



**TOMÁS  
CALLEJA**

**LAS REFERENCIAS SOCIALES  
DE LA EMPRESA**

**C U A D E R N O S**

**EMPRESA Y HUMANISMO**

**I N S T I T U T O**

**39**

## INDICE

---

INTRODUCCION

HACIA UN NUEVO PAPEL DE LA  
EMPRESA

LAS NUEVAS ESTRUCTURAS SOCIALES

EL SENTIDO DE LA PROPIEDAD

LA COMPLEJIDAD

LA DESNACIONALIZACION

LA IMAGEN CORPORATIVA

NOTA BIOGRAFICA

## INTRODUCCION

La empresa depende, cada día con mayor intensidad, de su entorno y de la sociedad que lo conforma. La relación de la empresa con la sociedad es algo más que una aventura común; es parecido a lo que se llama amistad y se aproxima a lo que se llama matrimonio.

La sociedad influye de modo permanente en la empresa y ésta debe tener claros los parámetros a través de los cuáles califica a aquella y mide la idoneidad de sus relaciones con ella.

Muchos de esos parámetros son relativamente evidentes, pues constatan relaciones próximas empresa-sociedad; pero otros son más sutiles y los que, de estos, sean importantes, hacen importante a la empresa que sepa olfatearlos, medirlos y utilizarlos.

Estos parámetros sutiles e intangibles son como coordenadas de referencia para definir ciertas estrategias de la empresa.

Mencionamos a continuación algunas de estas referencias y sugerimos ciertos entendimientos que pueden ser de utilidad, al menos en su consideración.

Mucho de lo dicho aquí ha sido publicado en artículos de la revista Dirigentes. Juntos representan un contexto que tiene más sentido y

sugiere una filosofía amplia de las referencias sociales de la empresa actual.

La empresa actual, y más la futura, debe plantearse ciertas actuaciones que materialicen la captación de unas áreas concretas de protagonismo social; ello es necesario para interpretar la nueva música del progreso que agota hoy las posibilidades de esquemas superados que han dado sus frutos y han de desaparecer en beneficio de otros más modernos, amplios, perfectos y solidarios.

## HACIA UN NUEVO PAPEL DE LA EMPRESA

La progresiva y creciente liberalización y globalización de la actividad económica y los significados cambios que ello acarrea nos sitúa ante un incierto horizonte de futuro y nos sugiere la conveniencia de aproximarnos a la definición de ciertos componentes de nuestro porvenir.

Estamos asistiendo a acontecimientos importantísimos que pasan ante nosotros con una sorprendente velocidad, como si de una película movida por la rueda del mundo se tratara; tenemos dificultades para digerir tanta información, ofrecida con una inten-



sidad que la hace improcesable, desde el punto de vista de lo que pueden ser nuestras conclusiones ante esas realidades,

El proceso de ruptura y transformación de la URSS, los cambios ocurridos en los países del Este de Europa, la unificación de las dos Alemanias, son procesos no acabados para cuya referencia encontramos desgastados los que debieran ser más adecuados adjetivos.

Varios países de América del Sur son hoy centros de operaciones de procesos importantes que asoman una nueva sociedad en fase de conformación, desde una difícil relación con el mundo occidental.

La última crisis del Golfo Pérsico materializa una explosión de rechazo a ese mundo occidental, de difícil tratamiento desde los tradicionales parámetros; es muy probable que sea la última crisis generalizada, con presencia de prácticamente todas las estructuras internacionales, a caballo de un conflicto originado por una materia prima calificada como estratégica.

Pero, todos estos acontecimientos son más rompimientos que arreglos; son más paradas que arranques; son más finales que principios; y eso quiere decir que nos queremos separar de algo que, en parte, conocemos porque es algo de nuestra realidad de hoy. Lo que está

menos claro es la definición de aquello hacia lo que queremos ir.

A lo largo de los últimos cien años, hemos vivido un rotundo y constante movimiento hacia la libertad. Pero eso ya no es un diagnóstico suficiente ni suficientemente posibilista; en las apariciones drásticas de las consecuencias de situaciones discordes, está el origen de una problemática que se materializa primeramente en aquellas oportunidades más fronterizas. Pero es importante profundizar en los sustratos que alimentan las intenciones y que conforman las expectativas de la sociedad.

Es evidente hoy el fracaso de la ideología marxista, a pesar de lo importante que llegó a ser. Es muy probable que, dentro de doscientos años, con una perspectiva histórica suficientemente larga, el marxismo quede registrado en la historia como algo menos importante que la invención de la pólvora, mucho menos importante que la cultura griega y, muy probablemente, siempre, como un gran fracaso.

No es tan evidente lo que se sugiere como el fracaso de las ideologías como elementos básicos de configuración de estructuras sociales, que es lo que tradicionalmente han pretendido ser a lo largo de sus muchos años de existencia. Pero este aspecto es el más determinante de lo que está ocurriendo.

De forma incipiente, hablamos hoy de un nuevo orden social; creemos que va a existir un nuevo orden social, porque sentimos que el actual está terminando, en un proceso que durará lo que tenga que durar hasta que se invente, imaginativa y positivamente, uno nuevo, que las personas y colectividades asuman y por el que trabajen.

La agonía del orden social actual está originada por el fracaso de las ideologías como referencia de destino o de progreso. Es el fracaso de las actuales instrumentaciones del concepto de democracia.

Hay muchas referencias y muy antiguas acerca de las preocupaciones sobre la concentración del poder de las estructuras políticas. Y hoy día, a pesar del progreso social conseguido, seguimos constatando que las estructuras políticas tienden a concentrar el poder más de lo deseable.

Los mecanismos democráticos están diseñados para que la utilización del poder se realice en beneficio de la sociedad, pero no lo consiguen. Por ello, se observa hoy una explosión de los protagonismos no políticos de aquellas personas y aquellos colectivos que inciden positivamente en la creación de riqueza y bienestar y que exigen una nueva distribución del protagonismo social.

Ese fracaso de las ideologías políticas ha conducido a una creciente dialéctica de confrontación entre la sociedad civil y el Estado; y el nuevo orden social es, precisamente, la conformación de un futuro equilibrio de agotamiento de esa dialéctica.

Pero la sociedad civil de hoy carece de estructura posibilista de participación e influencia. Los procesos de privatización y desregulación que se materializan de forma creciente son una referencia de la búsqueda de ese nuevo equilibrio, de ese nuevo orden social.

Las estructuras políticas se diseñarán en el futuro para hacer que ciertas cosas sean posibles, y no para hacer esas cosas; quien las tiene que hacer y debe hacer será más feliz y estará más motivado hacia la excelencia.

En el contexto de los reconocimientos de las aportaciones a la sociedad, y de la ocupación de podios de protagonismo, quizá hoy excesivamente acaparados por las facetas de la actividad política, es donde aparece la necesidad de modificar el papel de la empresa, con la expectativa de que la empresa se materialice, no tanto como lo que es, ya reconocido, un agente de creación de riqueza y bienestar, sino como un agente que concibe ese objetivo de creación de riqueza desde una clara intencio-



nalidad de servicio a la sociedad, que entiende y valora su aportación.

La empresa ha sido cuestionada, desde muchos puntos de vista, por ciertas teorías políticas que hoy están en decadencia. Es posible que la empresa haya tenido en otros tiempos una configuración ideológica que no haya justificado con naturalidad ante la opinión pública. Y la empresa, evidentemente, debe utilizar los mecanismos de su capacidad de poder para crear y responder a una imagen de servicio a la sociedad, que es lo que hoy debe ser su mejor carnet de identidad para adquirir el derecho a la supervivencia.

Por ello, la empresa deberá redefinir su papel en la sociedad, adquirir el relieve que le corresponde y detraer de otros poderes una parte importante del protagonismo que han acaparado a lo largo de los últimos decenios, con un coste difícilmente soportable.

En la cúspide de esta transformación está el progreso solidario y generalizado que el mundo necesita para resolver los graves problemas que dificultan la convivencia de los ciudadanos del mundo y amenazan la supervivencia de muchos de ellos.

## LAS NUEVAS ESTRUCTURAS SOCIALES

Es interesante constatar la progresiva influencia del management en la configuración y forma operativa de las estructuras sociales; la importancia de este proceso y su relación con los acontecimientos más significativos de los últimos años aconseja profundizar en el papel de la ciencia del management como nueva referencia social o nuevo paradigma de contraste del éxito o fracaso de todas las estructuras humanas o, en definitiva, de todas las empresas.

Cualquier ciencia social novedosa que, una vez concebida y desarrollada, ha entrado con fuerza en su presente, ha pasado a la historia bajo el epígrafe de revolución. Si por revolución entendemos cambio social importante, con derrumbamiento de referencias y valores tradicionales y encumbramiento de nuevos paradigmas, el management es una ciencia social, y la revolución social del presente no se ha bautizado todavía porque resulta difícil hablar de la revolución social del management como origen fundamental de los trascendentales cambios a los que estamos asistiendo.

La referencia de la riqueza como objetivo de progreso y como valoración del nivel de bienestar ha estimulado el atractivo de las conse-

cuencias de la riqueza y la instauración de medidas pragmáticas de resultados; los ejercicios para explicar los resultados no positivos requieren cada vez más imaginación y alarde semántico de eufemismos en un campo donde las ideologías se enfrentan contra un margen cada vez más estrecho e incierto.

Cuando se habla desde las ideologías, el papel puede aguantar casi todo, la palabra puede cabalgar sobre el atrevimiento estimulado por la fuerza del poder y el tiempo puede alargar la incertidumbre de un sueño irrealizable de igualdad y solidaridad imposibles.

Ahora que la ciencia del management ha construido una regla admisible por todos y desideologizada, que permite medir resultados y compararlos entre sí, las ideologías se diluyen en el ácido de los números y las personas orientan su mirada hacia destinos que pueden observar en las estimaciones hechas desde el pragmatismo y contando con el esfuerzo necesario de los participantes.

Y así, las estructuras sociales que estaban soportadas por la palabra, y desarrolladas a espaldas de los números transparentes, se han derrumbado en un período de tiempo corto cronométricamente pero largo históricamente porque, en cinco años, el management ha des-

truido una obra desarrollada a lo largo de más de ochenta y ha reducido a la nada una ideología a la que se han dedicado muchas vidas y, sobre todo, muchas muertes.

Pero el proceso no ha terminado porque, a la vista de lo ocurrido y observado, el intervalo ideológico entre un extremo y otro del campo del pensamiento social se estrecha día a día, estrechándose así la largura y alcance de los mensajes ideológicos que se acercan de forma imparable haciendo que los respectivos lenguajes se internen en la terminología de la gestión y abandonen por inservibles las ideas no soportadas por los números.

Y ese intervalo, cada vez más pequeño, se va a reducir todavía más; todo acabará estando alrededor de la misma ideología social; al menos en los países donde la pobreza y la incultura no faciliten la manipulación. Y ese lugar común ya no será tan político, porque el ejercicio político requiere diferenciaciones que han existido y van a dejar de existir.

Habrá que inventar un esquema sociopolítico que acoja el nuevo juego con naturalidad, que establezca las reglas del nuevo equilibrio. La referencia de la ciencia del management, de los resultados, ya es inevitable y entonces el juego será el mismo que el de los



gestores y las motivaciones serán las que de verdad mueven a los hombres y a sus equipos.

La estructura social que se conformará no puede ser la que hoy agoniza, porque también habrá que caminar hacia una nueva, mas ilusionante y menos artificial que la que acoge hoy a las personas desde un poder siempre generoso que regula el bienestar y lo distribuye como un regalo desinteresado e incógnito.

Los caminos están sugeridos por los procesos iniciados de desregulación y liberalización, consecuencias directas de las crecientes internacionalización y globalización de las relaciones económicas; muchos procesos actuales de privatización de empresas públicas representan, asimismo, movimientos hacia un pragmatismo operativo desde el reconocimiento de que la empresa pública no es en muchos casos adecuada para operar en ese nuevo orden social que vendrá y en cuya construcción deberemos trabajar.

Simultáneamente con esos macroprocesos, la regionalización de ciertos tratamientos se impone paulatinamente como esquema equilibrador entre la universalidad necesaria, como enfoque estratégico de tratamiento de mercados, y la proximidad potenciadora de

esquemas sinérgicos facilitadores de la necesaria competitividad estructural.

Todo ello, como estrategia permanente de conformación del entorno y como respuesta a las configuraciones de éste que se nos imponen. Es decir, como el planteamiento que la ciencia del management nos sugiere y como consecuencia de la revolución social por él originada.

Extrapolando lo anterior hacia el destino de estructura social en proceso de formación, parece lógico colegir que los esquemas supranacionales seguirán desarrollándose y concretándose en una creciente localización de poder en los organismos responsables de su correcto funcionamiento; la Comunidad Europea, el acuerdo Canadá - EE.UU. -México, la Organización de Estados Americanos y la Unión de Estados Africanos son ejemplos clave de una tendencia cuyo desarrollo está solamente condicionado a la renuncia de soberanía que la inteligencia y la generosidad de los gobiernos de los países miembros puedan consolidar.

El fenómeno regional no puede ser ignorado y en ello insisten las experiencias en marcha hace mucho tiempo, con renacimientos recientes; Estados Federales, Autonomías, Comunidades, Comunidades Autónomas, Regiones... etc., con denominaciones



que responden a esta tendencia y que se consolidan en gobiernos locales que reclaman transferencias y poderes para administrar esa estimulante y esperanzadora proximidad.

Pero estas dos tendencias, supranacionalización y regionalización, que juntas pueden operar y complementarse con naturalidad, y que parecen ya productos en consolidación de la revolución social del management, tienen difícil su convivencia con el esquema tradicional de naciones, bloques y áreas geográficas de influencia; estos son conceptos en decadencia y también, corroborando esta tendencia, hay procesos actuales en marcha tan importantes y voluminosos que no necesitan ser mencionados aquí.

El nuevo orden social será el correspondiente al futuro y nuevo esquema de estructura social que encuentre el equilibrio entre la inevitable globalización de las estructuras económicas y la necesaria personalización de las estructuras humanas.

El concepto de Estado está, pues, en entredicho en su tradicional significación; y el declive del Estado de Bienestar obedece fundamentalmente a esta convicción; la sociedad civil no puede desarrollarse dentro de un concepto de Estado como el que ha sido organizado en los últimos cuarenta años y esa es la

razón de que el management haya puesto en confrontación a la sociedad civil y al Estado y haya originado una creciente contestación respecto a ese esquema por parte de todas las personas que no sean Estado.

Este proceso, incipiente pero imparable, durará lo que tarden las actuales estructuras políticas en ser generosas con la sociedad civil, comportamiento que en las actuales circunstancias equivaldrá claramente a ser útiles, misión para la que en su día se supone que fueron creadas y para la que deberán pensar ahora en transformarse profundamente.

El protagonismo creciente de las regiones y su conformación como estructuras sociales de progreso, debe ofrecer vías para el crecimiento del protagonismo social de las empresas, únicos entes sociotécnicos responsables de la generación de riqueza y bienestar.

El management será la savia de este cambio social profundo y revolucionario; los resultados económicos globalizados deberán facilitar la incorporación en la escala de valores de los niveles de felicidad de las personas y de su capacidad para decidir e influir en las estructuras sociales en mucha mayor proporción que en las actuales circunstancias.

Y así el management será, ya lo está siendo, la base teórica de referencia para la configuración de las nuevas estructuras sociales que debemos construir entre todos con mayor consideración a las personas y a su desarrollo solidario.

En un pasado no muy lejano, las estructuras sociales fueron configuradas en el respeto de referencias de esquemas militares porque la guerra, las fronteras, las alianzas y los poderes tenían en las armas el soporte fundamental.

Un estadio más perfecto y pacífico llevó la política a primer plano, supeditó a ella lo militar y persiguió el sueño de un progreso basado en el concepto, hoy fracasado, de Estado de Bienestar.

Un futuro ilusionante volverá a estimular las fuerzas de siempre, a confiar en las personas y en su trabajo, a diseñar un concepto moderno y accesible de libertad, desde la ingente experiencia de todos los éxitos y fracasos registrados en la humanidad.

El management ha registrado esos éxitos y fracasos, los ha explicado en términos inteligibles y ofrece el nuevo lenguaje y la nueva esencia de progreso de las futuras estructuras sociales.

## EL SENTIDO DE LA PROPIEDAD

Uno de los aspectos más significativos de una Sociedad y con más influencia, tanto en la configuración de los modelos y las estructuras socioeconómicas como en la orientación de los comportamientos individuales y colectivos, es la consideración social de la propiedad y de su ejercicio en la actividad económica.

Merece la pena reflexionar sobre el complicado itinerario que el sentido de la propiedad y su práctica social ha recorrido en épocas pasadas y sobre su situación actual, referida a las coordenadas sociales y económicas impuestas por nuestro modelo de progreso.

Una buena parte de las aventuras empresariales que han pasado a la historia como éxitos o como fracasos, en épocas en las que las referencias sociales resultaban fácilmente inteligibles y admitidas, están vinculadas a personas concretas, con nombres y apellidos, que fueron emprendedores en el ejercicio de la propiedad, como amos, dueños, propietarios y dirigentes de su negocio, industria o empresa y que arriesgaron lo que era suyo en la toma de decisiones y en la dinámica actividad de su trabajo.

Abundando en el reconocimiento de la lógica justificación de ese esquema, la lite-



ratura está llena de refranes y dichos que vinculan la propiedad y el interés, la pertenencia y la preocupación, la autoridad y el riesgo, expresando un indiscutible respaldo social a un esquema basado en la garantía de la relación mando-propiedad.

Podemos remontarnos todo lo antes que deseemos en la historia para constatar esa realidad, que llega, asimismo, hasta épocas muy recientes y próximas a nuestros días.

La dialéctica socialista cuestionó fuertemente la base conceptual de los esquemas de equilibrio propiedad - autoridad y movió las estructuras sociales hacia modelos en los que el sentido de la propiedad se diluyó en concepciones generalistas y populistas que tomaron cuerpo en los regímenes de vertiente comunista. El fracaso de esta idea ha requerido un espacio temporal dilatado con un coste económico y social muy importante, y en su raíz se sitúa, precisamente, el sentido de la propiedad. El hundimiento del comunismo ha sido, en buena parte, una consecuencia de la ausencia en él del sentido de la propiedad.

En la sociedad llamada occidental, la influencia de la ideología socialista, el crecimiento de la actividad económica y de las empresas y grupos empresariales y el agrandamiento del tamaño de las administraciones

públicas están originando nuevas consideraciones y aplicaciones del sentido de la propiedad, cuyos efectos plantean serios interrogantes sobre la idoneidad de los esquemas socioeconómicos en su actual discurso y trayectoria.

Muchas empresas familiares con historias de éxito están siendo adquiridas, absorbidas e integradas en conglomerados más grandes; el tamaño requerido para operar en los mercados internacionales exige dimensiones que necesitan un esquema de propiedad distribuida y el entendimiento del sentido de la propiedad exige nuevas concepciones que no operan con la evidencia de las anteriores.

El crecimiento de los conglomerados políticos tiene como consecuencia el aumento de las competencias de los gobiernos, de las necesidades financieras y monetarias de las administraciones públicas y de las áreas económicas intervenidas o administradas por los poderes públicos, con un alejamiento del sentido de la propiedad y con el planteamiento de la necesidad de sustituirlo por algo todavía inexistente.

En esta situación, aparentemente irreversible, resulta pertinente el planteamiento de ciertas cuestiones cuya respuesta favorable requiere un cambio de enfoque y la instau-



ración de nuevas referencias sociales que necesitamos hacer funcionar de forma efectiva.

La dinámica que enmarca y mueve la actividad empresarial exige, casi inevitablemente, la presencia y la realidad del riesgo y su correcta gestión. Es indiscutible que, cuando se arriesga lo propio, se hace lo mejor posible para obtener el resultado óptimo; no es tan indiscutible esa persecución del óptimo cuando se arriesga lo ajeno, excepto en el caso en que el dueño esté próximo y exista una relación profesional con él.

Como la mejor referencia de voluntad cierta y de esfuerzo positivo se da cuando se administra lo propio, la referencia correcta cuando se administra lo de otros es administrarlo como si fuera propio. No hay mejor oráculo que la propiedad personalizada. El oráculo que emana de la propiedad expresa su voluntad, se compromete y pide cuentas del resultado. Posee el sentido de la propiedad y opera desde él.

Cuando se trata de administrar lo de otros, si estos otros son muchos y no digamos cuando son todos, hemos de establecer y ejercitar un esquema imaginativo para saber y entender quién y qué sustituye al sentido de la propiedad, y cuánto sentido de la propiedad hace falta inventar para que, en ese caso, algo sea

de alguien, cuánto para que todo sea de nadie y cuánto para que nada sea de todos.

Hemos de reconocer, y de medir en su justa dimensión, el hecho de que muchos procesos sociales desarrollados en los últimos tiempos hacen que cada vez más cosas sean de todos y menos cosas sean de alguien y, como alguien debe administrarlas, cada vez hay más personas que hacen el papel de propietarios sin serlo, y sin que existan, de verdad, unas normas estrictas para esa representación.

Es comprensible la dificultad que frecuentemente se plantea a la hora de establecer objetivos en una empresa pública y es muy frecuente que los objetivos de éstas no tengan mucho que ver con el resultado económico.

También debemos reparar en el hecho de que estamos asistiendo al arranque de importantes procesos de marcha atrás en esas tendencias, en países en los que empieza a cundir el temor de que la ausencia del sentido de la propiedad diluya las responsabilidades de forma que se deteriore, más de lo deteriorado, el resultado o out-put del sistema económico, reconociendo que debe existir un límite a los frenos que se imponen a una estructura productiva por mecanismos en los que se pierde el sentido de la propiedad.

Los procesos de desregulación, impulsados por algunos gobiernos y organismos con poder de normativa, no son otra cosa que un estímulo a la libertad de gestión desde la búsqueda de unas posiciones de asunción de riesgos sobre el contenido de lo propio.

Los procesos de privatización de empresas públicas y de contratación de servicios públicos a empresas privadas son un retorno explícito al sentido de la propiedad y una demostración de un recuerdo nostálgico de su presencia en el crecimiento económico. Y ello desde el reconocimiento de una distancia pérdida hacia el progreso por el ejercicio de un sentido colectivista que ha diluido las voluntades y las responsabilidades en perjuicio del resultado.

Hay sociedades lo suficientemente vertebradas para poder expresar la necesidad de políticas fiscales que estimulen el retorno al sentido de la propiedad. Las que no lo están suficientemente, encuentran dificultades para expresar estas convicciones y preocupaciones.

El liderazgo ejercido por los creadores de algo aglutina los esfuerzos de un equipo que vive cerca de la propiedad y que sirve al propietario. El liderazgo de los creativos sin propiedad es más bien una buena representación, en el mejor de los casos. No hay aventura

humana sin sentido de riesgo y no hay sentido de riesgo sin sentido de la propiedad.

Aunque todos fuéramos mucho más generosos, la verdadera práctica de serlo está cerca de serlo con lo propio; ser generoso con lo ajeno es, en el mejor de los casos, devolver lo que se debe. Nunca se es suficiente, y el resultado se resiente sin remedio.

La Sociedad debe hacer un esfuerzo por recuperar el sentido de la propiedad; el trabajo adquiere entonces todo el sentido y también todo su valor, y ése es el camino del progreso.

El sentido de la propiedad, por tanto, está en la base del progreso. Hagámoslo posible desde la asunción de riesgos y la defensa de lo propio.

## LA COMPLEJIDAD

Ahora que vivimos intensamente los procesos explosivos de la globalización de la economía y del crecimiento de las interrelaciones y las interdependencias en todos y cada uno de los campos de actividad, y que empezamos a asumir la complejidad como una referencia común y omnipresente, no equivalente al caos, podemos contemplar retrospectivamente



ciertos acontecimientos del pasado y obtener conclusiones interesantes acerca de lo que ha significado en los últimos cien años el olvido de la complejidad, o, en otras palabras, el escenario artificial de la simplicidad, montado para instrumentar infinidad de planes y programas que fueron consagrados por sus defensores.

Durante muchos años, la competencia se ha planteado y entendido en términos de productividad y precios y, este entendimiento, que opera desde la simplicidad, ha sido la referencia principal de los crecimientos, especialmente en mercados que se consideraban no saturados.

Hoy, siendo importante la productividad, la competencia se plantea también en términos de calidad, oportunidad, personalización, nivel de servicio, variedad, estética, complementariedad, y otros conceptos y características que nos hablan del profundo cambio que la sociedad actual ha materializado en las estructuras de los mercados y en los productos con que trata de satisfacerlos.

Este es sólo un ejemplo que ilustra el hecho de que la simplicidad, real o artificial, es una referencia en modelos incompletos de una sociedad que, al superarse con el progreso, derriba los límites que la simplicidad impone y se define con estructuras, comportamientos y

referencias que acusan su carácter naturalmente complejo.

Entonces resulta difícil, prácticamente imposible, la gestión de la simplicidad artificial.

Durante muchos años, hemos considerado una habilidad envidiable la capacidad para la simplificación y, de alguna manera, muchos líderes han capitalizado la operativa de ciertas visiones simplistas que han impuesto desconsideradamente a sus subordinados; la lentitud de los cambios en el pasado permitía la supervivencia de ciertos esquemas y sistemas gestionados desde la simplicidad.

Hoy, en el reconocimiento realista de la inevitable complejidad, se valora la habilidad para orientarse positivamente en ella, lo que personalmente exige una buena capacidad de síntesis y un nivel de iniciativa que asegure la ventaja de la anticipación.

Los sistemas personalizados y autárquicos de Gobierno de las empresas, aún teniendo siempre connotaciones negativas, han podido sobrevivir en escenarios de simplicidad, más o menos forzados, porque la ignorancia o ausencia de referencias de complejidad hace innecesario el funcionamiento plural de un equipo directivo.



La complejidad, que ha inundado nuestra existencia, hace necesarios otros tipos de entendimientos relacionales, y las empresas han tenido que pasar a estar dirigidas por equipos integrados de personas que comparten un destino común, que configuran un proyecto común alrededor de un líder y lo realizan en un entorno complejo, llegando al centro de las decisiones desde la periferia multidisciplinar de las consideraciones.

No queremos decir que la realidad compleja ha sido asumida con carácter universal y haya modificado los esquemas operativos de personas, empresas, instituciones y países. Estamos observando continuamente los resultados nefastos de aquellos que operan desde la simplicidad artificial y, afortunadamente, la precipitación de los fracasos deja cada vez menos espacio a la gestión de esa simplicidad.

El ejemplo reciente más espectacular del fracaso de la simplicidad como referencia lo constituye la caída de los regímenes comunistas de los países del este de Europa y el derrumbamiento del sistema económico tradicional de la URSS. El error del comunismo fue, precisamente, instaurar la simplicidad y gestionar desde ella; la realidad humana y social ha resultado suficientemente compleja como para hacer inviable de todo punto la simpli-

cidad de la aplicación comunista de las teorías de Marx.

Hoy, esos países deberán desprenderse de la herencia de la simplicidad artificial que, a lo largo de muchos años, ha dejado secuelas de inanición muy difíciles de superar; las personas llevan muchos años ausentes de la realidad operativa de los mercados modernos y el Estado de la simplicidad ofrece protección y seguridad a una multitud donde nadie trabaja para producir el sustento de esa garantía.

Ha resultado difícil, imposible del todo, la gestión de la simplicidad artificial.

En las empresas pasa lo mismo; ni los esquemas organizativos simples, ni las jerarquías tradicionales, ni las verticalidades estructurales paralizantes, ni las costumbres de aquellos que quieren ignorar la complejidad para soportar una imagen de privilegio atendida desde la simplicidad artificial pueden tener éxito en el mundo de hoy y mucho menos en el de mañana.

Reconocer la complejidad no supone exclusivamente hacer ostentación de su entendimiento en personal interpretación; eso sería hacer de la complejidad un lenguaje para gestionar de nuevo una pretendida simplicidad.

Reconocer la complejidad no supone tampoco trabajar desde una permanente indefinición, haciendo incierto el entorno operativo para capitalizar las ventajas de una autoridad ejercida desde la sorpresa. Volveríamos entonces a aplicar el esquema de la gestión de la simplicidad modificando únicamente la variedad cromática de las situaciones en artificial manipulación.

La gestión de la complejidad, en moderno y positivo entendimiento, pasa por esperar siempre más de la variedad que de la "unitariedad" y por colocar junto al mercado diverso, al cliente diverso y a la sociedad diversa las aportaciones de una estructura inteligentemente diversa donde las personas puedan jugar con iniciativa y creatividad y donde el equipo directivo represente un modelo acertado de contrapartida a esa diversidad, en sus ideas y en sus acciones, y donde el objetivo común sea una situación definida a la que cada cual se acerque por caminos imaginativos y novedosos decididos personalmente.

La gestión de la complejidad solo se hace desde la propia complejidad-, ninguna organización humana puede gestionar la complejidad desde una insuficiente libertad para su propia complejidad.

Aunque todavía contemplamos hoy ejemplos sorprendentes de visiones simplistas que perviven, este final del segundo milenio representa el entorno agónico de la simplicidad y, en su crepúsculo, observaremos los fracasos de aquellos que, internalizando su propio mundo deseado e inexistente, quieran permanecer neciamente en la difícil gestión de la simplicidad artificial.

## LA DESNACIONALIZACION

En una entrevista publicada recientemente, el Presidente de British Airways afirmaba que los mejores resultados actuales de la empresa, en relación a épocas pasadas, eran debidos a su privatización; la mayor autonomía, la libertad de decisión y la necesidad de hacer frente a la competencia habían estimulado un esquema operativo mucho más productivo que el anterior, mediatizado por su condición de empresa pública.

En los países desarrollados, los procesos de privatización son cada vez más frecuentes y numerosos; se extiende un sentimiento compartido de convicción de que la empresa pública encuentra, muchas veces, más dificultades que la empresa privada para ser competitiva. En muchos casos, los poderes políticos



introducen a las empresas privadas en áreas tradicionalmente públicas como la Sanidad o la Educación, corroborando esa tendencia que se impone paulatinamente.

Y acompañando este proceso de introducción progresiva de lo privado en lo público, se extiende con general carácter una política de desregulación que suaviza las condiciones de contorno operativas y facilita la libertad de movimiento de las empresas que arriesgan lo que es suyo en su actividad de crecimiento y extensión.

En una reciente alocución, el Sr. Cardoso e Cunha, Comisario de la DG XVII de la Comunidad Europea, pronunció, de nuevo, el mensaje más repetido últimamente por los europeístas: "La Comunidad Europea no tiene ideología; pero sí tiene una religión, y ésta es la competencia".

Es criterio comúnmente admitido que cualquier empresa con voluntad de crecimiento debe operar inexcusablemente en un contexto internacional; este planteamiento es reconocido hoy como, incluso, una condición básica de supervivencia.

En este complejo mecanismo de creciente internacionalización, no cabe duda de que la empresa pública viaja siempre con el lastre de

su pertenencia propietaria y estimula susceptibilidades relacionales que no gravan los movimientos de la empresa privada, cuyos intereses negociables suelen ser más transparentes que los de la empresa pública. La empresa privada persigue el beneficio, pero tiene que hacer frente a la competencia; la empresa pública no tiene tanta necesidad de hacer frente a la competencia y suele perseguir más cosas que el propio beneficio.

Pero conviene detenerse un tanto acerca del significado profundo de todo este proceso de aparente liberalización de las relaciones económicas, porque no obedece simplemente a una tendencia pasajera, a otro movimiento pendular histórico o a una moda; este movimiento de creciente internacionalización es imparable y acabará cuestionando el propio concepto, hoy ya insuficiente en muchos casos, de nación.

La privatización es un camino hacia aplicaciones más productivas de un concepto moderno y respetuoso de libertad; la desregulación obedece también a estímulos hacia esa libertad, pero también contiene intenciones de alcanzar una igualdad de base en las relaciones económicas de y entre los diferentes países y naciones.



La internacionalización de las actividades económicas es origen y consecuencia de un camino hacia la libertad y de un progreso creciente que hace accesible lo lejano y estimula la búsqueda permanente de oportunidades.

Pero, todavía hoy, la vinculación de empresas a naciones concretas establece límites en los contornos operativos como consecuencia inevitable de la localización de los sumideros de excedentes empresariales y de la aplicación de las regulaciones fiscales. Y esto sigue siendo una barrera que limita claramente las posibilidades de las personas con ideas y de los líderes con carisma para hacerlas realidad.

El concepto de nación lleva aparejado los de límite, frontera, diferencia y otros tantos que significan más separación que otra cosa. El concepto de soberanía nacional ha sido la moneda más cara de la historia de la humanidad y su precio ha sido establecido siempre en términos de vidas humanas.

Por ello, es cada vez más difuso el sentimiento de relación nacional de la gran empresa multinacional, menos inclusive lo es el de sus líderes, aunque los intereses del mecanismo publicitario obliguen a las correspondientes asignaciones; una empresa multinacional y sus líderes son cada vez menos nacio-

nales; dicho en otras palabras, más desnacionalizados.

Por tanto, la asíntota de la internacionalización es, no debemos ignorarlo, la desnacionalización. Ya hay muchas empresas que operan con esquemas bastante desnacionalizados, pero el acercamiento a esa asíntota es otro componente de la confrontación Sociedad Civil-Estado que hoy condiciona una buena parte de las relaciones institucionales.

No es la burocracia centralizada en Bruselas la que asusta a muchos políticos y les impide apoyar más fuertemente la idea de Europa; detrás de la idea de Europa hay, precisamente, un proyecto de desnacionalización; solo en este contexto una empresa podrá ejercer de europea y hacer que ese ejercicio le reporte más beneficios que ser solamente una empresa de un país de Europa.

El concepto de internacionalización es económicamente insuficiente; hoy día hay un país que se beneficia más que el resto de los países de la internacionalización; y es, paradójicamente, ese país, el Japón, el que menos admite ese concepto dentro de su territorio nacional; allí es muy difícil que una empresa extranjera consiga tener circulación de productos en sus canales de distribución.

La desnacionalización, como proyecto, es difícil y no están definidas aún sus condiciones de contorno; como idea no configurada, resulta atractiva en muchos de sus aspectos, supone una retirada para siempre de formas institucionales superadas que obedecen a conveniencias no comprensibles y acaba con diferencias tradicionales que no aportan riquezas sino que las limitan.

Dentro de unos años, la Comunidad Europea será más grande; más países entrarán en ella y las limitaciones nacionales pueden impedir su positivo desarrollo. Las empresas necesitan una atmósfera común y una arena común.

La desnacionalización es más un destino ilusionado que una aventura próxima. Pero es la única asíntota de lo que está pasando hoy.

## LA IMAGEN CORPORATIVA

Entendemos por Imagen Corporativa de una empresa la abstracción y síntesis de los valores, características y propiedades con que los agentes e instituciones externos, así como las personas ajenas a esa empresa, identifican a ésta, como consecuencia de sus actuaciones, tanto corporativas como de los individuos que la componen.

La importancia de la Imagen Corporativa ha aumentado como consecuencia del crecimiento de la diversidad y la complejidad de los aspectos relacionales de la actividad empresarial.

El éxito de una empresa depende, en parte, de sus relaciones externas, y éstas están mediadas por la idea que cada interlocutor tenga de aquélla, de forma que esa idea condiciona planteamientos y comportamientos respecto a la empresa y define, por tanto, un punto de partida en cada relación concreta. La Imagen Corporativa es, frecuentemente, parte importante de esa idea condicionadora de los planteamientos y de los resultados de las relaciones.

Nadie duda de la importancia de la imagen Corporativa, y las empresas dedican esfuerzos y recursos considerables a su definición y cuidado.

La conformación de la Imagen Corporativa de una empresa no debe dejarse al transcurrir de los acontecimientos; la Imagen Corporativa es una componente empresarial de carácter fundamentalmente estratégico de suficiente importancia como para ser definida de forma concreta por la Alta Dirección.



Esa definición ha de tener una clara influencia en la empresa, en el sentido de que la imagen Corporativa debe ser soportada por las actuaciones de todos los empleados, en una deseable ausencia de contradicciones entre aquélla y las actuaciones y comportamientos concretos de éstos.

La necesaria coherencia de actuaciones, y la conveniente ausencia de contradicciones entre los mensajes de la imagen Corporativa y los comportamientos, nos lleva al establecimiento de dos condiciones de contorno para identificar los conceptos básicos de soporte de la imagen Corporativa y las actuaciones genéricas que la sustentan.

Por un lado, la necesaria simbiosis de la imagen Corporativa y la cultura empresarial. La Imagen Corporativa está ahí, en las mentes de los interlocutores, como una valoración de las actuaciones de la empresa; las acciones llevadas a cabo corporativa mente para mejorar aquélla transmiten a menudo mensajes acerca de lo que la empresa desea ser o tener-, la cultura empresarial se sustenta sobre lo que la empresa realmente tiene. El proceso de simbiosis es necesario y el desacuerdo entre la Imagen Corporativa y la cultura empresarial es, cuando menos, arriesgado y puede hacer baldíos muchos esfuerzos cuyos objetivos

quedan vacíos de contenido por ese desacuerdo.

Por otro lado, el necesario paralelismo conceptual entre la Imagen Corporativa y el objetivo de negocio, Este paralelismo no tiene que ser necesariamente ni evidente ni próximo, pero sí debe existir para establecer una lógica en las actuaciones relativas a la imagen Corporativa y, al menos, la constatación de ese paralelismo debe ser posible a nivel institucional, donde se comprenden más fácilmente los objetivos derivados de la responsabilidad social de la empresa.

Los objetivos de las actuaciones de definición y cuidado de la imagen Corporativa se dirigen a establecer una convivencia confortable de la empresa con su entorno y a obtener, por parte de éste, un reconocimiento de la empresa y de sus actuaciones que suponga un sólido soporte para su supervivencia y éxito.

Por tanto, dentro de este enfoque, resulta evidente la rentabilidad de las actuaciones que una empresa lleva a cabo para la definición y cuidado de la imagen Corporativa.

Esa rentabilidad es la mejor referencia para la concreción de la tipología de aquellas actuaciones que, sin el norte de la rentabilidad,

corren el riesgo de diversificarse inútilmente en un colectivo no compacto donde cada actuación no tenga una relación de coherencia con las demás.

Por ello, la imagen Corporativa debe entenderse como el necesario salvoconducto que permita a la empresa las posibilidades de establecer con fluidez un adecuado contexto relacional con el resto de los agentes y le facilite un reconocimiento, por parte de éstos, de la necesidad de la presencia de la empresa en actuaciones, iniciativas y aventuras hacia el desarrollo y el progreso.

Las actuaciones de establecimiento y cuidado de la Imagen Corporativa de una empresa tendrán como objetivo global obtener presencias y asegurar influencias reales en el entramado relacional presente y futuro, a fin de defender adecuadamente sus intereses e influir de manera efectiva en las decisiones que le afecten directa o indirectamente.

En cuanto a los fines últimos de esas actuaciones, podemos decir que se encajan en la intención de conformar un entramado social coherente y armónico, para lo cual será preciso desarrollar al máximo el sentido de responsabilidad social de los diferentes agentes, a fin de que cada uno sea motivado a esforzarse en

buscar y encontrar un nivel adecuado de coherencia y armonía con su entorno que le haga merecedor ante éste de justificar su existencia y supervivencia como elemento necesario en el contexto general.

En este sentido, los fines de las actuaciones empresariales se encajarán en la búsqueda de modelos sociales futuros o en una aportación positiva a la conformación de éstos, en la convicción de que los adecuados estarán basados en el entendimiento entre las personas y los agentes sociales que representan y en la idea de que ese entendimiento necesita obligatoriamente el mutuo conocimiento. En definitiva, esas actuaciones deben representar una apuesta hacia el futuro y hacia un futuro que prevé un papel importante para los agentes políticos y sociales y para las empresas, consideradas como aventura humana y social satisfactoria y llena de aportaciones al desarrollo de los pueblos.

## NOTA BIOGRAFICA

Tomás Calleja es Doctor Ingeniero Industrial (ETSII Madrid), Diplomado en Dirección de Empresas por MIT y Diplomado en Hidrología por la UNESCO. Ha sido Profesor Encargado de Curso en la Escuela Técnica Superior de inge-



nieros Industriales de Madrid (5º Curso y Doctorado). Es profesor del Instituto Internacional de Dirección de Empresas (INSIDE) de la Universidad de Deusto.

En la actualidad es Secretario Técnico de Iberdrola. Forma parte del Comité Directivo del Seminario Permanente Empresa y Humanismo.

Es coautor de los libros "La Sociedad de la información" y "El Humanismo en la Empresa" y autor de "La Universidad como Empresa: Una Revolución Pendiente".

Este es su tercer cuaderno en nuestra colección. En él se recogen y amplían algunas de las ideas contenidas en artículos publicados en la revista Dirigentes a lo largo de los últimos meses.