Instituto de dirección y organización de empresa.

Cátedra de Política Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

EL RETO DIRECTIVO Y ORGANIZATIVO DE LAS
INSTITUCIONES SOCIALES
Hacia una nueva cultura de las Instituciones Sociales

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



CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS / Núm. 184 DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA





EL RETO DIRECTIVO Y ORGANIZATIVO DE LAS INSTITUCIONES SOCIALES Hacia una nueva cultura de las Instituciones Sociales

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

Alcalá de Henares, Enero 1992

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarria

Redacción :

- Dña. Maria Teresa del Val
- Dña. Maria Luisa Rodriguez

Colaboración:

- Dña. Conecpción Carrasco
- Dña. Maria José Badiola

Dirección del I.D.O.E. : Piaza de la Victoria, 3 28802 - Alcalá de Henares. Teléfono : 885.42.00

INDICE

		Pág
I.	INTRODUCCION	5
II.	CAUSAS DESENCADENANTES DE LA PRIORIDAD EN LA DI- MENSION DIRECTIVA Y ORGANIZATIVA DE LAS INSTITUCIO- NES SOCIALES	9
111.	CUALES DEBEN SER LOS PERFILES DE LAS ESTRUCTURAS DE LAS INSTITUCIONES DE PRESTACIONES SOCIALES	15
IV.	COMO DEBIERA SER EL PERFIL DEL DIRECTIVO DE LAS INS- TITUCIONES SOCIALES	18
v.	CONCLUSIONES	22

I. INTRODUCCION (1)

En una economia moderna, abierta y competitiva, lo económico y lo social son partes de un todo. No hay institución empresarial, universitaria, proceso o función que no implique ambas dimensiones, la económica y la social. La eficacia económica depende en toda actividad de la estabilidad social en lo que implica de predisposición del hombre a la integración en el proyecto y al desarrollo de su capacidad para resolver eficientemente, o más eficientemente, la utilización de los recursos económicos disponibles. La eficacia social depende, a su vez, de la eficiencia económica. No puede lograrse una eficiencia económica si no se consigue la aportación del hombre a la hora de asumir su papel decisor sobre los recursos económicos.

Compete al político, en el marco de la sociedad, y al empresario, en el marco de la empresa, el definir la posición de ambos componentes de su programa de actuación. El político y el empresario, cada uno en su ámbito de actuación, tienen que definir la combinación de lo económico y lo social de forma que la adecúen convergentemente en la medida en la que ellos consideran que se identifica, bien con su programa político, o bien con su filosofía empresarial. El éxito empresarial, así como el éxito político y social y, consiguientemente, el progreso de un pueblo, está en función de la adecuada combinación de ambas dimensiones. En el programa político y en la filosofía empresarial se define claramente la escala de valores

^{1.} Conferencia inaugural del Programa de Formación en Política Social y Servicios Sociales de la Universidad de Deusto pronunciada el día 16 de octubre de 1991 en Bilbao.

que ambos responsables de la configuración de Comunidades conceden a los elementos económicos y sociales. De ahí la importancia singular del "arte" del político y del empresario de percibir en cada uno de los momentos cuál es aquella combinación más adecuada de ambos componentes.

En la medida en que ambos componentes, lo económico y lo social, se van distanciando entre si, son divergentes, se generan mayores costes de coordinación. Tanto en la ciencia económica como en la praxis política y empresarial, durante las últimas décadas, se ha ido produciendo sistemáticamente un mayor distanciamiento entre lo económico y lo social. Por un lado, se han concebido las instituciones económicas, y por otro, las instituciones sociales. No hay más que analizar las vigentes leyes que definen lo económico y lo social del entorno empresarial, e incluso dentro de la propia forma de dirigir los recursos humanos en la empresa y la configuración de los propios procesos empresariales. Esta divergencia entre lo económico y lo social ha ido tan lejos que, prácticamente son dos elementos extraños que se consideran como dos piezas no integrables. Solamente en los presupuestos del Estado hay partidas económicas y sociales, al igual que en las estructuras de costes empresariales. De ahí viene ese clamor permanente en el mundo empresarial de los elevados costes sociales, sobre todo pensando en la "pequeña recompensa" que significa para lo económico en la empresa, y también en el político, la creciente y disparada elevación de los costes sociales presupuestarios.

Se ha separado lo económico de lo social también en las propias instituciones que realizan ambas tareas. Las instituciones económicas, así se estudian y se realizan como si fuesen sólo entes económicos y las instituciones sociales, que son aquellas que realizan prestaciones sociales poseen una muy débil vinculación con las instituciones económicas. Generalmente, toda la vinculación queda resumida a aspectos financieros, las cuotas de financiación y a la queja permanente entre ambas instituciones de que no aportan lo suficiente, o bien lo económico o bien resultados sociales, para conseguir la eficacia del conjunto del sistema que es económico y social.

Por otro lado, lo social implica un fuerte coste económico. Desde una situación como la alemana donde los costes sociales son el 190% de los costes de la mano de obra a la española e italiana, con un 50%, todos los demás países europeos se encuentran dentro de esta banda con mayores o menores costes. El

gran problema de la Unión Europea es el hecho de las grandes divergencias en las prestaciones y costes sociales. Ya no se puede seguir hablando de armonización porque sería imposible ésta en la Europa futura en materia de costes y de prestaciones sociales. Va a ser uno de los factores diferenciadores entre los distintos países que va a definir grados importantes de competitividad. Pero esta diferencia de competitividad no la definen los costes, sino que la definen los resultados de la forma en la cual se integran las dimensiones sociales y económicas, tanto en las instituciones empresariales como en las instituciones económicas y sociales supraempresariales.

Los presupuestos de los Estados asumen en lo social cantidades crecientes y preocupantes y se plantea frecuentemente la pregunta de si va a ser posible mantener estos niveles de Estado de Bienestar, con estas estructuras, en el futuro próximo, o quiebra el sistema.

Por otro lado, lo social con este coste creciente no contribuye a una mayor eficiencia económica cuando ambas dimensiones e instituciones están separadas. No contribuye a una mejor competitividad en la empresa y a una mejor motivación o integración del personal en la empresa, y no contribuye a una percepción clara por parte del individuo de lo que significan esas prestaciones sociales que él mismo genera, y debe generar, con su esfuerzo. Quiere decir que estas dimensiones crecientes de lo social no contribuyen, no inciden, en el comportamiento del individuo en la misma manera en que están repercutiendo las retribuciones directas o cualquier otro tipo de retribución en especie.

Con ello que prácticamente, la empresa considera que ese coste social que traslada de su unidad económica a una institución social no tiene una "repercusión" en el comportamiento económico dentro de la empresa, sólo tiene un efecto de coste y no de utilidad.

Todo el problema radica en que lo económico se ha separado de lo social.

Este desarrollo del Estado de Bienestar ha contribuido, y nadie puede dudarlo, a mejorar sustancialmente durante décadas niveles de necesidades humanas que prácticamente no se cubrian. Se han conseguido logros importantes en las dimensiones sociales, pero estos logros solamente se podrán mantener y, sobre todo, darles una forma en que el individuo sea consciente del valor

económico de ese logro social si se recupera la integración de lo económico y lo social. La reducción de los costes de lo social solamente se va a lograr a través de una mayor eficiencia económica, y no reduciendo cuotas, puesto que políticamente es inviable. Solamente cuando verdaderamente se logre un esquema organizativo en el que los costes sociales reviertan en una mayor eficiencia económica es cuando de verdad se reducirán los costes sociales de la empresa en el Estado, y en cualquiera de las instituciones. La intercomunicación viva por parte de los individuos dentro de las instituciones económicas permitirá reducir el coste social modificando los comportamientos económicos de los individuos en la empresa y en las demás instituciones.

Todo ello exige otras estructuras organizativas que aproximen realmente ambas dimensiones, para que los agentes económicos y sociales sean capaces de proceder a la hora de evaluar costes y utilidades con ambas dimensiones conjuntas. Y ello exige otro tipo de institución, tanto en la empresa pero, sobre todo, en las instituciones de prestaciones sociales, que están abocadas necesariamente, lo mismo que lo económico, a una fuerte descentralización en cada una de las unidades singulares para poder integrarlo. No se puede integrar una institución Estado con empresas singulares.

La apertura de las economias hacia estructuras más competitivas obliga necesariamente a acercarse más a la realidad, tanto a las instituciones económicas como a las instituciones sociales, si quieren sobrevivir y si quieren dar prestaciones eficientes. Por ello, tanto la empresa como las instituciones de prestaciones sociales, tienen que modificar sustancialmente su estructura institucional descentralizando y, al propio tiempo, realizando una nueva división de trabajo.

Es el momento de la recuperación de las instituciones singulares tanto en la economia como en el ámbito social. Entonces se darán las condiciones adecuadas para una mayor posibilidad de adecuar esta conjunción de lo económico y lo social entre las instituciones sociales y empresariales.

La integración no puede ser meramente un problema de relación de cuotas, sino que es la colaboración en los procesos sociales que tienen que asumir tanto las instituciones económicas como las sociales. Es lo mismo que en el campo de la Formación Profesional. Hay que romper con este esquema mental de las

separaciones institucionales cuando la realidad es otra. Es integración de instituciones y colaboración: juntar esfuerzos para resolver los problemas reales.

A lo cual hay que añadir además, entre otros aspectos, los siguientes:

- . La creciente incapacidad e insatisfacción por parte de los perceptores de las prestaciones sociales para resolver conforme a sus deseos, a sus situaciones.
- . Las dificultades de las propias instituciones sociales para lograr ellas mismas cuotas de satisfacción en su personal que permita entrever el valor de su esfuerzo y de su capacidad de respuesta a una sociedad.
- . Las crecientes exigencias tanto tecnológicas como institucionales que plantean las prestaciones de servicios, y la creciente demanda.

Ello exige necesariamente un proceso de recuperación de las instituciones singulares de prestaciones sociales.

II. CAUSAS DESENCADENANTES DE LA PRIORIDAD EN LA DIMENSION DIRECTIVA Y ORGANIZATIVA DE LAS INSTITUCIONES SOCIALES

Entre otras muchas causas merecen destacarse fundamentalmente cuatro, a mi entender, como los elementos desencadenantes de la necesaria prioridad que debe darse a las dimensiones directivas y organizativas de las instituciones sociales, tareas que se imponen en estos estudios que hoy se inician, para dar respuesta al reto que tiene planteado tanto la situación social como también la económica de las empresas. Estas causas son las siguientes:

1 - La apertura de los sistemas económicos a la internacionalización y a situaciones competitivas.

- 2 La insatisfacción y creciente inseguridad que genera la actual situación de prestaciones sociales en muchos ámbitos de la población.
- 3 La complejidad de las instituciones de las prestaciones sociales y de los propios procesos que tienen que dirigirse y organizarse para realizar las prestaciones.
- 4 La imposibilidad de resolver el problema de prestaciones sociales crecientes, heterogéneas y cada vez más exigentes por la via de la expansión de las disponibilidades de medios financieros, esto es, por la via de los presupuestos.

1. La apertura de los sistemas económicos hacia ordenamientos más competitivos

La apertura de los sistemas económicos afecta a lo económico de forma fundamental en cuanto que se modifican las exigencias a las instituciones empresariales. La empresa, como institución singular, lo mismo que otras instituciones singulares del entorno, como puede ser la educación, se convierten en la encrucijada. O la empresa es eficiente a la hora de disponer de recursos, o dificilmente va a poder sobrevivir e, incluso, poco podrá contribuir al éxito de una Comunidad o de un Estado. El Acta Unica Europea significa la abolición de las barreras artificiales que mantenian las diferencias competitivas entre las empresas en base a discriminaciones de tipo burocrático-administrativo o de indole semejante. La apertura al Acta Unica Europea significa la abolición de estas barreras artificiales, que creaban una competitividad falsa, errónea, y que repercutía en una inadecuada asignación de los recursos económicos y humanos de un país. En un sistema abierto y competitivo las empresa, las instituciones singulares, tratan de crear barreras naturales basadas precisamente en las diferencias entre las distintas unidades empresariales, entre las distintas Comunidades y entre los distintos países, dentro del contexto europeo. En lo social implica también la recuperación de las instituciones singulares, que es donde se realizan las prestaciones y donde se dispone de los recursos. Este proceso de apertura económica no es neutral, sino que afecta también a la necesidad de la apertura de las instituciones sociales.

Se trata de abolir en las instituciones sociales las barreras artificiales, que fundamentalmente son la propia organización burocrático-administrativa que hace

como si todo fuese igual, esto es, todas las instituciones se asemejan bajo unos determinados criterios administrativos, los recursos humanos se califican de idéntica manera y las prestaciones, independientemente de calidades y de otros elementos determinantes de las mismas, tienen idénticas valoraciones. Eso son barreras artificiales que tienen que abolirse si se quiere que lo social contribuya a la eficiencia económica y, consiguientemente, que lo social disponga, como consecuencia de una mayor eficiencia económica, de los recursos necesarios para el cumplimiento de su función.

Se tienen que crear, en cada una de las instituciones singulares, las barreras naturales que están basadas en las diferencias entre cada una de ellas en cuanto a su capacidad para realizar prestaciones. Se trata de aflorar capacidades institucionales, de recursos humanos, de equipamientos, de formas de gestión de cada una de esas instituciones para ofrecer sus prestaciones y de esta manera, entrar en un proceso de libertad que permita al "usuario" de esas instituciones elegir y, consiguientemente, valorar de manera adecuada las diferencias con lo que se conseguiría modificar totalmente los comportamientos y también la disposición de los recursos.

Lo social tiene necesariamente que reducir sus costes, costes que transfiere a lo económico. Pero esta reducción de los costes no es esa mera modificación administrativa de cuotas, que es en lo que se centra frecuentemente el debate, sino que esa reducción de los costes proviene de tres actuaciones:

- . En primer lugar, por una oferta más adecuada de sus prestaciones de acuerdo con sus capacidades institucionales de recursos humanos y medios con lo que se conseguiría una mayor eficiencia y una reducción de los costes unitarios de las propias prestaciones sociales.
- . Mediante una buena gestión de esas instituciones y una capacidad de utilizar eficientemente economias de escala reduciendo costes.
- En una fuerte modificación, como consecuencia de adecuadas prestaciones del comportamiento del individuo que motivaria e integraria más eficientemente al mismo en la institución empresarial.

La empresa, como cualquier otra institución, no puede ser un "partner de cuota", sino que tiene que ser un "partner completo", integrado en las instituciones sociales singulares, de tal manera que se produzca esa interacción necesaria entre lo económico y lo social, lo cual llevaría precisamente a perfilar de manera mucho más identificable a cada una de las instituciones, tanto empresariales como las de prestaciones sociales, y dentro todo ello del conjunto de un sistema social.

Consiguientemente, debe considerarse una clara separación entre las dos dimensiones que deben caracterizar a un sistema abierto económico y social :

- a) En primer lugar, la definición de un orden de política social, claro y diáfano, en el que se establezcan societaria-políticamente los objetivos y las condiciones que se consideran, por parte del político, como necesarias en una Comunidad.
- b) Establecer en una dimensión diferenciada la organización de las instituciones y de los procesos de manera eficiente, con una estructura organizativa abierta a todo tipo de colaboración nacional o internacional, de forma que se produzca una adecuada división de trabajo y una adecuada configuración de las propias instituciones de prestaciones sociales.
- 2. La insatisfacción e inseguridad que genera la actual situación de prestaciones sociales.

No creo que sea preciso incidir mucho en esta afirmación, sino que corresponde prácticamente, y a veces quizás de manera injusta, a una manifestación palpable de insatisfacción, bien por problemas de demora en la disposición de prestaciones sociales, o bien por problemas de utilización inadecuada o mala atención a las prestaciones sociales, etc. Y, al mismo tiempo, se produce en amplios circulosde la población una gran inseguridad que provoca necesariamente, para el que pueda, duplicar o triplicar la forma de asegurar algunas de esas prestaciones sociales con el consiguiente coste adicional, que hace que en este país se tengan costes reales muy superiores al de otros países competidores.

Esta situación de insatisfacción e inseguridad provoca una baja motivación, falla en la integración de los hombres en las empresas, genera mayor absentismo,

no motiva ni desarrolla capacidad creativa y a la empresa le falta una de las piezas fundamentales para dirigir hombres.

Las empresas eficientes tratan de solventar este problema de manera individual. No es ésta una manera adecuada de resolver el problema si se pudiera asimilar más la cooperación entre empresa e instituciones singulares, no por la vía de cuotas, sino por la vía de una adecuada colaboración en procesos concretos de prestaciones sociales.

Todo ello conduce a que en las instituciones sociales se produzca un desorden importante en la forma de las prestaciones, y se hace muy dificil dirigir estas instituciones, ya que no generan en sus propios hombres una dimensión y una identificación institucional adecuada. La baja utilización, sobre todo, de las capacidades dispara los costes unitarios de las prestaciones sociales con todo lo que ello significa de deterioro sucesivo en su capacidad para adaptarse a las situaciones cambiantes.

3. La complejidad institucional y de los procesos de las instituciones

No creo sea necesario entrar muy a fondo en que muchas de las instituciones sociales tienen mayor complejidad que muchas empresas industriales y comerciales. La gran heterogeneidad de los perceptores y de sus necesidades, y la creciente inmovilización en recursos y equipamiento, la capacidad profesional de los recursos humanos, procesos de organización complejos y de dificil ordenación, hacen que la institución de prestaciones sociales sea altamente compleja como sistema a dirigir y organizar. Las instituciones sociales tienen que hacer una aproximación a esa heterogeneidad de demanda con una heterogeneidad en la oferta. Lo que no puede hacerse es lo que se viene haciendo: desconocer esta heterogeneidad y reducirla por la via burocrático-administrativa a como si todo fuese igual. Una prestación igual a otra, un perceptor igual a otro y un recurso humano en los distintos niveles igual a otro. La negación de la diferencia hace que prácticamente las instituciones y los hombres no apunten hacia altas prestaciones sino a prestaciones de tipo medio correspondientes a las exigencias reglamentarias, y únicamente cuando se dan situaciones humanas vocacionales se resuelve el problema, pero no por la via institucional, sino individual. Tiene un gran peso esta dimensión y siempre será necesaria, pero se provocariade manera más eficiente si hubiera una identificación corporativa.

En las diferencias entre las instituciones, entre sus equipamientos, entre sus recursos humanos, en las capacidades para poder resolver en determinados momentos procesos concretos, es donde se encuentra la gran diferencia entre las instituciones. Las estructuras de dirección y organización jamás pueden dar una respuesta eficiente por la vía administrativa. Deben definirse las diferencias de cada una de las instituciones para lograr de esa manera una concentración de recursos en cada una de ellas, según las exigencias, y así lograr incluso economías de escala que permitan reducir costes unitarios y, al propio tiempo, satisfacer mejor las necesidades de los perceptores de esas necesidades sociales.

La complejidad de los equipos de los recursos humanos y de todos los medios disponibles obliga a otro tipo de dirección y, consiguientemente, a aflorar las capacidades disponibles.

La reducción de los costes, tanto sociales como individuales, así como los económicos, tiene que ser consecuencia de otra forma de dirigir y organizar las instituciones sociales. Hace falta otro tipo de institución social.

4. La imposibilidad de resolver el problema de las crecientes prestaciones por la via de la expansión de los medios financieros presupuestarios

Las prestaciones sociales se han ido desarrollando permanentemente en base de mayores exigencias presupuestarias. Según la disposición de medios se han tratado de cubrir esas crecientes necesidades de mejor o peor manera. Este proceso de cubrimiento de las necesidades según presupuestos constituye, sin duda, uno de los grandes errores en el diseño de la política social. Por la vía de los presupuestos, ni en la empresa ni en las instituciones sociales, se genera verdaderamente capacidad eficiente para resolver los problemas ni, sobre todo, se reestructuran adecuadamente las organizaciones; sencillamente se van acumulando procesos que no generan cambios o rupturas con modificaciones en las dimensiones y se llega a unas estructuras cuyas dimensiones no pueden resolverse por lo medios administrativo-burocráticos.

Solamente podrán lograrse recursos adicionales por la vía de una mayor eficiencia económica, tanto de los recursos disponibles en las instituciones sociales, como por el impacto de una eficiente prestación social; tiene que

hacerse por la via del cambio del comportamiento humano y, consiguientemente, aflorando en las empresas una mayor eficiencia económica por haber integrado y motivado al individuo al tener cubierta su inseguridad e incertidumbre por la confianza depositada en las instituciones sociales. Sólo por esta via podrá disponerse en el futuro de necesidades crecientes de recursos y no por la via presupuestaria.

III. CUALES DEBEN SER LOS PERFILES DE LAS ESTRUCTURAS DE LAS INSTITUCIONES DE PRESTACIONES SOCIALES

Todo ello implica un nuevo diseño de las estructuras institucionales de las prestaciones sociales. Deben construirse estos nuevos diseños bajo los criterios de un sistema abierto y competitivo. Competitivo en el sentido de que cada institución dé las mejores prestaciones posibles de acuerdo con su diferencia. Ser competitivo no significa ser sólo económico, sino que significa una buena afloración de las capacidades disponibles para lograr prestaciones sociales altamente eficientes, y ello con la mejor disposición de los recursos disponibles. Ser competitivo es construir las prestaciones en base de las diferencias y, de esta manera, cada una de las instituciones singulares destacará sobre las demás por los elementos diferenciadores. En una utilización conjunta de esas diferencias se logrará aflorar un sistema de prestaciones sociales altamente eficiente.

Si no se logra esta estructura institucional, la economía tendrá serias dificultades para ser competitiva por dos motivos:

- 1 Porque los costes sociales serán crecientes como consecuencia de una ineficiencia en la utilización de los recursos y en la capacidad de prestaciones por parte de las instituciones sociales.
- 2 Porque el impacto que estas prestaciones sociales va a tener sobre los individuos, sobre su comportamiento económico en las empresas, va a hacer muy dificil que estas personas puedan motivarse e integrarse en la actividad económica, sean creativas e innovadoras y estén verdaderamente satisfechas

en su trabajo, con lo que la eficiencia empresarial será muy dificil de mejorar.

Si no se resuelve este sistema de prestaciones sociales eficientemente no cabe la menor duda que la economía tendrá que solucionar este problema, lo mismo que el tema de formación o cualquiera de los otros campos que le son vitales, para tener una capacidad competitiva en sistemas abiertos e internacionales.

La estructura de las prestaciones sociales deberá reestructurarse necesariamente, a mi entender, en las tres dimensiones siguientes :

- 1 En primer lugar, volver a desarrollar un claro orden de política social que recoja, además de los objetivos contenidos en los programas societarios y políticos, aquel ordenamiento institucional que regule y dé igualdad de condiciones pero que permita y obligue a aflorar las diferencias institucionales. Un marco de ordenamiento de política social que permita con transparencia conocer la dimensión social que tiene que integrar la dimensión económica.
- 2 Debe desarrollarse a nivel institucional una organización económica que tenga las siguientes características:
 - . En primer lugar, que permita aflorar la singularidad de cada una de las instituciones.
 - . Dotar de capacidad de realización lo más autónoma posible a cada una de las instituciones asumiendo riesgos y responsabilidades, disponiendo de sus capacidades y, por lo tanto, también de sus utilidades y sometiendo sus diferencias a la competencia de las otras instituciones.
 - . Realizando una dirección y organización flexible y de rápida adaptación.

- . Capacitando a sus recursos humanos de manera que pueda aflorar diferencias significativas, esto es, crear barreras naturales cada una de estas instituciones.
- Desarrollar capacidad para establecer una cooperación adecuada con las instituciones económicas singulares, por ejemplo, empresas u otras instituciones.
- . La característica fundamental es descentralizar
- 3 Ello implica necesariamente la recuperación de las instituciones cuya identificación tiene que realizarse en base al desarrollo de los siguientes componentes:
 - . En primer lugar, definir el proyecto de cada institución, en qué se diferencia y cómo va a ser diferente, esto es, su filosofía institucional.
 - . Que se defina una identificación específica en cada una de las instituciones por parte de sus hombres y por parte de su entorno.
 - . Que pueda cada una de ellas asumir estrategias diferentes para poder aflorar sus potenciales de acuerdo con condiciones de entornos, de sus estructuras humanas y capacidades técnicas disponibles, esto es, que cada una tenga una capacidad propia de poder aflorar elementos específicos.
 - . Generar una organización rápida y flexible en su adaptación, creativa e innovadora, y fuertemente orientada a las prestaciones.
 - Mejorar, sin duda, las prestaciones como elemento de supervivencia de la institución de manera que sea el perceptor de las prestaciones el que disfrute de la capacidad que tienen estas instituciones singulares.
 - . Integrar e identificar sus propios recursos humanos en cada una de esas corporaciones.

- Lograr una estructura descentralizada, abierta, que permita generar procesos de coordinación con otras instituciones.
- 4 A los efectos de coordinación y, sobre todo, y en particular, a los efectos de facilitar recursos comunes, y con ello generar economías de escala, la estructura organizativa de estas instituciones singulares podría agruparse en instituciones tipo Holding o de otra naturaleza análoga que permitiese aflorar los siguientes elementos:
 - . Permitir aunar las diferencias específicas entre las instituciones
 - . Permitir una heterogeneidad de prestaciones al abarcar distintas instituciones
 - Lograr con ello economias de escala y, por lo tanto, reducir costes unitarios
 - . Establecer un sistema abierto de conjunción o de apertura a la colaboración y continuación con las más diversas instituciones partiendo de cada una de ellas y, consiguientemente, generando una mayor integración de las instituciones sociales en los entornos económicos, societarios y políticos.

IV. COMO DEBIERA SER EL PERFIL DEL DIRECTIVO DE LAS INSTITUCIONES SOCIALES

Si bien ciertamente en toda institución que realiza una actividad económica cuando actúa en un sistema abierto competitivo tiene que integrar adecuadamente lo económico y lo social de cualquier proceso, ésto tiene todavía un mayor peso cuando se trata de instituciones que realizan prestaciones sociales. Y es porque el éxito de las prestaciones sociales radica en la repercusión en el comportamiento de los perceptores y su forma de asumir también lo económico

que se necesita para poder realizar prestaciones sociales. En este sentido, el directivo de estas instituciones debe asumir que de manera creciente lo económico juega un papel decisivo, - como consecuencia de tecnologíaso como consecuencia de prestaciones que se realizan con crecientes exigencias -, tanto en la calidad de las prestaciones como, sobre todo, en los costes unitarios de las mismas; todo directivo que en una institución encuadrada en un sistema abierto y competitivo no integre lo económico y lo social, no podrá tener éxito. Si lo que busca es estabilidad social basándose en la justicia social necesitará disponer de recursos económicos eficientemente dirigidos y gestionados a los efectos de poder compaginar la eficiencia económica y la social. Aquél que solamente se oriente a la eficiencia económica tendrá, de forma indirecta, una amplia repercusión económica por su inestabilidad social y, consiguientemente, por su falta de identificación con la propia corporación y las prestaciones que realiza.

El perfil de un directivo de las instituciones sociales no puede seguir orientándose solamente a la realización del propio sistema administrativo-burocrático, el cumplimiento de la norma, sino que tendrá que orientarse de manera eficiente:

- . Al cliente, pero con la diferenciación de que existen dos clientes en el contexto de las prestaciones sociales: el perceptor de las prestaciones y también la empresa que es la que financia, y cada vez deberá integrarse más en este contexto de forma que tenga que dar satisfacción a las prestaciones sociales, por un lado y, a la empresa por el otro, en cuanto al grado de satisfacción por parte del que percibe las prestaciones y, consiguientemente, una elevada motivación en el proceso institucional.
- . Debe estar cada vez más orientada al coste y, consiguientemente, el directivo de estas instituciones sociales tendrá que resolver la búsqueda de bajos costes unitarios mediante economías de escala y, por otra parte, atender las prestaciones heterogéneas que tiene que realizar. Para ello necesitará colaboraciones o formas de establecer alianzas en muchas de las funciones lo que le permitirá lograr economías de escala significativas, sin perder la heterogeneidad específica dé cada una de las instituciones.
- Un tercer valor de la cultura del directivo que maneja estas instituciones,
 es su orientación al personal. Dado que la calidad de las prestaciones, el

manejo de recursos muy significativos y la especificación de cada uno de los perceptores, obliga necesariamente a un cuidado mayor de los recursos. Los muy diferentes niveles técnicos exigidos en muchas de las instituciones de prestaciones sociales y la exigencia de un mayor compromiso de identificación con cada una de las instituciones específicas, y no con el sistema genérico, obliga a una política de recursos humanos muy diferente a la que en estos momentos domina en todas las instituciones burocrático-administrativas. Si no se genera una cultura específica en cada una de las instituciones que conduce a una identificación de los recursos humanos con esa institución, dificilmente van a poder reducirse los costes de coordinación dentro de esas instituciones, y dificilmente va a lograrse la rapidez y flexibilidad de adaptación que se necesitará de manera creciente, no solo por exigencias tecnológicas y de apertura competitiva de mercados, sino también por el propio hecho de la capacidad de adaptación de las instituciones a las nuevas necesidades.

. Otro de los elementos del perfil del directivo es la aplicación creciente en los más diversos niveles de los recursos humanos, de alta tecnología, lo que significa una nueva forma de dirigir las instituciones.

Si se tiene en cuenta que uno de los grandes problemas de la empresa española en el ámbito industrial y mercantil, es la baja rotación de sus inmovilizados, esto es, solamente se rota una vez al año el inmovilizado de la empresa española frente a seis veces la alemana, significa que nunca podrá ser competitiva una empresa española porque no utiliza eficientemente sus capacidades y recursos, tanto materiales inmovilizados como los recursos humanos. Es un problema de dirección y gestión multiplicar por seis las prestaciones que se realizan con los recursos disponibles.

Esto mismo puede traducirse a las instituciones de prestaciones sociales con crecientes inmovilizados, con una necesidad de multiplicar a través de una adecuada dirección y organización de las instituciones, la capacidad que tienen para lograr las prestaciones. Realmente sorprenden frecuentemente las noticias de que no pueden darse prestaciones cuando existen capacidades, y ello debido a estructuras directivas y organizativas, a culturas corporativas, que no permiten adaptarse con rapidez y flexibilidad a la demanda, a las necesidades de los

perceptores, sobre todo, de perceptores sumamente cualitativos y delicados, como son los del campo de las prestaciones sociales.

Hasta hoy prácticamente estas instituciones están más orientadas a la realización y cumplimiento de las normas y estructuras institucionales que corresponden básicamente a las exigencias de presupuestos y a las exigencias de cumplimiento de normas, en mayor o menor medida.

El perfil del directivo de las instituciones de prestaciones sociales debe corresponder, sin grandes diferencias, al perfil de un directivo, en los próximos años, de una empresa en el ámbito de la industria o los servicios. Las características básicas podrían definirse como las siguientes:

- 1 Que se identifique con el proyecto, que es la institución inmediata en la que está inmerso, y para ello es necesario identificar cada institución por sus diferencias con las restantes. No todas las instituciones son iguales, son diferencias importantes en su filosofía empresarial, con lo cual se facilitaria la entrada de empresas en el soporte financiero y participativo en el contexto institucional.
- 2 Que se identifique con la institución cada uno de los directivos y los recursos humanos con todos los elementos que permiten esa identificación.
- 3 Las formas de coordinar no pueden ser hoy normas burocrático-administrativas o manuales de organización, sino valores éticos que definen normas de comportamiento de las personas.
- 4 Debe tener capacidad para integrar los entornos en los cuales están esas instituciones. Las instituciones de prestaciones sociales no deben orientarse al sistema hacia arriba, para dar cumplimiento a las normas, sino que deben orientarse a integrar sus entornos y visionar dónde pueden hacer prestaciones y, consiguientemente, como cualquier otra institución, conocer e integrar más eficientemente el ámbito de su "mercado", en el sentido de la referencia en la que tienen que realizar sus prestaciones.

- 5 Debe tener capacidad para descentralizar, dando el máximo de autonomía en las organizaciones y generando estructuras organizativas más autoresponsables y, por lo tanto, con capacidad creativa e innovadora.
- 6 Ello implica, necesariamente, una relación más directa entre prestaciones, y retribución y las carreras profesionales, que tendrán que romper las estructuras tradicionales dentro de estos sistemas.
- 7 Deben introducir el factor riesgo y movilidad dentro del contexto de valores del directivo.

La recuperación de la institución singular, dentro del ordenamiento general de las prestaciones sociales, constituye, sin duda, la clave para resolver los problemas de calidad de prestaciones, tanto al usuario de las prestaciones sociales como a la empresa que tiene que involucrarse, para que pueda integrarse lo económico y lo social. Por otro lado, el directivo y los recursos humanos de una institución de prestaciones sociales tienen que identificarse con entornos específicos, tienen que acercarse a los mismos para poder integrarlos y lograr, con los menores costes de coordinación posible, el éxito de su actividad.

Hay que preparar un sistema organizativo en el que las más diversas formas de colaboración puedan realizarse sin ningún trauma o dificultad, sino con una amplia rapidez y flexibilidad, orientándose, por un lado, al éxito en las prestaciones y, por otro, a la dimensión económica de la reducción de los costes unitarios a través de una nueva cultura corporativa de dichas instituciones singulares.

V. CONCLUSIONES

- La apertura de las economías dentro del proceso europeo del Acta Unica pone de manifiesto las grandes diferencias en el ámbito de las prestaciones sociales. Una armonización en este ámbito se puede descartar.
- 2. La importancia de lo social tanto por sus exigencias financiero-presupuestarias, como por su repercusión en la motivación y comportamiento individua-

les - es decisiva en el ámbito económico. Lo económico y lo social son dos partes inseparables si se quiere aunar la eficiencia económica y la eficiencia social.

- 3. La actual estructura de lo social, integrada en las dimensiones políticosocietarias y alejadas de la realidad económico-empresarial, repercute de manera negativa, tanto en las propias dimensiones económicas como, dominantemente, en la motivación e integración del hombre en las instituciones.
- 4. La actual situación de las prestaciones sociales exige un mayor acercamiento entre las instituciones que realizan tales prestaciones y las instituciones empresariales. Las cuotas contributivas no pueden seguir siendo el único elemento de conexión entre la realidad económica y la realidad social. Es desmotivador, demasiado costoso y poco eficiente.
- 5. El paso de una economía cerrada, regulada y no competitiva a una economía abierta exige de una nueva concepción y estructura del ámbito de las prestaciones sociales. Ciertamente, es el individuo prioritariamente al que van orientadas las prestaciones sociales. Pero esta orientación no parece responder en los sistemas actuales a los niveles de exigencia deseados. Si se quieren lograr los objetivos, por un lado, de calidad en las prestaciones de manera más individualizada y, por otro lado, de eficiencia económica en las prestaciones sociales, es necesario replantearse la estructura conceptual y organizativa de las instituciones que realizan las prestaciones sociales.
- 6. Hasta hoy toda la política social está dominada por su dimensión macropolítico-societaria en la que se definen objetivos, medios (presupuestos) y estructura organizativa, generalmente con carácter burocrático-administrativo: las instituciones singulares o sus órganos administrativos, o bien órganos funcionales. Pero no son instituciones, corporaciones con identidad propia, con capacidad para generar prestaciones diferenciadas.

- 7. En lugar de esta orientación de las instituciones a la Política Social y presupuestaria, a las normas generales de obligado cumplimiento, deben reorientarse:
 - por un lado, a un ordenamiento marco de las exigencias societariopolíticas.
 - por otro lado, a la capacidad diferente y diferenciadora de cada una de las instituciones singulares, de forma que tengan una identificación corporativa propia.

Se trata de recuperar, merced a las diferencias, las instituciones singulares con las que se identifican los hombres, con las que se identifican los perceptores y las empresas.

- 8. La necesidad de acercar una oferta heterogénea a unas situaciones de demanda de prestaciones sociales heterogéneas, obliga a futuras colaboraciones entre las propias instituciones que realizan prestaciones sociales, y entre éstas y las empresas, colaboraciones que tienen que ir más allá de la mera relación de cuotas. Cada institución debe asumir un entorno, integrarlo y dar servicios eficientes en lo económico y en lo social. A la empresa hay que integrarla, ya que las consecuencias de la eficiencia en las prestaciones sociales repercuten de forma directa en la empresa.
- 9. La apertura de la economia exige la apertura en lo social, la diferenciación, la identidad de las instituciones, y la aproximación entre las entidades de prestaciones sociales y las empresas. Para ello se precisa otra estructura organizativa de las instituciones sociales.
- 10. La coherencia entre la dimensión político-societaria de lo social con la dimensión organizativo-institucional, permitiria una recuperación de las instituciones sociales, con su propia identidad, con su propia capacidad

directiva y organizativa que dentro de una estructura tipo holding permitiese aunar las cinco condiciones para el éxito:

- . dimensión global societaria
- . dimensión institución singular
- . dimensión de coordinación para lograr economías de escala
- . la integración del ámbito empresarial
- . colaboraciones via flexibilidad organizativa
- 11. La descentralización en todo el sistema con una eficiente coordinación, y la separación en dos dimensiones de los órganos de gobierno, el "político-societario", por un lado, y el ejecutivo, por otro lado, generarían las bases para aflorar importantes potenciales que hoy día existen en los recursos inmovilizados, en los recursos humanos y, muy frecuentemente, en la propia imagen corporativa de muchas instituciones. Estas son "reservas" acumuladas que facilitarán el paso de un sistema cerrado a un sistema abierto más eficiente y competitivo, con mejores prestaciones a los perceptores y al mundo empresarial.