

ÍNDICE

La gestión empresarial: ¿arte o ciencia? (JOSÉ M.^a DE ANZIZU)	1
<p>A lo largo de la historia, las teorías sobre la dirección de empresas han oscilado entre dos polos. Frente a los defensores de los métodos científicos y básicamente cuantitativos, se han levantado teorías que propugnan un estilo más dinámico, más creativo, basado en la personalidad del directivo más que en los cálculos y las estadísticas. En la actualidad, se reconoce que cada estilo tiene sus virtudes y a cada fase en el desarrollo de la empresa corresponde una forma ideal de gestión.</p>	
La estrategia empresarial (MEL HORWITCH)	21
<p>Mediante la estrategia empresarial, el alto directivo da forma y carácter a la organización, define los planes y compromisos a largo plazo y diseña, en definitiva, el futuro de la empresa. Durante las décadas de los años sesenta, setenta y finales de los ochenta, las teorías sobre la estrategia empresarial experimentaron un rápido y profundo desarrollo. Desde las tesis de Andrews hasta la creación de los grupos estratégicos y de la idea de <i>simultaneidad</i>, transcurre una corta pero intensa historia que explica la evolución del concepto de <i>empresa</i> en su significado más profundo.</p>	
La consulta de dirección (CARLOS ZARAGOZA)	41
<p>Durante la década de los años sesenta, el desarrollo de la planificación estratégica y la creciente complejidad en la gestión empresarial propiciaron el auge de una especialidad dentro de la dirección de empresas: el consultor de dirección. Aunque la figura no era nueva, las dimensiones alcanzadas por el sector son una prueba de la necesidad de tal servicio. Los conocimientos técnicos y la frialdad y distanciamiento con que el consultor puede afrontar los problemas contribuyen a superar numerosas situaciones difíciles para el empresario y a mejorar sus resultados.</p>	
El cambio tecnológico (CARLOS FERRER SALAT)	61
<p>En esta época de profundas innovaciones científicas y tecnológicas, muchas empresas se encuentran enfrentadas ante la disyuntiva de transformar y modernizar sus estructuras o verse abocadas a una probable crisis que puede acarrear graves consecuencias. La competencia obliga a una autosuperación constante, y, en momentos de cambio, esta obligación es algo ineludible. El empresario y el alto directivo tienen la misión de adelantarse y dirigir este cambio, de estimular la creatividad y de conseguir que su empresa se sitúe en la cresta de la ola.</p>	
La dirección de empresas y el futuro (ROGER TALPAERT)	81
<p>Nadie pone en duda que estamos viviendo una época de crisis profunda y de intensos cambios en todos los aspectos de la vida humana. Los futurólogos y los especialistas en prospectiva elaboran teorías, ensayan modelos y profetizan sobre una nueva sociedad cuyas características son todavía una incógnita. Sin embargo, las principales tendencias que nos llevarán a ella se apuntan ya en la actual revolución tecnológica, y el empresario, el alto directivo, está llamado a ser protagonista e impulsor de esta transición hacia un nuevo modelo de sociedad.</p>	

ÍNDICE

La pequeña y mediana empresa (ARCH RICHARD DOOLEY, PEDRO NUENO) 101

En la mayoría de los países, las pequeñas y medianas empresas generan más de la mitad del PNB, de los puestos de trabajo, de los ingresos a la hacienda pública y de las exportaciones. Y todo ello a pesar de que las dificultades financieras y de acceso a la tecnología han sembrado de escollos su camino. Sin embargo, todos los analistas coinciden en que estas empresas representan un importantísimo motor de la actividad económica y que la nueva revolución tecnológica, con su poder descentralizador, las convertirá en el centro neurálgico de la era postindustrial.

La empresa multinacional (WILLIAM A. DYMSZA) 121

El enorme desarrollo de las compañías multinacionales ha sido y es uno de los fenómenos más característicos de la economía mundial de la posguerra. Ensalzadas por unos y denostadas por otros, ellas están ahí, impasibles ante cualquier opinión, poniendo su signo a altísimos porcentajes de los negocios internacionales e, incluso, a la política de algunos gobiernos. Sus cifras de ventas son superiores al PNB de muchos países, y sus inversiones y transacciones van conformando estilos de vida, de consumo y culturales, y determinando, en gran medida, el panorama económico contemporáneo.

La empresa pública (ANTONIO SERRA RAMONEDA) 141

La empresa pública, existente incluso en países de larga tradición liberal-conservadora, arrastra una antigua y enconada polémica entre economistas y políticos de distintas tendencias. Ventajas e inconvenientes se discuten apasionadamente. Defensa de la soberanía y razones sociales; ineficacia y burocracia; déficit y adecuada distribución de la renta. Los argumentos se suman y se cruzan, pero la larga discusión no tiene fin. Y mientras ella se produce, la participación estatal en la industria y el comercio, para bien o para mal, en un hecho consumado que marca la economía de todos los países.

Las empresas familiares (MIGUEL ÁNGEL GALLO) 161

A pesar de la polémica que enfrenta a partidarios y detractores de las empresas familiares, la realidad es que éstas representan en los países desarrollados de economía de mercado un sector importante del sistema. El reto al que se enfrenta hoy el empresario familiar es el de saber incorporar a la empresa las cualidades inherentes a la estructura familiar y no caer en el error de sacrificar la estrategia, la estructura y los sistemas a los imperativos familiares, potenciando el incremento del patrimonio, la capacidad profesional y una estructura de poder basada en la competencia.

La banca y la empresa (JOAQUÍN LÓPEZ VERAZA) 181

Muchas veces se ha dicho que el sistema crediticio de un país es algo similar al sistema circulatorio del cuerpo humano. Por la red de bancos e instituciones financieras circula el dinero, o sea, la sangre de la economía contemporánea. Pero si esto es así, la empresa sería el corazón del organismo económico: recibe la sangre-dinero del sistema financiero y la devuelve al cuerpo social, oxigenada por el trabajo y convertida en bienes y servicios. De ahí la importancia de las relaciones entre la banca y las empresas. Son relaciones como las del corazón con venas y arterias.

ÍNDICE

Estrategia de márketing (HARRY L. HANSEN) 201

La estrategia de márketing es el núcleo de la estrategia empresarial. Con el desarrollo de las nuevas técnicas de dirección de empresas, se ha convertido en un poderoso instrumento mediante el cual se analizan las condiciones del mercado, las situaciones competitivas, las ventajas y los inconvenientes en la introducción de un nuevo producto, los recursos materiales y financieros necesarios... En opinión de la mayoría de los tratadistas, la estrategia de márketing es, hoy por hoy, el factor determinante en los resultados de la empresa y la clave de los éxitos en la gestión de dirección.

Cómo leer un balance (MANUEL SOTO SERRANO) 221

El balance es un documento contable que describe la situación de la empresa en un momento determinado, en la medida en que dicha situación es representable en unidades monetarias. Constituye el documento básico de la contabilidad y contiene toda la información necesaria para conocer de dónde provienen los recursos y a dónde se destinan. Aunque la contabilidad sea una materia altamente especializada, todo directivo u hombre de empresa debe conocer a fondo los conceptos y la terminología empleados en el balance, con el fin de poder interpretar con rapidez y exactitud la situación de su empresa y la evolución de los resultados obtenidos año tras año.

La dirección de la producción (PEDRO NUENO) 241

La dirección de la producción se enfrenta, ante la década de los años noventa, con unos problemas enteramente nuevos, fruto del intenso progreso experimentado por las nuevas tecnologías. La robótica, la microelectrónica, la automatización de los sistemas administrativos, el desarrollo de las comunicaciones para la transmisión de información, son sólo algunos de los factores que transformarán radicalmente el panorama del futuro próximo. Ahora más que nunca es imprescindible prepararse para hacer frente de forma activa a los cambios.

La empresa como realidad humana (JOSÉ A. PÉREZ LÓPEZ) 261

Toda empresa es un conjunto de hombres que constituyen una organización. Atender los factores tecnológicos, financieros, administrativos, etc., es tarea del directivo, pero nunca debe olvidar que aquello que está dirigiendo es una organización humana, y que de las personas que la forman depende el éxito de su gestión. Comprender las motivaciones y los resortes psicológicos, saber definir con claridad y precisión los objetivos de la empresa y crear los canales de comunicación para que los propósitos definidos lleguen a todos los niveles de la organización es un aspecto fundamental del trabajo del directivo. Asumir el liderazgo de un equipo humano no es tarea fácil.

La fiscalidad y la empresa (PABLO JORDÁN NAVARRO) 281

Conciliar los intereses fiscales con los de la empresa puede ser algo tan difícil como mezclar el agua y el aceite. Algunos empresarios consideran que las apetencias fiscales son las peores enemigas de su trabajo. Ciertos agentes de Hacienda, por su parte, ven en el hombre de negocios un defraudador nato. La tensión entre ambos términos se acrecienta con la crisis y los mayores apremios financieros del Estado y de las empresas. Lo ideal sería desarrollar entre las partes un justo equilibrio en torno a sus necesidades, la solidaridad social y la eficacia de los servicios públicos.

ÍNDICE

El concepto de entorno de la empresa (VÍCTOR POU SERRADELL) 3

El concepto de entorno de la empresa nos indica que se trata de todo aquello que está alrededor de una empresa y que le afecta o puede llegar a afectarle en un momento dado. La sencillez de esta definición no debe llamarnos a engaño: acreditados expertos en *management* no coinciden ni en sus análisis ni en sus apreciaciones sobre dicho concepto, pese a que hay mucho en común en todos sus trabajos. Sin embargo, debe ser el directivo quien, utilizando estos puntos referenciales, haga el esfuerzo de definir y de identificar las variables de su entorno.

Análisis económico de la empresa (ANTONIO ARGANDOÑA) 23

Hasta hace muy pocos años, la ciencia económica no formuló una teoría sobre la empresa. Los estudiosos del tema se limitaban al mero análisis de los fenómenos del mercado y rara vez profundizaban en este sujeto, presente en casi todos los intercambios económicos que se producen en la actualidad, que es la empresa. Fue necesario que identificaran claramente la estructura peculiar de los costes de transacción que caracteriza a la empresa y la distingue inequívocamente del mercado, para que empezaran a formular las primeras teorías coherentes acerca de lo que es y representa la empresa.

Indicadores de coyuntura de la empresa (ANTONIO ARGANDOÑA) 43

La importancia de la información en el mundo moderno, sobre todo para la dirección de empresas, difícilmente puede ser exagerada. Pero la información es cara: no sólo porque hay que destinar medios para conseguirla, sino también por la dedicación que exige su estudio, interpretación y análisis. El directivo debe recibir, por tanto, toda la información preparada y seleccionada: Esto se aplica también a los indicadores de coyuntura, que reflejan aquellos aspectos del entorno que son particularmente útiles al directivo para conocer su situación actual y prever la evolución futura.

El sindicalismo (ANTONIO MARZAL) 63

Los sindicatos nacieron con la sociedad industrial. Para Adam Smith, en un principio se trató de la lucha de unos trabajadores que querían obtener mayores ganancias, frente a unos patronos que intentaban darles lo mínimo. En este conflicto de intereses, los sindicatos fueron primero castigados penalmente, luego consentidos, posteriormente entraron en el derecho y, finalmente, se hicieron constitucionales. Tras esta evolución histórica es difícil predecir su futuro. En ciencias sociales nada es como fue, todo es como será. Es un planteamiento en el que se presenta el futuro como desafío y el presente como reto.

La cogestión (ANTONIO MARZAL) 83

La cogestión, pese a la ambigüedad intrínseca que comporta el término, puede definirse como el sistema participativo de los trabajadores en el conocimiento y gestión de determinadas empresas que siguen basando su funcionamiento en estructuras económicas de producción consideradas liberales. Surgida en la República Federal de Alemania en los primeros años de la segunda posguerra, la cogestión no puede considerarse, en propiedad, como la plena democracia económica, aunque no existe la menor duda de que es un camino, uno más, de cuantos existen para acceder a ella.

ÍNDICE

La mujer en la empresa (MERCEDES PÁNIKER) 103

En la Alta Dirección de Empresas, la mujer sigue estando considerada como un elemento marginal, como personal auxiliar dentro de unas estructuras dominadas por un rígido código monosexual masculino. La igualdad de derechos y oportunidades que reconoce la ley no tiene correspondencia alguna en la realidad: se ha legislado contra la segregación, pero no se puede legislar la plena integración. Pasarán muchos años antes de que la dirección de las empresas sea independiente del sexo de los directivos. En esta situación, la propia empresa resulta perjudicada, al dilapidar un enorme caudal imaginativo y creativo, capaz de innovar su tradicional imagen.

El estrés en el hombre de empresa (RAMÓN MESEGUER ALBIAC) 123

Enciclopédicamente se define el estrés como el conjunto de reacciones que se desencadenan en el organismo cuando se enfrenta de forma brusca con un agente nocivo, cualquiera que sea su naturaleza. Para el hombre de empresa, la posibilidad de enfrentarse con dichos agentes nocivos es una constante profesional: su presencia le colocará en estado de alarma, luego desencadenará una reacción de choque, una fase de contrachoque y una reacción de defensa, que cerrará el ciclo y sumirá a quien lo haya padecido en un estado de profundo agotamiento, que alterará su comportamiento. El estrés, en suma, habrá hecho mella en él.

La enseñanza de la dirección de empresas (DAVID PARCERISAS) 143

La dirección de empresas obliga al directivo a enfrentarse a una variada y heterogénea gama de tareas, a menudo mal definidas, dentro de situaciones y organizaciones muy distintas. Por ello, la enseñanza del *management* impone, para ser efectiva, perspectivas muy amplias y objetivos temporales a largo plazo para conseguir la combinación óptima entre los conocimientos, aptitudes y actitudes que deben adquirir los alumnos. Los métodos que se utilizan para conseguir este fin son muy variados, pero todos tienen como punto de partida la consciencia de lo que está en juego: nuestro futuro económico depende de cómo se eduquen hoy los directivos.

El estilo de dirección en Japón (BARTO ROIG AMAT) 163

El fenómeno económico más importante de los últimos años lo constituye la invasión, por parte de las empresas japonesas, de los mercados internacionales. Las causas de este éxito hay que buscarlas en unos métodos de dirección de empresas que tienen unas características muy diferentes a los utilizados en Occidente. Dichos métodos están íntimamente relacionados con una gran calidad humana y profesional, cuyas raíces nacen en unos sistemas educativos que se basan en una singular cultura milenaria. Quizá por ello resulten en la práctica de difícil aplicación en el mundo occidental.

La economía sumergida (PERE PUIG I BASTARD) 183

Los especialistas hablan indistintamente de «economía sumergida», «oculta», «paralela», «irregular», «no observable», «informal» y otros muchos términos, que intentan definir el tema de este capítulo. Sintéticamente, podría definirse la economía sumergida como todas aquellas actividades económicas, legales o no legales, que no son normalmente valoradas, o son claramente infravaloradas, en las estadísticas oficiales. La importancia de esta economía sumergida es objeto de grandes controversias, aunque está fuera de toda duda que en algunos países, como Italia, su volumen sobrepasa el 25 % del PNB.

ÍNDICE

El impacto de las nuevas tecnologías (VÍCTOR OBACH) 203

Se entiende por nuevas tecnologías todas aquellas derivadas del uso de la electrónica, tanto en los procesos industriales como en la gestión de la empresa. Es necesario, por tanto, exponer su influencia en el diseño de los productos y en los procesos de fabricación, y valorar, de forma global, el impacto enorme que están provocando en la productividad de toda una sociedad preocupada por la creciente falta de materias primas.

La revolución tecnológica representa la eliminación de multitud de tareas repetitivas y poco creativas.

Innovación y sociedad (JUAN MANUEL ORTS) 223

La innovación, como concepto de la aplicación útil de una idea o conocimiento, es, fundamentalmente, un proceso de comunicación y sintonía. A la innovación no se la puede culpar de no corregir los desequilibrios actuales de nuestra sociedad: si el hombre no ha erradicado el hambre, la contaminación, la droga o el desempleo, no ha sido porque carezca de los medios adecuados, sino que la causa hay que buscarla en que su formación cultural y humana va retrasada en relación a un proceso tecnológico que tiene soluciones para estos problemas, por más que rara vez se apliquen en la práctica.

Sistemas de información basados en el ordenador (RAFAEL ANDREU) 243

La introducción de la tecnología de los ordenadores en los procesos de coordinación, control y toma de decisiones de la empresa permite diseñar sistemas de información mecanizados con un alto grado de eficiencia y eficacia, así como conquistar una posición hegemónica en el mercado, siempre que se asocie correctamente la informática a los sistemas de información. Esto sólo es posible en la medida en que los directivos eviten que la informática se convierta en el nuevo *Deus ex machina*, en detrimento de la dirección.

Los lobbies o representaciones de grupos de interés (J. A. SALMURRI I TRINXET) 263

La palabra *lobby* designa, en economía, a los representantes de los grupos de interés o de presión, que tienen como misión influir o convencer a quienes ostentan el poder de la bondad intrínseca de los objetivos que pretenden conseguir las organizaciones por ellos representadas. Esta práctica, que puede parecer un ataque a determinados principios éticos, se ha convertido en habitual en el mundo europeo occidental. La mayoría de los organismos, tanto públicos como privados, mantienen *lobbies* en la sede de la CEE, en Bruselas, para buscar las ayudas e influencias que necesitan.

Entorno empresarial e integración económica (VÍCTOR POU SERRADELL) 283

Los procesos de integración económica constituyen una parcela fundamental en la cooperación entre países. A partir de la idea de que el comercio internacional es plenamente ventajoso para todas las partes, la integración busca la fusión de las economías implicadas en una sola entidad económica, una unión de partes iguales que aspiran a crear un todo superior. En el terreno práctico, el intento que ha alcanzado unos resultados más positivos ha sido la CEE o Comunidades Europeas, por más que no se hayan conseguido todos los objetivos que se habían fijado en su declaración programática.