran parecer en primera instancia para un ajuste.

El grupo se hace cuando está integrado, con metas cada vez más exigentes y es cuando el reto se convierte en realidad. De todas las instituciones que existen en una moderna sociedad descentralizada la empresa es la institución clave que permite configurar grupos identificados capaz de unir hombres porque las metas son más precisas y concretas.

En los años cincuenta se buscan organizaciones más descentralizadas y menos burocráticas.

Pero hay un aspecto adicional que es decisivo. A partir de la década de los años cincuenta y con un despegue importante en los años sesenta, se producen unas formas y estructuras directivas y organizativas que dan toda una concepción "moderna" al management empresarial. Se trata de la búsqueda de nuevas organizaciones descentralizadas abandonando esquemas burocráticos y tratando de acercar más al hombre a la función o tarea a realizar, buscando fundamentalmente fórmulas de compromiso para poder adaptar la empresa en sus diferentes funciones a una situación cambiante.

Lo que sucede es que durante los años cincuenta y sesenta y parte de los setenta (en España prácticamente hasta los momentos casi actuales), el entorno de las empresas no ha sido un entorno fuertemente dinámico, sino que ha permanecido

dentro de una evolución tendencial lo que no provocó durante todas esas décadas grandes exigencias a la capacidad de management de las empresas.

En la actualidad se tiende a una concepción de management más flexible y dinámica.

En este momento lo que sucede es que el entorno se ha modificado permanentemente y sigue modificándose y lo que se busca son nuevas concepciones de management, nuevas formas de dirigir y de organizar de manera que sean las adecuadas no ya sólo para una sociedad abierta y pluralista, sino para una sociedad que en lo económico, en lo social y en lo político está cada vez más internacionalizada, con impulsos tecnológicos desconocidos hasta ahora, con nuevas divisiones de trabajo y con una mayor necesidad de incorporación del hombre a las tareas enriquecedoras de los procesos empresariales.

La crisis europea es, en gran parte, una **crisis de management**, de management empresarial, de management de las instituciones públicas en líneas generales, del management de las propias Universidades, de la Seguridad Social, de los distintos departamentos ministeriales, de un management que no ha sabido o no ha sido capaz de integrar hombres, de motivarlos, de obligarlos o impulsarlos a la creatividad, al compromiso responsable en las metas que se plantean para ese grupo en el que está encuadrada su actividad y su personalidad.

II. Orden económico y reto a la dirección empresarial

La empresa como institución que es capaz de dar soluciones constituye una pieza clave en el éxito económico de un país

El desarrollo de la empresa interpretado en el sentido de la institución que es capaz de dar soluciones cada vez más eficientes a los problemas de una sociedad y que además es la institución con mayor capacidad para adaptarse a la evolución de su entorno, por muy beligerante que sea, y no una institución que se "acomode" al entorno, que se ajuste a ese entorno artificialmente creado, constituye, sin duda, una de las características que define el éxito o fracaso de todo un país para dar respuesta a todos sus problemas.

Para que se dé este tipo de institución empresarial se requiere como condición básica que la empresa y las instituciones socio-económicas en general se encuentren incrustadas en un orden económico y social que esté caracterizado por :

- La existencia de una competencia "justa" que esté basada en la búsqueda constante de mejores soluciones a los problemas de una sociedad; que sea una competencia abierta a nuevos empresarios y personas con capacidad de mejores soluciones y que no existan obstáculos e interferencias que eviten este proceso regeneracionista.
- Debe estar también caracterizado porque se aporten soluciones eficientes a los problemas "sociales" bien por la misma vía, en primera instancia, de mejores prestaciones económicas y organizativas y, en segunda instancia, por la

asunción solidaria de las responsabilidades por aquella parte de los problemas sociales no solubles por la vía de la eficiencia económica.

En un ordenamiento económico eficiente debe considerarse que la economicidad de las decisiones de las instituciones y de las empresas, se orienta, sin duda, y así debe de ser, en primer lugar, a la propia institución empresarial. Una empresa debe obtener resultados, beneficios, pero el problema no es de obtención de unos resultados a corto plazo a costa de otras instituciones o a costa de largo plazo, sino que ese beneficio, cualquiera que sea su magnitud, será legítimo siempre y cuando corresponda a prestaciones mejores que las existentes y que no sean aportaciones de privilegios o de ventajas frente a otras instituciones o frente al futuro próximo, por ejemplo, a través de la inflación, o a través de sistemas fiscales, sociales, etc.

La empresa debe contribuir de forma activa en la solución de todos los problemas de la sociedad.

Pero la economicidad de una empresa no puede medirse sólo por los resultados, que son los que a un grupo de individuos le pone metas exigentes, sino que si la empresa quiere supervivir en el futuro deberá también aportar una "economicidad societaria", deberá contribuir a que el conjunto de esa sociedad sea más eficiente, logre mayores cotas de estabilidad, de justicia social y de rentabilidad económica en su conjunto. Difícilmente tiene futuro una empresa, por muy altos que sean los resultados obtenidos, si el conjunto de esa sociedad no da prestaciones superiores a las de otras sociedades.

La búsqueda de nuevas formas de dirigir y organizar implica una modificación en el reparto de poderes.

De todo ello y según la estructura de este entorno definido por un ordenamiento económico y social se generan a nivel global o a nivel sectorial diferentes formas de organización empresarial. Los impulsos en busca de nuevas formas conceptuales de dirigir y de organizar no provienen por un mero voluntarismo. La rotura del "status quo" en un grupo encuentra siempre serias resistencias puesto que implica una modificación sustancial de reparto de poder entre hombres o de una modificación sustancial en cuanto a la importancia o peso de las funciones entre sí.

Un orden económico que defina las organizaciones de las empresas públicas, de las cooperativas o de las privadas, impone prácticamente por su propia consecución unas exigencias concretas de dirección y organización. Y no ya las meramente legales, sino las exigencias que impone la propia praxis. Por ello debieran revisarse muchos de los clichés de enjuiciamientos que se realizan sobre empresas públicas, municipales, o cooperativas en cuanto a su eficacia, para ver si realmente el problema no se centra en la incapacidad de generar estructuras de management que den eficiencia a esas ideas que, en principio, pueden ser conformes a una estructura societaria abierta sino que, dadas las características específicas de su ordenamiento económico-social inmediato no desarrollan capacidad suficiente para poder competir, para mejorar sus prestaciones a esa sociedad.

Los sistemas burocráticos presentan un tipo de direc-

Las formas de dirección empresarial van desde una dirección administradora, no creativa, en la que no se asumen responsabilidades empresariales, sino que solamente se asumen en el mejor

ción adm- de los casos responsabilidades administrativas.
 nistradora, Problema típico de todos los sistemas burocráticos
 no creativa o cuasi burocráticos o de sistemas anclados en la
 definición de unos resultados fijos exigidos a ese
 grupo o empresa sin una permanente evolución y
 mejora de sus metas.

Hasta el otro extremo en el que se trata de
 El extremo una dirección "empresarial" cuya característica
 opuesto es fundamental es la orientación permanente de la
 la direc- fundación y comportamiento de los hombres implicados
 ción empre- en esa empresa, imprimiendo una dinámica que
 sarial orientada a en esa empresa, imprimiendo una dinámica que
 la creación configura la propia institución empresarial desde
 la perspectiva de una superación constante de sus
 propios objetivos.

Cuando se contempla retrospectivamente la
 década de los sesenta y de los setenta, parece
 como si se hubiera olvidado en casi todos los
 países por parte de todos los protagonistas polí-
 ticos, económicos y sociales cuáles son los verda-
 deros contenidos de la empresa como institución
 innovadora, creadora y constitutiva del grupo
 humano que rige como punto central la configura-
 ción descentralizada de una sociedad abierta y
 pluralista.

Mientras se siga pensando que existe empre-
 No pueden sa cuando se conciertan los grandes elementos que
 esperarse constituyen el entorno empresarial, el ordenamien-
 resultados to económico y social, cuando se regula ese entor-
 a largo plazo con no permanentemente por ley y lo que se hace es
 una organi- regular por voluntad de unos pocos, es posible que
 zación aco- regular por voluntad de unos pocos, es posible que
 gida a una con esta forma de organización se logre a corto
 normativa plazo "cierta estabilidad", esto es, "ciertos
 rígida resultados". Pero, sin embargo, la evaluación que

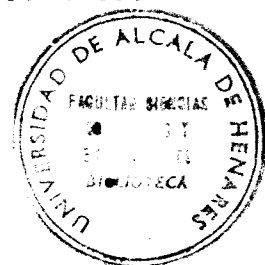
puede hacerse de estos resultados no resiste ni el planteamiento de a largo plazo ni unos límites más amplios como puede ser la competitividad internacional.

Es necesario organizar y flexibilizar con visión de futuro.

Esta "cierta estabilidad", o estos "resultados" a corto plazo, se producen a costa de convertir la actividad empresarial en "administradora o administración" de los acuerdos, de las normas. Y ello se hace, sobre todo, a costa de no ver más allá, ni en el plano temporal ni en el plano espacial que constituyen, sin duda, las dos grandes claves que modifican permanentemente las exigencias a las metas empresariales y a cada uno de los grupos.

La empresa debe buscar la respuesta a los problemas actuales.

La búsqueda de la empresa en el momento actual debe ser la respuesta a la crisis, al empleo, al cubrimiento de las necesidades vitales y al logro de mayores cotas de bienestar en la sociedad actual. Y esta búsqueda de la empresa pasa necesariamente, en primer lugar, por definir el papel del Estado y de las instituciones socio-económicas en las economía y en el área social. Y, en segundo lugar, pasa por definir contenidos y metas del mundo empresarial, de sus instituciones, del mundo sindical y de la propia sociedad. Sin una sociedad que acepte a la empresa como institución, no ya sólo productiva, sino creadora de riqueza e integradora de los hombres y, sin un mundo sindical y unas administraciones públicas cuyas actuaciones en defensa de los individuos estén centradas fundamentalmente en el logro de sus metas, difícilmente podrá darse el contenido que necesita la institución empresarial para ajustarse a los



retos que tiene planteados no ya sólo por su propio entorno, sino por su propia estructura interna en los momentos actuales, tema en el que entraremos a continuación.

La empresa como institución debe tener como meta la adaptación a un entorno dinámico.

Que nadie crea que puede lograrse eficacia económica y social con soluciones "políticas", con "acuerdos", o con "consensos", ya que son dos lenguajes, dos dimensiones totalmente distintas las que verdaderamente configuran a la institución "empresa" como grupo identificado con metas exigentes y de adaptación permanente a unas estructuras de un entorno dinámico y aquel otro lenguaje que corresponde a que una vez fijado un entorno como elemento o dato fijo la institución empresarial administra, con la dosificación necesaria, el cumplimiento de esos acuerdos.

Además, debe tener como protagonista de su tarea al hombre.

Se trata de dos mundos diferentes, de dos formas distintas de concebir el papel del hombre en la sociedad y de dos formas distintas de integrar, de motivar y de responsabilizar al hombre, que al fin y al cabo es el que tiene que adaptarse modificando sus comportamientos, su esfuerzo y disposición a los nuevos retos de ese entorno. El hombre en su tarea, en su esfuerzo, es verdaderamente la clave de la constitución empresarial. Y ello tanto como persona integrada dentro de la corporación empresa como persona que está vinculada a las otras instituciones que rodean a la empresa como son la sociedad, los sindicatos, el banco emisor, etc.

III. Nuevos planteamientos en la dirección empresarial : nueva cultura directiva.

La aportación clave en el momento actual es la implementación de una nueva cultura de management, una nueva cultura directiva. Se pasa de una forma de concebir la dirección como acto de acoplar hombres a las funciones y tareas, valorando al hombre por el éxito o fracaso en la realización de tales tareas, para pasar a sistemas directivos en los que el hombre es su punto de referencia y la tarea es, en segunda instancia, la realización del hombre.

El paso de sistemas burocráticos, de sistemas anclados en un entorno estable y en unas estructuras de las instituciones empresariales también estables, o cuya modificación sea muy lenta, a los sistemas matriciales o divisionales implantados en los años sesenta y que llegan hasta nuestros días, significa en todos ellos, con diferentes grados de descentralización, una orientación a la función, a la tarea. Estos sistemas organizativos, incluso estos últimos denominados "modernos", han llevado a enormes costes de coordinación por la necesidad de crear múltiples comisiones en las que prácticamente se produce una dilución rápida de las responsabilidades y, al mismo tiempo, no identifica a los componentes de la comisión porque pertenecen a distintos grupos por lo que difícilmente se produce la dinámica que caracteriza al grupo como motor clave para poder imponer nuevas metas. Además la experiencia demuestra que se han quemado muchos managers, muchos directivos en este proceso de coordinación.

Los "modernos" sistemas de organización están orientados a la función y a la tarea teniendo por ello, altos costes de coordinación.

El gran paso entra en la década de los ochenta bajo una nueva concepción de la empresa como institución fundamentalmente societaria que vuelve a redescubrir la verdadera función de la empresa y del empresario. Verdaderamente donde se están implantando las modernas orientaciones de management es en aquellos países donde la sociedad admite y valora altamente la función empresarial.

Si se quiere concebir la institución de la empresa bajo los criterios de la existencia de una idea corporativa o societaria integrada por hombres, institución que tiene una identificación propia en la cual pueden mirarse los hombres que la soportan y la realizan como institución que busca la realización de prestaciones a terceros en las mejores condiciones, la idea de prestación de productos o servicios como meta a superar permanentemente y que su capacidad de coordinación descansa en la propia idea de la identidad de esa empresa, quedan definidas las líneas básicas de la nueva concepción directiva.

Cada vez más se exige la consideración del hombre como elemento primordial de la coordinación.

Pero ello exige necesariamente un conocimiento y en su caso una modificación de procesos complejos como son la propia cultura empresarial, la clara definición de una filosofía empresarial y el establecimiento de códigos de conductas que tienen que sustituir necesariamente a partes significativas de los "manuales de dirección". Los manuales están orientados a la tarea o a la función mientras que el establecimiento de principios, que en ninguno de los casos significa una

"anarquía directiva", consideran al hombre y no a la tarea como elemento primordial en la coordinación.

Cultura, filosofía, códigos de conducta, descentralización y adecuados sistemas de información constituyen las piezas fundamentales para que pueda asumir la institución empresarial su responsabilidad societaria en el sentido que corresponde a la institución dentro de la sociedad como a la institución con respecto a la capacidad de integrar a los hombres involucrados en la misma directa e indirectamente.

El hombre debe dominar a la organización y no al revés.

La segunda de las grandes dimensiones que corresponden a la nueva forma de concebir el management moderno es la creación de unidades organizativas verdaderamente descentralizadas que sean dominables por el hombre y no que éste esté dominado por la organización. Esto es, las dimensiones de estos grupos organizados que permitan identificar al grupo, al hombre en el grupo, y al hombre y al grupo por las metas que tienen que alcanzar y con una percepción mucho más directa del cambio de ese entorno a corto y largo plazo.

El esfuerzo empresarial tiene sus metas a largo plazo.

Se vuelve en las formas modernas de dirección a recuperar la capacidad del hombre como referencia de valoración y no la función o la tarea. Con lo cual se pasa necesariamente de una contemplación a corto plazo, que es uno de los grandes problemas del momento actual español, a una contemplación a largo plazo. No pueden enjuiciarse los procesos económicos y sociales por los

resultados a corto que no son más que una parte que puede ser positiva o negativa de los verdaderos resultados de ese esfuerzo empresarial.

La fijación de metas, y la clara definición de responsabilidades son elementos imprescindibles para una adaptación efectiva.

Pero es que para coordinar y sustituir en los esquemas matriciales o divisionales todo el entramado de comisiones diluyentes de responsabilidad se precisa no ya de normas burocratizadoras, sino de la mejor concreción de la propia unidad organizativa. No pueden existir solapaciones de responsabilidades ni tampoco dilución de las mismas, sino precisamente una clara y unívoca definición de las responsabilidades y su asignación a la persona. La capacidad de adaptación va a depender de la fijación de metas y objetivos que coordinen los esfuerzos, y al mismo tiempo, que integren y motiven al hombre así como del necesario cambio de comportamiento de los sujetos ante unos hechos eminentes o para resolver a largo plazo. Con ello lo que se trata es de definir unidades organizativas, grupos que sean capaces de ser dinamizados para adaptarse de forma eficiente.

Las nuevas formas directivas se caracterizan por una mayor flexibilidad organizativa.

Pero es que además, la característica fundamental de las nuevas formas directivas corresponde a la necesidad de una mayor flexibilidad, al estar anclado el peso organizativo en el hombre y no en la función. De esta manera el que se tiene que adaptar primeramente es el hombre en sus comportamientos al entorno económico y a continuación adapta la función y no al revés. La adaptación de la función no acarrea necesariamente el cambio del comportamiento del hombre en las organizaciones empresariales y no empresariales, sino que suele haber una remora o prácticamente un fracaso muy

frecuente en el que una modificación en la función o la tarea no se vea apoyada por una modificación en el comportamiento humano.

Con ello lo que se pretende es reducir costes, salvar esfuerzos, integrar capacidades y con todo ello generar una mayor capacidad de respuesta a los retos planteados o previsiblemente a plantear.

Innovación y
creatividad
para la di-
rección em-
presarial.

Estas formas directivas ancladas en conceptos genéricos como dirección estratégica implican una mayor exigencia innovadora y creativa del hombre, lo que exige una mayor calidad y formación. Constituyen, al mismo tiempo, estas formas directivas una clara identificación del grupo como la clave del éxito de la coordinación y permiten, sin duda, motivar al hombre. Solamente puede integrarse al hombre en estos grupos de management cuando es capaz de superar sus propias prestaciones, lo cual significa que el reto de una dirección estratégica como respuesta directiva y organizativa está anclada en la "capacidad de dirigir hombres"

El hombre actual, en el momento histórico que vivimos, con el generoso soporte tecnológico y con una rápida modificación permanente de su entorno, en lugar de entumecerse se crece y desarrolla una capacidad desconocida hasta ahora en los esquemas organizativos y directivos para resolver los problemas, siempre bajo la condición de que logre dirigir estos procesos.

El problema no es del avance tecnológico o del cambio del entorno o de la entrada de nuevos competidores en el mercado. El problema es el que corresponde al desarrollo de capacidad de management en una empresa, en un país, en un continente.

Esto significa cambios sustanciales en elementos claves de una sociedad como es su cultura y su sistema de valores, así como de la valoración que realiza del papel del hombre, del Estado, de las diversas instituciones en una sociedad pluralista.

IV. Repercusiones de las nuevas exigencias directivas sobre los comportamientos de las instituciones públicas, sindicales y legislativas

Es conveniente que al tratar el tema de management, y a pesar de haber insistido permanentemente en la denominación de instituciones, se tenga en cuenta que afecta tanto a la empresa como a las múltiples instituciones que están definiendo las posibilidades de actuación del mundo empresarial. En una sociedad moderna son múltiples las instituciones que a través de sistemas fiscales, laborales, establecimiento de normas, medios de opinión pública, etc. están condicionando permanentemente la capacidad para que esos grupos perfectamente identificados con la empresa puedan o no desarrollar con eficiencia las funciones que les son encomendadas por una sociedad.

La crisis de management la están padeciendo, no sólo las empresas sino todas las instituciones sociales.

Las instituciones públicas cualquiera que sea su naturaleza son siempre instituciones de

Las instituciones públicas, no tienen metas claras lo que hace que la mayoría fracasen. "carácter empresarial" porque deben dar prestaciones reales. Por ello fracasan generalmente muchas de estas instituciones públicas porque no tienen una precisión adecuada de esas prestaciones reales y, por lo tanto, no tienen metas identificadas que hagan posible que sus hombres vean motivado su esfuerzo y vean además definido un elemento integrador en esa institución. Las metas políticas no pueden ser en las instituciones públicas una prioridad por excelencia, sino mas bien deben ser un subproducto. Toda institución pública debe dar otras prestaciones.

Para ello debe disponer de capacidad directiva, de capacidad de management y de organización y que los sistemas burocráticos anclados en nuestras estructuras públicas ni tienen capacidad para motivar, para integrar ni incluso para definir con características definidas a los distintos grupos, no tienen capacidad ni flexibilidad suficiente para ajustarse a las situaciones cambiantes. Lo malo es que además están condicionando las posibilidades de las instituciones empresariales para que realicen ese cambio o ajuste y es por lo que se plantea en muchos de los países la nueva ola de la desburocratización.

Las instituciones públicas están dirigidas por leyes burocráticas. Las leyes que rigen las instituciones públicas siguen persistiendo en sistemas burocráticos que por su naturaleza son incapaces de dar una respuesta eficiente, flexible y con el menor coste posible a las prestaciones que se le requieren, independientemente de ideologías.

Es necesario replantearse seriamente el cómo deben dirigirse estas instituciones y se debe señalar aquí que existe un gran déficit, no ya sólo en la realidad de la práctica, sino incluso en la poca preocupación que se le ha dedicado en la teoría y en el desarrollo de conceptos adecuados. Simplificaciones como las de que las instituciones públicas deben regirse como las instituciones privadas corresponden a clichés poco operativos dada la propia estructura del ordenamiento del entorno que caracteriza a estas instituciones.

Instituciones públicas y privadas se separan cada vez más en cuanto a su capacidad de management.

La distancia existente entre la capacidad de management de instituciones empresariales privadas y públicas será cada vez mayor. Y ésto no es bueno para una sociedad puesto que necesariamente estas instituciones públicas y privadas tienen que coordinarse y esta coordinación se hace cada vez más costosa, más difícil y prácticamente va anulando la capacidad integradora, motivadora y de exigencias de prestaciones a las otras instituciones.

Las instituciones sindicales deben buscar nuevos contenidos.

Lo mismo sucede con las instituciones sindicales que tienen además de un papel directo sobre las posibilidades de ajustes de comportamiento en las empresas una responsabilidad societaria menor. Las instituciones sindicales deben ir buscando cuáles son sus nuevos contenidos de manera que en vez de contradecir el logro de mejores metas para los trabajadores que están defendiendo, deben apoyar que pueda lograrse con las modificaciones directivas y organizativas una mayor satisfacción de los hombres que defiende en el trabajo,

una mayor dignidad humana, unas mayores prestaciones a la sociedad y una mejora en cuanto a la capacidad del hombre en la empresa.

La búsqueda de nuevos esquemas directivos en las instituciones sindicales que den respuesta eficiente a las exigencias y cambios del entorno y que, al mismo tiempo, identifiquen a los miembros de ese grupo sin interferir o dislocar el grupo empresarial, constituye, sin duda, uno de los grandes retos del momento actual de las sociedades europeas.

Las leyes deben acercarse más a la realidad social y empresarial actual.

El legislador está anclado, por una parte, en las dimensiones constitucionales, y, por otra parte, en los objetivos o metas como grupo político dominante. Sin duda el legislador debe legislar para la sociedad, para las instituciones y naturalmente también para la empresa. De forma directa e indirecta, incide en la capacidad de cambio directivo pero también en la capacidad de que este cambio lleve al éxito y no quede anclado en el fracaso. Por ello, el legislador no debe legislar sin considerar su repercusión en las instancias empresariales, en que su legislación debe ser una exigencia permanente de mayor racionalidad en las instituciones a las que va dirigida su norma, y que sea capaz de generar permanentemente una mayor descentralización de las responsabilidades societarias.

No se puede legislar de espaldas a la realidad empresarial, sino que debe legislarse de tal manera que la empresa y las instituciones se vean

permanentemente obligadas ante nuevas metas y exigencias que le plantea el legislador en un mayor esfuerzo directivo y organizativo.

Las leyes deben servir de permanente motivo de superación a las empresas.

Debe considerarse por el legislador que o se logran unidades empresariales eficientes con una verdadera capacidad de eficacia económica, con una verdadera capacidad de integrar al hombre, de generar justicia social, de innovar y crear como respuesta a las nuevas necesidades, o no hay Ley, no hay legislación ni normas que puedan sustituir con mayor eficacia, que la solución de una buena organización empresarial.

No se buscan formas más "baratas" de coordinar en una sociedad pluralista que las que pasan necesariamente por una eficiente organización empresarial y de las instituciones socio-económicas comprometidas en la vida de una sociedad moderna.

La dirección se logra con un ordenamiento económico y social que fomente y exija modificaciones permanentes en la capacidad directiva, que defina el papel del Estado y que defina la responsabilidad de un management que tenga capacidad de formación y capacidad de respuesta.

Con una política de sociedad descentralizada, responsabilizada desde sus funciones, y en un proceso de integración de hombres en las unidades empresariales en las que el hombre sea el protagonista, se volverá a recuperar no ya sólo la fe en la empresa, sino también la fe en una sociedad caracterizada por ser un sistema pluralista democrático.

V. Conclusiones

- 1 - En una sociedad moderna caracterizada por un ordenamiento político y pluralista, la empresa se configura como una institución clave en el funcionamiento de la sociedad. La empresa no es una mera unidad productiva, sino que asume un protagonismo relevante en lo societario, en lo económico y en lo social.
- 2 - Las posibilidades de progreso y bienestar de un país dependen de la eficacia de sus instituciones empresariales. Si las empresas no realizan de forma eficiente la asignación de los recursos puestos a su disposición, no será posible para un país ni disponer de nuevos recursos materiales, ni será posible para sus ciudadanos mejorar sus niveles de vida ni se podrá realizar justicia social.
- 3 - La empresa constituye la encrucijada de las dos ordenadas que rigen en realidad a toda sociedad moderna : eficacia en la asignación de los recursos y eficiencia social generando empleo, creando rentas y configurando las oportunidades de futuro para la sociedad. La creación de empleo eficiente es tarea empresarial con lo que se genera la fuente más importante de estabilidad social y progreso económico.
- 4 - Esta función empresarial, clave en un moderno ordenamiento económico y social, solamente puede realizarse si se dan un conjunto de condiciones, internas de la propia empresa y

externas, de su entorno empresarial, que hagan viable y obliguen a un eficiente asignación de recursos. Se trata por un lado, y en primer lugar, de la capacidad directiva y organizativa de la empresa. En segundo lugar, exige que el entorno empresarial permita y fomente la actuación de la empresa.

- 5 - La capacidad directiva se enfrenta en los momentos actuales con un cambio conceptual y organizativo que no tiene parangón en la tradición empresarial. El desarrollo de nuevos planteamiento directivos anclados bajo la denominación de dirección estratégica supone una modificación sustancial de las formas de dirigir y de organizar la empresa. Y aquí es donde se exige al directivo una nueva forma de concebir la dirección.
- 6 - Se trata de un paso a primer plano del potencial de dirigir hombres. El hombre salta a constituir, con todas las facetas de la vida empresarial, el elemento clave. Tiene que asumir tareas y responsabilidades con un nuevo protagonismo. El éxito o fracaso de una empresa y de sus prestaciones a la sociedad, es el resultado del protagonismo de todas y cada una de las personas que constituyen la institución empresarial. Los esquemas actuales son ya obsoletos en materia directiva.
- 7 - Todo lo cual implica un reto al directivo de una dimensión reforzada de su tarea como de dirección de hombres que asumen responsabilidades integrándose en la tarea común que significa toda empresa. Ello exige también un

cambio, en muchos casos radical, de los comportamientos tanto de los individuos que configuran la empresa como de las organizaciones sindicales del Estado y demás instituciones que configuran una sociedad moderna.

8 - La crisis de la sociedad española es una crisis en el fondo, de management, de capacidad organizativa. Pero no se refiere sólo al esfuerzo empresarial, sino a todas las instituciones de la sociedad española, desde las múltiples instituciones de la administración pública pasando por las Universidades y llegando a los propios grupos sociales y políticos. Este es el verdadero reto que tiene planteado la sociedad española.

9 - Pero no es posible desarrollar un management empresarial eficiente si el entorno empresarial no asume el verdadero papel y protagonismo de la empresa en cuanto a que el resultado de la economía es el producto de la eficiencia empresarial y que sólo por esta vía se crea riqueza y empleo.

La sociedad no puede adoptar posicionamientos hostiles a la actividad empresarial. El Estado y sus diversas instituciones están repercutiendo de forma directa unas veces, e indirecta otras sobre la actividad empresarial. No puede legislarse en lo fiscal, social, laboral, crediticio, etc., sin considerar que, en primer lugar, esta actuación normativa debería orientarse al fomento de la eficiencia empresarial y no a los objetivos de cada una de estas instituciones estatales. Pero, además,

sólo podrá el Estado alcanzar sus metas cuando exista eficiencia empresarial. Este cambio de comportamiento es una de las piezas más decisivas en el momento actual.

- 10- Pero también los otros protagonistas claves de la sociedad, de la economía y de la empresa, son los sindicatos que deben considerar que sólo alcanzarán verdaderamente sus objetivos institucionales-sindicales cuando la empresa sea eficiente. Difícilmente podrán lograr, si se quieren perseguir, los objetivos de mejora de los individuos, si la empresa no es eficiente. Por tanto, toda constitución empresarial, y sindical debiera asumir, para lograr tanto los objetivos de la sociedad como los particulares de cada institución, la eficiencia empresarial.

Todo lo demás es deteriorar no sólo el bienestar y progreso de una sociedad, sino realizar una labor negativa con respecto a sus verdaderos objetivos.

- 11- Nos encontramos pues ante un reto histórico. El éxito de nuestra sociedad depende en un grado sumo de su capacidad de asumir mayor racionalidad en los progresos económicos y sociales. Y esta racionalidad se refleja prioritariamente en el quehacer empresarial asumido por su capacidad directiva y de organización.

El programa tecnológico, el incremento de la calidad de los recursos humanos, el mayor protagonismo del hombre, la consolidación de las libertades societarias, imprimen nuevos comportamientos a todas las personas e instituciones internas y externas de la empresa, que tienen que asumir mayores cotas de responsabilidad ante sus propias instituciones y ante la sociedad.

Sin este protagonismo no se configura una verdadera sociedad abierta y pluralista.

