

# ÍNDICE

---

## **El proceso de dirección general (JOAN-DAVID GRIMA TERRE) ..... 1**

La tarea de la dirección general es un proceso global. Ninguna técnica puede soslayar la necesidad de dirigir de forma integrada todos los elementos que afectan a la eficacia de la empresa. La dirección general ha de coordinar las siete variables organizativas para que éstas sean consistentes y coherentes. Sin consistencia entre ellas, cualquiera de estas variables podría bloquear la mejor estrategia. La dirección general no puede enfatizar unos valores compartidos por un lado y adoptar un estilo de dirección que contradice esos valores comunicados y enfatizados.

## **X Las capacidades del directivo (BARTO ROIG) ..... 21**

Aunque no exista un modelo único que resuma las capacidades que ha de poseer un buen directivo para prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, puesto que cada uno obra según su modo de ser y sus circunstancias, sí puede delinearse, a partir de los tres cometidos de la dirección (relación interpersonal, transmisión de información y toma de decisiones), un modelo que, tomando en cuenta la tipología de sus variadas actitudes, ofrezca la imagen del directivo ideal en función de las necesidades de la empresa y de los requerimientos del entorno.

## **El diseño de estructuras organizativas (FERNANDO LACUEVA) ..... 41**

El diseño de estructuras es una de las herramientas esenciales de la alta dirección para conseguir el esquema organizativo más adecuado a las metas de la estrategia. Para ello es necesario poner el énfasis en las funciones esenciales de la empresa —manteniendo un equilibrio dinámico entre dos polos opuestos: diferenciación e integración— y arbitrar una estructura que ayude a las personas y no las entorpezca —evitando la complejidad y promocionando a todos los que la integran— y que sea capaz de adaptarse a las circunstancias y a los cambios del entorno.

## **Estructura de las organizaciones (JOSÉ M. VECIANA VERGÉS) ..... 61**

El énfasis en el diseño de estructuras se ha desplazado de los problemas formales a los aspectos personales de la coordinación y la comunicación, ya que lo importante no es el cómo se coordina, sino el que, ante un cambio no previsto, se actúe con rapidez y eficacia. La estructura no ha de ser tanto un organigrama formal minucioso cuanto un armazón flexible que sea capaz de responder a los requerimientos del entorno, mediante un adecuado flujo de información y una comunicación que facilite la coordinación rápida entre los departamentos, estimulando el trabajo en equipo.

## **Los consejos de administración (JOSÉ M. DE ANZIZU) ..... 81**

Aunque las legislaciones de los países occidentales en lo que concierne a los órganos de control y gestión de las sociedades ofrecen un panorama bastante variado, el consejo de administración —o los órganos asimilados— se configura como el órgano, elegido por la junta general de accionistas, para representar a la sociedad frente a terceros y para dirigir la gestión interna. El consejo de administración cumplirá su cometido si sus miembros son competentes, de probada experiencia, dedican tiempo a la empresa y son independientes de la dirección ejecutiva.

---

# ÍNDICE

---

## **¿Qué es la estrategia de la empresa? (IGOR ANSOFF) ..... 101**

Dada la complejidad del mundo actual, el enfoque tradicional de buscar la respuesta estratégica óptima, aplicable a todas las empresas, ha de reemplazarse por la elaboración de un sistema que combine los diferentes enfoques según las necesidades particulares de cada empresa. Adecuar la complejidad, la flexibilidad y la velocidad de respuesta de la empresa a la turbulencia de su entorno es una prueba de que ni las estrategias complicadas ni las sencillas triunfan en la dura carrera de las ganancias.

## **Métodos modernos de planificación estratégica (EDUARD BALLARÍN) ..... 121**

Los sistemas de planificación estratégica se han convertido en una de las principales herramientas de la alta dirección, aunque su significado y contenido han variado a lo largo del tiempo. Si los sistemas de planificación de la cartera de productos de los años setenta sustituyeron a los sistemas de planificación del desarrollo de la década de los sesenta, el enfoque de planificación por escenarios de los ochenta parece más idóneo para trabajar en entornos caracterizados por un alto nivel de incertidumbre.

## **La implantación de la estrategia (FERNANDO LACUEVA) ..... 141**

Mediante la aplicación de la estrategia, la empresa consigue alcanzar sus fines primordiales, que son la producción de bienes y servicios para la comunidad donde está ubicada y la promoción de quienes trabajan en ella, por lo que la acción directiva ha de ser coherente con los fines de la estrategia. Los sistemas de medición de la actuación de los directivos son un instrumento de la alta dirección para orientar la acción directiva en el sentido de la estrategia, a la vez que un método para ponderar la corrección, la oportunidad y los resultados del trabajo de dirección.

## **Estrategias para entornos muy competitivos (JOSEP CARLES JARILLO) ..... 161**

La estrategia competitiva es el plan que tiene la empresa para obtener y defender una ventaja competitiva dentro de su sector, que le permita resistir los ataques de la competencia. Diseñar una estrategia apropiada exige un análisis en profundidad de la estructura de la competencia existente en el mercado, para anticiparse a las acciones de los competidores presentes y futuros, así como adecuar la estrategia seleccionada a las diversas políticas y recursos que la empresa pueda utilizar.

## **La estrategia en las empresas públicas (ÁLVARO CUERVO GARCÍA) ..... 181**

Si los factores políticos y la incapacidad, en determinadas coyunturas, de las empresas privadas de alcanzar el óptimo social justifican la necesidad de la empresa pública en los sistemas de economía de mercado, ésta ha de ser el eje principal de la política económica del gobierno para regular las deficiencias técnicas del mercado. Sin embargo, el interés general no puede ser la pantalla de una mala gestión o el motivo para sustraer la empresa pública a los criterios de rentabilidad, control y ajuste del mercado.

---

# ÍNDICE

---

## **La reforma de la empresa (SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA) ..... 201**

Durante varias décadas, la reforma de la empresa se ha acometido trasladando los esquemas del poder político de una sociedad pluralista y abierta al ámbito de la empresa. Participación y cogestión han sido sus principales instrumentos, basados en la limitación del poder de decisión empresarial y en el intervencionismo estatal. Actualmente, la reforma de la empresa se ha desvinculado de las alternativas globales de reforma de la sociedad, impulsando la participación, considerando a la dirección compensadora de intereses y desnormativizando aquellas reglamentaciones que obstaculizan la eficacia económica.

## **Estrategia y sociedad: responsabilidades sociales (MIGUEL ÁNGEL GALLO) ..... 221**

En un mercado libre, la empresa tiene unas responsabilidades sociales internas. Éstas la obligan a poner a disposición de la comunidad los productos objeto de su actividad, a incrementar el valor económico añadido para atender las rentas del trabajo y del capital y las inversiones necesarias para su evolución, equiparando el valor generado con el distribuido, a promover el desarrollo de sus trabajadores y a garantizar su continuidad como empresa. Como institución intermedia tiene la responsabilidad subsidiaria de colaborar con otras semejantes en la defensa del bien común.

## **Sociedades de libre iniciativa: punto de partida (JOSÉ LUIS LUCAS) ..... 241**

La estatalización de la sociedad, resultado del modelo intervencionista del Estado-providencia, mostró, a raíz de la crisis, sus debilidades. La transferencia al sector público de esferas sociales regidas por la iniciativa privada ha asfixiado la dinámica de la sociedad, produciendo ciudadanos acrílicos y obedientes y uniformizando la vida social. El proyecto de las sociedades de libre iniciativa pretende rescatar la iniciativa de todas las fuerzas vivas e individuos, para que, agrupándose en sus organizaciones naturales, colaboren en la reconstrucción del tejido social.

## **Sociedades de libre iniciativa: perspectivas (JOSÉ LUIS LUCAS) ..... 261**

La empresa es la organización que proporciona hoy la posibilidad de trabajar. Para luchar contra el paro hacen falta iniciativas y para que éstas cuajen hay que crear nuevas empresas, uno de los marcos organizativos para desarrollar las capacidades humanas, formando individuos capaces de dirigir y no simplemente de decidir y que sientan entusiasmo por su trabajo. Es preciso promocionar la penetración de la empresa en los servicios sociales, colaborando en la creación de todo tipo de instituciones intermedias que fomenten la solidaridad entre los pueblos, los países y los individuos.

## **La «learning organization» (PEDRO NUENO) ..... 281**

El aprendizaje es una capacidad del ser humano que se puede aplicar a multitud de campos. En la empresa, la actividad de aprender continuamente ha dado origen a la «learning organization». Algunas de sus características podrían resumirse así: control del proceso y calidad en la fuente frente a control de personas y cumplimiento de instrucciones; excelencia técnica y apoyo al staff frente a recoger y analizar datos; seguimiento localizado de pocas variables pero claves frente a mucha información detallada; proceso de datos descentralizado frente a su centralización.

---