

Nuevos empresarios y revolución gerencial

El año 1989, socioeconómicamente hablando, inició su andadura el 14-D. Este paro general, que expresó en forma de rito el fin de la transición económica, puso de manifiesto un fenómeno emergente de interés para la clase empresarial. No puede atribuirse a la casualidad que el paro del 14-D tuviera como destinatario de su acción al Gobierno, y no a los empresarios. Este hecho induce a pensar que, en el mundo sindical y del trabajo, se reconoce y acepta la lógica empresarial en el marco de la legislación vigente. Sólo el Gobierno, como sujeto responsable de este marco regulador, podía ser el destinatario final de la huelga.

Este síntoma de legitimidad hacia empresarios y empresas, sin embargo, no debe considerarse como un hecho aislado. El reciente interés que suscitan en la sociedad española los temas económicos —y quién habla de economía habla de empresarios y de directivos— corrobora la tesis. De contabilizar el volumen de comunicación económica que durante los últimos años ha circulado por el país, no cabe la menor duda de que 1989 obtendría en este ranking un puesto de honor. Nuevos periódicos y revistas; mayor difusión; y más espacio en las secciones de economía. Así, el interés por el ámbito económico, técnico y empresarial parece evidente.

Este interés, por otra parte, no se justifica sólo por las abultadas cifras de paro/subempleo que soporta la economía nacional, ni tampoco por la crisis económica padecida. No se trata, por lo tanto, de reacciones mecánicas de escape a situaciones deplorables. Se trata, más bien, de un espíritu positivo y futurista que ha invadido, sorprendentemente, el pesimismo mental de los españoles. Se mira al futuro prometedor iluminado por el desarrollo de un ámbito específico, aunque trascendental, de la vida en las sociedades contemporáneas: la estructura "tecnó-económica".

La revolución tecnó-económica, basada en la conjunción de ciencia más economía, ha tenido tales efectos en los niveles de vida de la población, que nadie puede dejar de rendirse a su evidencia. En el lapso de ochenta años, Estados Unidos ha elevado su nivel de vida veinte veces. Japón, en idéntico período, lo multiplicó por treinta.

En suma, la revolución tecnó-económica crea tales expectativas de mejora, y se materializan en unos períodos de tiempo tan breves que, en general, las sociedades, los grupos y los individuos están de acuerdo —consenso básico— en el hecho de que merece la pena el esfuerzo de

Eduardo Bericat Alastuey
Profesor de Sociología. Universidad de Málaga.
Responsable del Área Sociológica de ESECA

inversión, de cualificación y de racionalización económica. Este consenso en torno al desarrollo tecno-económico explica por qué se ha convertido tal objetivo en el principio clave de la regulación política y social. Explica también el hecho de que cada día nos importen más los empresarios: se comienza a reconocer y comprender la importancia de su función emprendedora y directiva.

Este reconocimiento ha tenido su correlato más notorio en la asombrosa publicidad lograda por algunos grandes empresarios y directivos. La fama de estos personajes, en su mayor parte capitanes de las finanzas, obedece a un doble motivo. Por un parte, no puede negarse que son producto de una ilusión: un modo de satisfacción vicaria y colectiva similar a la que provocan los agraciados de la bono-loto. Se desea conocer al afortunado que, en una jugada, única y genial, consiguió pingües beneficios. Son ídolos por identificación, a los que se quiere imitar y con los que se simpatiza, del mismo modo que se simpatiza con el "yuppie", modelo puro del enriquecimiento profesional de la clase media.

Pero la fama y publicidad de estos personajes deriva, también, de la importancia que sus acciones y decisiones tienen para muchos individuos, así como para el sistema societario en su conjunto. Aquí es preciso recordar que toda opinión pública contiene siempre, en último término de modo implícito, un mecanismo activo de control social. Para realizar este control de las conductas es preciso, previamente, conocer. No en vano, por tanto, las portadas de las revistas se destinan a quien en nuestra cultura socioeconómica aparece como la figura más sombría del mundo empresarial, vale decir, el "especulador financiero". Los nuevos ricos constituyen una atracción, pero el espectáculo no parece desenvolverse a gusto de todos. Si el desarrollo tecno-económico constituye el principio regulador de los proyectos de futuro, es obvio el interés por conocer, y también opinar sobre, o juzgar a, los empresarios, los directivos y los financieros.

Los nuevos empresarios

La presencia de los empleadores en los medios de comunicación masiva ha puesto de manifiesto la existencia de un nuevo tipo de empresarios y de gerentes o directivos. Del mismo modo que internacionalmente han surgido unos "nuevos empresarios", la geografía nacional también ha dado aquí sus frutos. Lo cierto es, sin embargo, que se conoce muy poco la clase

empresarial en su conjunto, y puesto que los estudios realizados no suelen distinguir entre carácter personal del empresario y características de su empresa, resulta muy difícil saber hasta qué punto la imagen de estos nuevos empresarios corresponde a su verdadero y singular carácter. Esta nueva generación de empresarios se significa, ante todo y en primer término, por el éxito. Éxito financiero en los casos más conocidos, pero en otros muchos casos éxito dentro de la economía real. Tras la crisis económica, algunos negocios y empresas parecen haber marchado muy bien, encumbrando a sus propietarios hasta las mieles del éxito. Estos nuevos empresarios derrochan alegría vital, pero son astutos, inteligentes y agresivos. Son jóvenes, pertenecen a una nueva generación, y se han integrado en un mundo cambiante con un muestrario distinto de oportunidades. Son pragmáticos y, según dicen, ambiciosos, muy ambiciosos.

De los nuevos directivos puede decirse algo muy similar. La diferencia estriba en que este grupo social está, en España, en una fase de asentamiento. La profesionalización de la clase directiva avanza con rapidez, y la economía solicita claramente su concurso. Tanto la oferta como la demanda formativa de directivos se ha ampliado, especializado y enriquecido. Pero existe ya en el mercado una generación que está ocupando puestos muy importantes. Son un poco más jóvenes que los nuevos empresarios, y toda su vida profesional ha discurrido en un nuevo entorno político, económico, social y cultural. Parecen comprender muchos parámetros de la actividad económica y empresarial; son personajes de la excelencia; aceptan la competitividad como un reto; y derrochan imaginación. Sin embargo, pese a que también son beligerantes, ambiciosos y eficaces, carecen de suficiente experiencia. Su nivel de conocimientos, formación e información es equiparable a la clase directiva de otros países, pero les falta el saber que sólo la experiencia acumula.

En realidad, estos "nuevos" empresarios y directivos son un modelo, un tipo ideal puro, una demanda de transformación regulada por el éxito. Y si importante es conocer el perfil de estos nuevos empresarios, indudablemente más preparados y sensibles al entorno, sería mucho más importante conocer la difusión efectiva de ese modelo a lo largo y ancho de la estructura empresarial. Esta estructura se compone de un conjunto variado de roles y situaciones directivo-empresariales. Una gran mayoría, según datos de la EPA (Primer Trimestre), dirigen su propia

actividad o, a lo sumo, la actividad de unos cuantos familiares o trabajadores por cuenta ajena. En España existen 2.094.000 de autónomos o trabajadores independientes. Los "empleadores", en sentido estricto, ascienden a 402.700, pero de éstos, según el estudio "Condiciones de vida y trabajo en España", sólo el 20%, es decir, 80.540, emplean a seis o más trabajadores. Dentro de la clase empresarial habría que incluir, fundamentalmente, a 97.600 "directivos y gerentes" que trabajan por cuenta ajena en el sector privado de la economía.

En la estructura empresarial, como en toda formación geológica, hay estratos marcados por el tiempo. Y teniendo en cuenta que los empresarios se han visto sometidos en la última década y media a cambios profundos e interrumpidos, es lógico pensar que no toda la estructura ha reaccionado de igual forma. Tres revoluciones básicas han afectado y están afectando a la clase empresarial y directiva española:

- a) Revolución política: Transición democrática.
- b) Revolución económica: Integración CEE y Acta Unica.
- c) Revolución tecnológica: Nuevas tecnologías.

La respuesta de los agentes empresariales y directivos ha sido muy dispar, aunque en general puede afirmarse que: a) han asumido el cambio político de la transición; b) están asimilando el cambio económico de la integración en la CEE y de la próxima aprobación del Acta Unica; y c) que muy pocos han iniciado ya, no exclusivamente la transformación tecnológica de procesos y productos, sino la carrera del desarrollo tecnológico.

La revolución gerencial

La dificultad de asumir y asimilar este conjunto de revoluciones paralelas se basa, precisamente, no sólo en la recíproca interdependencia de estos tres procesos de cambio sino, fundamentalmente, en el efecto global o sistémico que provocan en la estructura socioeconómica tanto nacional como internacional. Esto supone tal transformación básica de los parámetros del entorno en el que se mueven las empresas, los empresarios y los directivos, que no basta con asumir las consecuencias aisladas que producen cada uno de los cambios. La adaptación al nuevo entorno implica una renovación total de las actitudes económicas, renovación que justifica en parte la emergencia de nuevos empresarios y

explica, ante todo, las claves de su éxito. El empresario y el directivo, más que nunca, debe saber interpretar los síntomas de la nueva era, único modo de cumplir eficazmente su función directiva. Solamente una verdadera revolución gerencial, que afecte a la esencia del actuar económico intersubjetivo, puede conseguir la asimilación no traumática de las revoluciones ya planteadas. Esta revolución, que tiene como objetivo responder globalmente al cambio de entorno provocado por las mutaciones políticas, económicas, tecnológicas, sociales y culturales, no es siquiera comprendida por una gran parte de la clase empresarial.

Como síntoma de esta incompreensión, J. A. Domínguez de Machuca alude al hecho de que la preocupación de los empresarios españoles por la tecnología parece relegar a segundo plano, incluso eclipsar, a la capacidad de gestión, con el grave riesgo de olvidar que ambas son complementarias e igualmente importantes. La "otra" tecnología, la organizacional, es a mayor abundamiento la que corresponde propiamente y en sentido estricto a la función directiva. Peter F. Drucker, refiriéndose a esta función, sostiene que "con toda seguridad puede afirmarse que la tarea fundamental de la dirección sigue siendo la misma: conseguir de las personas una actuación conjunta, procurándoles objetivos comunes, valores comunes, la estructura adecuada, y la continua orientación y desarrollo que necesitan para cumplir y responder al cambio".

Este clásico objetivo de la dirección, que ha de ejecutarse en un nuevo medio, implica el paso de un modelo de actuación mecánico a un modelo biológico, interdependiente, intensivo en conocimientos y organizado por flujos de información. Un modelo de participación e integración que deje de pensar en la empresa como una "cosa", y pase a concebirla como lo que realmente es, un sistema social en el marco de otros sistemas sociales. Así, esta concepción socioeconómica constituye un requisito propio de la eficiencia. Santiago García Echevarría sostiene, en este sentido, que toda actuación competitiva implica conocer el comportamiento del otro, sea cliente, proveedor o competidor, y que necesariamente es preciso integrar el comportamiento de los otros.

Ahora bien, para llevar a cabo esta revolución, no obsesionada exclusivamente en el capital material y técnico, sino también en el "otro" capital, el humano, se requiere un profundo cambio de valores que invierta la jerarquía axiológica empresarial. No en vano, apoyando esta

CUADRO 1
FUENTES DE PRESTIGIO DE LOS EMPRESARIOS
 (Porcentajes de respuestas afirmativas. N = 2.406)

Atributos ético-funcionales	Grandes	Medianos	Pequeños	Autónomos
Atributos éticos:				
Honestos	33,8	39,9	53,9	58,6
Respetuosos con los demás	39,5	48,0	58,1	63,4
Atributos funcionales:				
Inteligentes	73,7	70,7	62,3	61,8
Activos y emprendedores	68,0	69,1	63,4	63,9
Con prestigio	63,8	57,8	45,5	43,7

FUENTE: Situación socioeconómica en Andalucía, 1987. Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba.

incipiente transformación, las revistas especializadas han contado durante 1989 con un aluvión de artículos que tenían como referencia la "cultura empresarial". Los conceptos de integración, participación, sistema social, servicio al cliente, motivación, calidad, sentido del trabajo, comunidad, adaptación, desarrollo, formación, flexibilidad y creatividad han sido revisados desde la óptica de una cultura empresarial que consolide y legitime los proyectos de desarrollo tanto de las empresas, individualmente consideradas, como del sistema socioeconómico general.

Desde el mismo momento en que la dirección es algo que atañe a los seres humanos, y que el resultado de una empresa es un cliente satisfecho, es obvio que la cultura empresarial, como universo simbólico creador de vínculos y pautas de conducta intersubjetiva, tiene una íntima relación con la ética. Una "ética corporativa", que vincula moral, económica y socialmente a los recursos humanos de la empresa, y una "ética comunitaria", externa, que asimismo vincula la acción conjunta del grupo humano interior, con la satisfacción de necesidades o utilidades de grupos humanos en el exterior.

Con la apertura del muro de Berlín, último acontecimiento socioeconómico de 1989, el empresario ya no podrá legitimarse, junto al capitalismo, como la alternativa eficiente a los sistemas comunistas. A partir de ahora, la legitimidad de la clase empresarial en un país con economía de mercado no se medirá por patrones ideológicos, sino en base a una comparación con la clase empresarial del resto de países. Sin alternativas ideológicas ni políticas, y con un proyecto de desarrollo tecnoeconómico consensuado, el interés de la sociedad por los empresarios y por los directivos seguirá en aumento.

Sin embargo, esto no significa que el prestigio de los empresarios en la sociedad sea homogéneo y positivo. En el cuadro 1 se presentan datos acerca de algunas fuentes de prestigio. Los datos pertenecen a un estudio cuyo objetivo era investigar la opinión pública empresarial, y están basados en una encuesta con un volumen muestral suficiente. Si bien el ámbito de la encuesta se limita a Andalucía, constituye el único estudio realizado tras la recuperación económica. Los resultados, no extrapolables en términos absolutos al conjunto nacional, sí que pueden generalizarse en cuanto a su estructura. Se preguntó a los entrevistados, la población entre 15 y 65 años, qué cualidades eran atribuibles a los tipos de empresarios considerados. Dos de estas cualidades tienen un carácter estrictamente ético ("honestos", "Respetuosos con los demás"), mientras que los dos restantes ("Inteligentes", "Activos y emprendedores") son funcionales, es decir, hacen referencia a su eficacia y capacidad. De la observación del cuadro se deducen, por lo tanto, dos consideraciones importantes. En primer término, los bajos porcentajes obtenidos por grandes y medianos empresarios en cuanto al factor ético. Por otra parte, los pequeños empresarios y los autónomos obtienen menores porcentajes en los atributos de tipo funcional.

La conclusión básica que se deduce del cuadro se observa de forma más patente en las atribuciones hechas respecto de los grandes empresarios. La diferencia de proporciones entre la atribución ética y la funcional es del 40% (D = 40). Esto significa que casi la mitad de las personas cambian su opinión al ser interrogadas, alternativamente, sobre si los grandes empresarios son "honestos" e "inteligentes". Aproximadamente, sólo un poco más de tres personas de cada diez

piensan que los grandes empresarios son honestos; por el contrario, más de siete de cada diez manifiestan que son inteligentes. Este cambio brusco de opinión ($D = 40$), expresa la existencia de una fractura en el prestigio ético de los empresarios.

La importancia de este hecho radica en que el empresario no está solo, sino que constituye únicamente la parte visible del iceberg que es la empresa. Y esto significa que su destino no puede separarse del de la institución que dirige y gobierna; significa que la revolución gerencial no puede ser llevada a cabo en el estrecho marco personal del empresario. La fractura ética afecta a la naturaleza del ejercicio del poder, pues sin reconocimiento moral el que dirige puede llegar a ser considerado, a lo sumo, como "jefe", pero nunca como "líder". El líder no sólo destaca por su eficacia técnica, sino fundamentalmente por su eficacia social, es decir, por su capacidad para orientar y alentar el esfuerzo del grupo humano que pertenece a la empresa.

En la medida que las revoluciones mencionadas no afectan exclusivamente al empresario, y en la medida que todo cambio brusco de un sistema social requiere la integración, la participación y la aquiescencia de las personas implicadas, el desarrollo tecno-económico que la sociedad desea sólo se logrará si los empresarios y directivos incrementan su *capacidad de liderazgo*. No basta, por lo tanto, con que los "nuevos empresarios tiburones" demuestren su inteligencia y voracidad. El nuevo empresario, que ha conseguido recientemente elevar sus niveles de preparación y eficacia técnica, deberá a partir de ahora preocuparse más de las implicaciones éticas de sus proyectos empresariales y de su conducta. Sólo así, desde el doble horizonte que procura la *ética corporativa* y la *ética comunitaria*, reaparece la posibilidad de contar con un nuevo empresario capaz de liderar el desarrollo tecno-económico. Un nuevo empresario consciente de su responsabilidad económica y social. □