

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

LA NUEVA INSTITUCION EMPRESARIAL ESPAÑOLA

COMO RESPUESTA AL RETO EUROPEO PARA LOS AÑOS 90

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

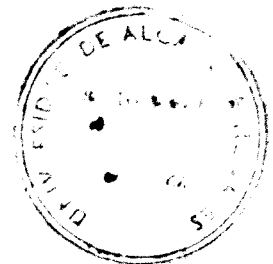
UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 170
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**LA NUEVA INSTITUCION EMPRESARIAL ESPAÑOLA
COMO RESPUESTA AL RETO EUROPEO PARA LOS AÑOS 90**

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



Alcalá de Henares, Noviembre 1990

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Sra. María Teresa del Val
- Sra. María Luisa Rodríguez

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
Alcalá de Henares. Teléfono : 898.09.62/86 Ext. 3300**

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. POR QUE SE RECUPERA LA INSTITUCION EMPRESARIAL EN EL ACTUAL CONTEXTO ECONOMICO Y SOCIAL ?.....	6
II. EN QUE CONSISTE EL RETO EUROPEO?	9
III.CUAL ES LA SITUACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA?	11
IV. QUE ESTRATEGIAS DE ADAPTACION PUEDE REALIZAR LA EMPRESA ESPAÑOLA?	13
V. PRIORIDADES DETERMINANTES PARA LA NUEVA CONFIGURACION DE LA NUEVA INSTITUCION EMPRESARIAL ESPAÑOLA ..	16

I. POR QUE SE RECUPERA LA INSTITUCION EMPRESARIAL EN EL ACTUAL CONTEXTO ECONOMICO Y SOCIAL?

Es interesante observar que la recuperación de la empresa como institución económico-societaria se esta produciendo tanto en los planteamientos teóricos como en la propia actividad de la economía empresarial. En los planteamientos teóricos pesan cada vez de manera mas significativa todos los planteamientos de la globalidad, orientados a la globalidad de la institución, la interpretación de que todas las funciones y todos los elementos parciales tienen que orientarse a la institución como un todo. Las modernas teorías sobre la empresa se orienta en estos términos.

Pero también la propia actividad de la empresa esta caracteriza por una creciente recuperación de la institución como globalidad del problema, más que una mera dirección de funciones. Se han pasado las épocas en las que la empresa era un conjunto de funciones que se trataban de optimizar. Toda actividad económica se realiza siempre en un contexto institucional que esta caracterizado por tres dimensiones:

- 1 - La primera dimensión, es que toda actividad económica se realiza dentro de una institución singular y que, consiguientemente, la disposición de recursos, la eficiencia y las características de sus prestaciones están estrechamente vinculadas a la institución concreta.

2 - Toda actividad económica, toda asignación de recursos, así como toda ordenación de la misma se realiza siempre en procesos, bien que correspondan a la unidad singular empresarial (dentro de ella), o bien que sea un proceso en el que participen múltiples empresas.

3 - En tercer lugar, la actividad económica se realiza dentro de funciones concretas, en puestos de trabajo específicos y en unidades organizativas muy específicas.

Tradicionalmente la función ha dominado el diseño empresarial. Tanto en la teoría como en la práctica.

La recuperación de la actividad empresarial, de la empresa como institución, tanto en el contexto económico como en el social, se debe fundamentalmente a dos hechos:

1 - El primer lugar, a la evolución de los valores, por un lado, aquellos que afectan a :

. la evolución tecnológica

. la evolución de la economía, la apertura de los mercados, la intensificación del intercambio comercial

. a las nuevas características y dimensiones de la empresa como institución, y no sólo por lo que afecta a la dimensión cuantitativa, sino a la complejidad de la misma y a las muy distintas formas de establecer conexión con otras instituciones.

La empresa ha dejado de ser un conjunto de funciones que realizan unas tareas, y pasa a constituir una institución que tiene que integrarse cada vez más en una cadena eficiente con las demás instituciones de la más diversa naturaleza.

- Por último, la evolución también de los valores de tipo ético, en cuanto a las formas de plantearse la realización de esa corporación y sus comportamientos en el contexto societario, económico y social.

La empresa deja de ser una institución suma de funciones, y pasa a ser una corporación que integra de manera eficiente factores para situar productos y servicios en un contexto o entorno competitivo y, al mismo tiempo, exigente.

- 2 - La segunda causa que lleva a la recuperación de la institución empresarial es el cambio en el ordenamiento económico y social. Por el hecho de la evolución de esos valores, la descentralización en la economía y en lo social, en lo educativo y en la seguridad social, etc. son procesos que no tienen marcha atrás. Necesariamente la apertura de la economía, de los países, de los ordenamientos europeos obligan a procesos descentralizadores para lograr una concreción más nítida de lo que son las corporaciones como instituciones singulares. Esto es, para lograr una mayor diferenciación entre ellas, sean empresas o universidades, por citar dos instituciones.

Implica esta descentralización, el nuevo ordenamiento económico, una potenciación muy clara de las instituciones singulares y una pérdida de poder y rol de las instituciones de la Administración Pública, mejor dicho, hay unos contenidos diferentes para las unidades singulares y para los procesos que los que hasta ahora dirigían y marcaban las instituciones macroeconómicas, o macrosociales, o el Estado.

Los criterios de eficiencia constituyen, sin duda, una de las características fundamentales del nuevo ordenamiento económico. El entorno al que se dirigen las instituciones, y del cual toman los recursos, constituyen hoy el punto de referencia en el que tiene que medir cada institución su capacidad de integración, su respuesta.

El entorno obliga necesariamente a definir la corporación, esto es, a definir su filosofía, a definir su estrategia y la capacidad de su cultura institucional para poder adaptarse, de manera eficiente, a esas situaciones de entorno cambiante.

El hecho de tener que asumir la empresa como corporación, es que no puede considerarse como un mero conjunto de funciones para integrarse en un entorno si no se integra como una institución. La empresa como corporación tiene que definir su institución para poder coordinar con el entorno, pero también para establecer criterios económicos y sociales para la propia coordinación interna, para su organización.

El éxito o fracaso de toda institución empresarial va a depender de los costes de coordinación, tanto de la coordinación con su entorno como de los costes de la coordinación interna de su organización.

El desarrollo de toda estructura directiva que conduce a definir los procesos empresariales, dentro del contexto de una globalidad institucional, significa que el management, la dirección de las personas, la organización en todos sus componentes, de sus sistemas de información y estilos de dirección, están orientados a dar una respuesta eficiente a

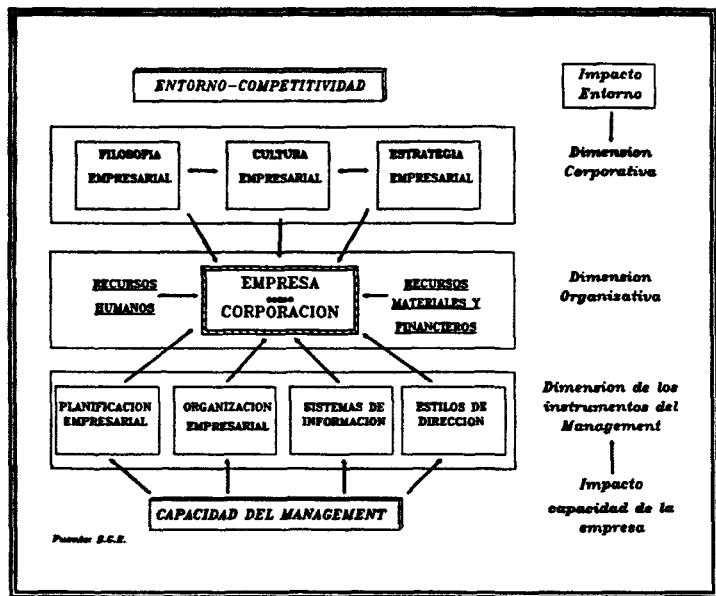


Figura 1. Concepción de la empresa como corporación las necesidades de coordinación internas y externas. La organización no es el fin de un diseño de management, sino que es uno de sus instrumentos.

Aquella empresa que consiga, como tal institución, coordinar eficientemente, con bajos costes económicos, sociales y políticos en el contexto de su entorno, en que se desenvuelve y dentro de su propia estructura interna, dará una respuesta eficiente, será la empresa con éxito.

II. EN QUE CONSISTE EL RETO EUROPEO?

Para la empresa española el reto europeo proviene fundamentalmente de que se enfrenta a otro entorno. La empresa española que nace en los años 60 y 70, dentro de entornos protegidos y limitados, genera una forma de entender la empresa, una forma de dirigir, organizar, de plantear el cálculo económico, distinto al que hubiera tenido que diseñar esa empresa en entornos abiertos y competitivos.

Por consiguiente, el reto europeo para los años 90 es que la empresa española tiene que diseñarse en otros términos, distintos, tanto por lo que afecta a su diseño corporativo, como por lo que afecta al cálculo económico y a las capacidades directivas, organizativas, profesionales y, en particular, en el cambio de valores y otro tipo de identidades para el contexto del comportamiento de los recursos humanos en esa empresa.

Puede decirse que el reto europeo se plantea fundamentalmente bajo tres grandes dimensiones, como consecuencia de ese nuevo entorno que constituye el elemento motor de la exigencia de un nuevo diseño corporativo de la empresa:

- 1 - En primer lugar, significa la entrada en el contexto cultural español de una mentalidad, no sólo para empresarios y sindicatos, sino también para cada una de las personas, de que la asignación de recursos debe hacerse de manera eficiente.

La competitividad significa fundamentalmente considerar la integración del "otro", en el contexto del propio diseño corporativo y del cálculo económico. Si quiero hacer una buena política de precios tendré que considerar los comportamientos de la competencia, de los clientes y de todos aquellos otros aspectos que me definen el entorno en el cual quiero actuar.

Ser competitivo significa también tener un punto de referencia que va a definir y caracterizar a la propia institución. Solamente cuando existan mercados competitivos existirán empresas eficientes, siempre y cuando estos mercados competitivos no partan de la asunción de que ser competitivos es

estar eliminando la competencia, sino que debe ser asumiéndola, y consiguiendo diseños corporativos, formas de organización, cálculos económicos, que nos lleven a una mayor eficiencia.

Por consiguiente, el primer elemento del reto Europeo es ser competitivo, que significa ser eficiente en la asignación de recursos, en la forma de organizar y dirigir las instituciones, en la forma de adaptarse rápida y flexible, sobre todo, en una selección eficiente de las estrategias con las cuales las instituciones se adaptan a esos entornos rápidamente cambiantes, bien sean tecnológica, económica o bien institucionalmente.

- 2 - El reto europeo para los años 90 significa que ese entorno no es solamente un entorno económico, sino que significa un entorno abierto con valores altamente diferenciados, tanto en los planos culturales, como políticos y sociales. Ello significa que aquí se plantea no sólo un reto de tipo económico, de movilidad de factores económicos, sino de integración de valores diferentes que deben ser evaluados a la hora de definir las instituciones empresariales y todas aquellas que conciernen y afectan al comportamiento de los recursos humanos.
- 3 - El tercer elemento del reto europeo de la empresa española es que la empresa española como institución económica se ha diseñado, desarrollado, ha generado unos aprendizajes en sus recursos humanos caracterizados por unos entornos protegidos o prácticamente muy determinados.

El reto institucional español es un cambio de mentalidad, un cambio de valores en la manera de entender, por parte de los sujetos económicos y sociales, pero en conjunto también por los políticos y directivos, que este nuevo diseño corporativo implica una jerarquización completamente distinta de valores que hasta hace poco, o hasta nuestros días, han sido prioritarios, y que otros valores tienen que reemplazarlos.

Este cambio de cultura económica, de valores, a la hora de medir los comportamientos de las instituciones y de las personas que los soportan, significa otro tipo de preferencias que tienen que ser aprendidas. Es un nuevo y costoso proceso de "aprendizaje".

La gran resistencia es siempre el hecho de que en una situación de ruptura como en la que se encuentra la institución española, empresa o universidad, hospital o cualquier Administración Pública, implica, en primer lugar, cambio de mentalidades, cambio de valores y otro tipo de jerarquización.

III. CUAL ES LA SITUACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA?

La empresa española se encuentra en una situación crítica desde el punto de vista de la ineficiencia en la asignación de los recursos.

La competitividad de la empresa española, cualquiera que sea el tipo de análisis que se realice, nos guste o no, significa una posición de inferioridad claramente manifiesta. Como puede apreciarse en la figura 2 nos encontramos que nuestra productividad se mueve entre un 60% y 65% de la competitividad, en términos generales, de la empresa Alemana.

Este problema de las fuertes diferencias en competitividad se manifiesta siempre en el debate actual sobre el diseño del sistema monetario europeo, de si la convergencia de las políticas económicas, de las realidades económicas, competitividades, deben ser siempre prioritarias frente al diseño de un sistema monetario europeo único.



Figura 2. La competitividad de la empresa española

El problema que se le plantea a la empresa española es que esta mejora competitiva no es un problema de una mera adaptación técnica. Entendemos por

adaptaciones técnicas cuando se tratase meramente de ajustes bien legales, bien económicos y sociales, bien técnicos en su sentido estricto de procesos de adaptación de corto alcance. Y no se trata tampoco de meros ajustes fiscales o sociales, de ajustes financieros o de ajustes de productividad técnica, sino que se trata de romper, de hacer procesos de adaptación mutativa.

Quiere decir, que la ruptura que tiene que darse cuando se tiene que multiplicar por dos, en muchos de los casos, la productividad de los recursos, cuando hay que dar un cambio radical a la concepción de una institución, cuando se trata de modificar los comportamientos de las personas implicadas en las instituciones, no se resuelve mediante adaptaciones técnicas, sino que se tienen que producir mutaciones de valores, de conceptos y de procesos.

En este caso se trata fundamentalmente de asumir otro diseño de valores con otras mentalidades, con otros criterios de jerarquización que permitan a la empresa española situarse y saber aprender a trabajar en situaciones de economías abiertas y competitivas. Esto no es solo un problema que afecta a los responsables de la economía o a los empresarios, o a los líderes sindicales, sino que tiene que ser un elemento explícito en el comportamiento de las personas que están involucradas, de una u otra manera, en los procesos y en las funciones económicas y sociales.

A ello se añade que la empresa española no tiene tradición de multinacionalidad. La dimensión nacional a la hora de diseñar instituciones, no solo productivas, sino educativas, e incluso sociales, significa claramente uno de los retos más significativos.

Pero, muy en particular, la situación española está caracterizada por una cierta primacía de lo "funcional". Es típico de estructuras tradicionalmente administrativas, burocráticas en las que se busca la solución a las necesidades de adaptación por una mejora de procedimientos administrativos o burocráticos. El contenido real no prima sobre el contenido formal.

Y la situación española significa dar ese paso adelante, de ruptura; lo que se exige en la actualidad, en la mayoría de las situaciones, es un proceso de adaptación empresarial en el sentido innovador. No se trata de un proceso de mejora administrativa o burocrática. Se trata de revisar, replantear, rediseñar y

orientar nuevamente instituciones, procesos y funciones desde esa nueva brújula, desde esas nuevas referencias que son los entornos por los cuales tenemos que orientarnos para poder diseñar nuestras propias corporaciones, nuestros propios procesos y nuestras propias funciones.

Este paso de una concepción administrativa burocrática a una concepción "empresarial", esto es, innovadora y descubridora de los potenciales nuevos disponibles y de su desarrollo, es el mayor reto que tiene planteado no solo la empresa española, sino también las demás áreas e instituciones de la sociedad española.

IV. QUE ESTRATEGIAS DE ADAPTACION PUEDE REALIZAR LA EMPRESA ESPAÑOLA?

La empresa española puede adaptarse prácticamente de tres formas:

- . O se adapta en funciones, o en procesos, por la vía administrativa, gestionando mejor. Este es un proceso de adaptación permanente importante en muchos casos de la situación española: una mejor gestión.
- . O se adapta técnica, tecnológicamente, lo que trata fundamentalmente de un reto técnico, tecnológico, de adaptación: una mayor innovación y creatividad.
- . O se adapta mediante nuevos diseños, mediante procesos empresariales que descubran potenciales y sean capaces de desarrollarlo.

La estrategia de adaptación no es un mero problema empresarial, sino que afecta al conjunto de las áreas del entorno, pero, primordialmente, a la educativa, a la de seguridad social y sanidad, así como a todos los aspectos de infraestructuras.



La estrategia de adaptación de la empresa española no es una mera estrategia de política de precios, o de una nueva localización o de creación de filiales en el extranjero, aspectos necesarios, pero no decisivos.

Pasa por el diseño de nuevas corporaciones, con hombres que asuman en el contexto de sus valores esa otra forma de concebir la institución, los procesos y la capacidad de desarrollo funcional.

Criterios como flexibilidad, asunción de riesgos, capacidad descentralizadora, mayor integración en los entornos y búsqueda de una mayor eficiencia en los recursos son elementos que tienen que integrarse en la mentalidad española y en el contexto institucional fundamentalmente.

Lo cual implica que la empresa española tiene que dotarse, según las situaciones, procesos y funciones, de una política de adaptación, unas veces de mejor gestión de recursos, pero en la mayoría de los casos, se trata de desarrollar una capacidad innovadora y de cambios en el

diseño corporativo que exige de "empresarios", en el sentido nato de descubridores y realizadores de nuevas formas de entender la actividad empresarial.

No se trata de un mero problema financiero, ni de un mero problema de costes, estrictamente dicho, sino que se trata previamente de un cambio de mentalización. Un sistema educativo, de formación profesional, como ejemplo, que no sea escolarizante, sino más eficiente a la hora de disponer de recursos humanos. El protagonismo administrativo burocrático en el diseño de muchos de los sistemas de formación, o en los sistemas sociales, o incluso en muchos sistemas

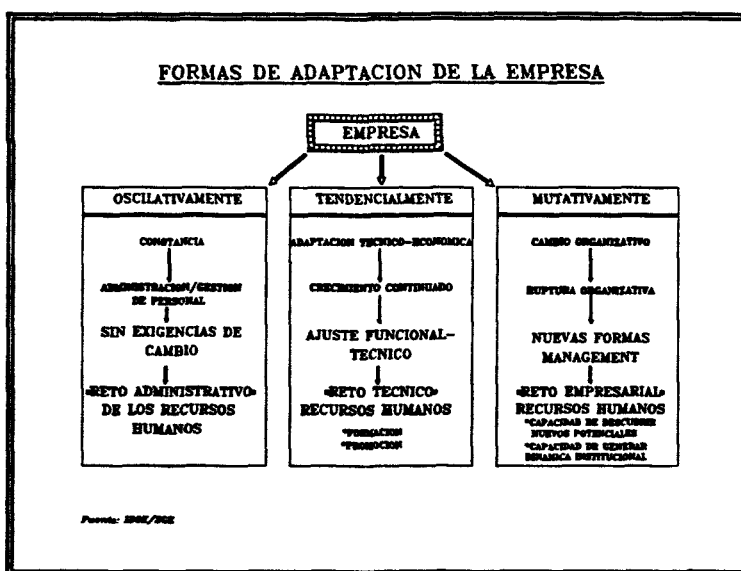


Figura 3. Formas de adaptación

económicos, prima demasiado para que pueda darse ese proceso de adaptación, de eficiencia, que exige la situación del nuevo entorno a la empresa española.

La empresa es la institución, que en última instancia, recibe todo, recibe si los otros sistemas, el educativo, el social o el político, son eficientes o ineficientes. La empresa es la institución que refleja, al final, como un espejo, las características de eficiencia del conjunto de una sociedad. La empresa es la institución que se encuentra, sin embargo, en el "frente" a la hora de romper entornos y, por lo tanto, de su eficiencia va a depender su propia existencia. Pero la subsistencia de la empresa, la capacidad de generar empleo, o la capacidad de ser eficiente en cuanto a disponer de personas formadas, es la resultante de los sistemas educativos, de la seguridad social, del sistema político, del sistema fiscal, financiero, etc.

En este sentido debe asumirse que la respuesta estratégica de adaptación de la empresa española pasa fundamentalmente por:

- . Percibir, admitir y asumir los nuevos entornos en los cuales tiene que desenvolverse esa actividad
- . Asumir fundamentalmente un cultura económica de asignación de recursos eficientes
- . Asumir que el factor estratégico clave es el diseño adecuado de las instituciones empresariales, de los procesos y de las funciones, esto es, el management, la organización, constituyen factores estratégicos de primer orden.
- . La capacidad de reacción de una empresa en función de su identidad corporativa. Una empresa que esté perfectamente identificada con una serie de valores en su entorno, y que esa identidad sea también asumida de manera eficiente por el conjunto de sus propios recursos humanos, de directivos en particular, que configuran la institución, será una institución que como tal reaccionará muy rápidamente y de forma flexible a las situaciones cambiantes de los entornos.

- . Toda institución, toda empresa, tiene que asumir que existen múltiples formas para adaptarse a las situaciones cambiantes. El éxito de la institución depende, en gran medida, de la forma en la que se elige o selecciona la estrategia de adaptación. Idénticas empresas, una puede tener éxito y otra fracasar porque hacen de distinta forma la adaptación, diferente estrategia.

La empresa tiene que conocer el contexto de su institución, de su cultura empresarial y de su filosofía, las situaciones de sus entornos y elegir caminos, aquellas estrategias que definen que su coordinación sea más "barata", más eficiente, en términos económicos y sociales, que lo es la competencia.

V. PRIORIDADES DETERMINANTES PARA LA NUEVA CONFIGURACION DE LA NUEVA INSTITUCION EMPRESARIAL ESPAÑOLA

De manera precisa deben ser conscientes los responsables económicos y sociales de este país, así como los empresarios, los sindicatos y la opinión pública, de que uno de los problemas fundamentales en el diseño de la institución empresarial española es una modificación sustancial en la forma en que se entiende, en sus contenidos y roles dentro del contexto de la sociedad.

En una sociedad abierta, con entornos fuertemente dinámicos, con un contexto europeo como el español donde necesariamente la tendencia es ir a una integración cultural, política y social dentro de ese entorno europeo, la respuesta para su propia subsistencia política económica es que precisa de otro tipo de instituciones. Quiero señalar que no se refiere solo a la empresa, sino a las instituciones universitarias, sociales o políticas, en cuanto a su diseño y su orientación a la empresa.

Consiguientemente, las prioridades se matizan básicamente en esa percepción o visionamiento por parte de los responsables directivos de las empresas, por parte de los responsables de las legislaciones de los distintos subsistemas que

configuran los entornos, los responsables fiscales o financieros, de que en una economía abierta y competitiva el éxito o fracaso de las empresas no es sólo la resultante de su propia gestión individualizada, sino que de la coordinación de esas empresas con sus entornos van a producirse mayores o menores eficiencias, consiguientemente, se podrán resolver más o menos eficientemente los problemas de esta sociedad.

La prioridad dominante es un cambio en el que necesariamente se tienen que plantear las instituciones singulares otra forma de "dimensionarse", tanto en cuanto a sus contenidos cualitativos, como cuantitativos. Pero, sobre todo, implica otra forma de entender el comportamiento del hombre en el contexto de estas instituciones.

Se acaba un periodo histórico del dominio de las instituciones macro, y se pasa a una situación de dominio preclaro de las instituciones singulares. Esto implica una transferencia de responsabilidades y una descentralización de oportunidades como probablemente nunca se ha conocido en nuestra era moderna.

Se entra en un periodo histórico del papel de las instituciones singulares y, al propio tiempo, de nuevos contenidos para las instituciones coordinadoras, esto es, para las propias instituciones de tipo macro, para la Alta Administración Pública y, también, incluso en el contexto de otro tipo de instituciones supraempresariales, como Sindicatos, Federaciones empresariales, etc.

Hay que aprender a que son contenidos distintos los que hay que darles, con una preferencia fundamental a las instituciones singulares en la realización de los procesos, y con una tendencia y prioridad absoluta en las instituciones macro al diseño de la coordinación de estas instituciones.

Si no se asumen estos diferentes papeles coordinadores, difícilmente se podrá tener éxito o eficiencia económica, política y social.

Las prioridades determinantes, por lo tanto, para el contexto de la empresa española serían, a mi entender, las siguientes:

- 1 - En primer lugar, el que realmente se acepte por parte, no sólo de los empresarios, sino de todos los partícipes en el conjunto económico y social,

de que solamente se consiguen situar a las instituciones singulares en entornos competitivos, con reglas del juego claras, cuando se genere una dinámica de mercado, de exigencias a las instituciones singulares; es entonces cuando se generará el impulso creador en estas instituciones concretas para buscar nuevas formas de respuesta con mayores eficiencias económicas, políticas y sociales.

- 2 - Aceptada la dinámica de los entornos como un valor positivo, y como criterio de referencia para poder diseñar las propias instituciones empresariales, debe darse prioridad al diseño de estas instituciones.**

La integración de los hombres en la propia empresa, en la aceptación de la empresa como la institución económica y social por excelencia, en la que se dé la eficiencia o ineficiencia de los recursos de acuerdo con las condiciones que se le cede, es otra de las prioridades claves para que existan legislaciones, comportamientos o actitudes convergentes, con coherencia en torno al éxito de estas instituciones.

Ello supone definir estas instituciones como Corporaciones, con una filosofía y una cultura orientada básicamente al éxito de la institución como instrumento o guía para el éxito individualizado, no sólo de las personas involucradas dentro de la institución, sino para el conjunto de los otros grupos sociales implicados en su entorno.

- 3 - Supone en el contexto español un cambio radical introduciendo una mentalidad o cultura económica más realista. No tenemos una cultura económica de eficiencia en el manejo de recursos, y ésto se aprecia en el contexto de los niveles de productividad, y en la forma de plantear el diálogo, y la forma de resolver y dar preferencia a los criterios de eficiencia.**
- 4 - Debe mentalizarse el contexto general de la sociedad española que en las actuales situaciones, de sistemas complejos, competitivos y abiertos, el management de las instituciones, la forma de organizarlas y la forma de tener la información coherente y adecuada son condiciones "sine qua non" del éxito institucional, en concreto de la empresa.**

Lo cual exige otro tipo de formación, exige una ruptura importante de los aprendizajes tradicionales en los que se ha aprendido a dirigir y manejar recursos. Implica fundamentalmente otro tipo de actitudes con respecto a los problemas y, sobre todo, a los propios recursos humanos.

Uno de los aspectos importantes en el contexto de la estrategia española es la recuperación del hombre. No existen políticas de recursos humanos eficientes, entendiendo por eficientes que sean capaces de integrar y que se identifiquen con el proyecto. Si el gran problema de las instituciones es su coste de coordinación interna, puesto que los demás costes son para todos, más o menos iguales, esto pasa necesariamente por la recuperación del hombre y de la institución empresarial.

No es la función la que va a definir el éxito de las instituciones. Es el hombre el que con su capacidad de identificación con el proyecto, con sus conocimientos profesionales y técnicos, con su actitud de integración va a resolver, con éxito, fundamentalmente, que su coordinación con el conjunto de los otros hombres de una empresa, o del entorno, contribuya a que no se despilfarran sus propios recursos, ni los recursos de otros. La recuperación del hombre es la clave.

- 5 - La recuperación del hombre en el sentido que tiene que ser el protagonista en las instituciones singulares, lo cual implica que sea capaz de asumir riesgo, que sea capaz de generar confianza, de comunicar con los demás, de trabajar en equipo, además de saber integrarse en los entornos y, sobre todo, en el contexto cultural español de recuperar la idea de servicio.

Si no se consigue que se asuma ese papel del hombre, de prestar servicio, va a ser muy difícil coordinar eficientemente. Esto significa unas bases de confianza que implican al hombre en su integración en proyectos, instituciones o proyectos parciales, para reducir costes de coordinación.

Las políticas de recursos humanos, la política educativa, teniendo que estar más centrada en los procesos empresariales y menos en la escolarización, tendrá que definirse para cada nivel; lo que constituye la clave de las estrategias empresariales.



6 - No es el hecho de la mera disposición de medios financieros o de privilegios en entornos más o menos cerrados, sino que el éxito de las instituciones tiene que depender, si hay hombres que sean capaces de descubrir potenciales, de generar instituciones dinámicas que se adapten a situaciones cambiantes, esto es, con bajos costes y, al propio tiempo, existan otros hombres en el contexto que sepan hacer buena gestión de esas instituciones o procesos, sepan gestionar y, por último, que haya hombres que tengan capacidad de innovar.

España tiene un gran futuro si sabe disponer de su único factor: los hombres. Esto implica una integración del hombre en el proyecto, en la institución, y esto implica dotar al hombre de otra jerarquía de valores que pasa fundamentalmente por su capacidad integradora, por su confianza en los demás, por su comunicación.

Y ésto solamente se consigue de dos maneras:

- 1. Dotándole al hombre de confianza en sí mismo. Aquí juega un papel dominante todo el sistema de formación. El hombre tiene confianza en sí mismo cuando sabe que cualquiera que sea la modificación económica, tecnológica o institucional que se le produzca, él tiene unas capacidades y unos saberes que le capacitan para adaptarse a esas situaciones. El hombre precis que además este dotado de una amplia capacidad de asunción de riesgos.**
- 2. El hombre necesita estar involucrado en una red, en una institución, en una organización, que le genere confianza. La confianza en la institución constituye la segunda clave; exige que el hombre crea en esa institución, en la que realiza su actividad, que crea en ese entorno en el cual esta asumiendo su rol, en el que busca su éxito y, además, busca la realización de sus prestaciones.**