

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL

José M^a SARABIA ALZAGA
Catedrático de Organización de Empresas
Universidad de Cantabria

RESUMEN: Dos bloques-tópico, bien conocidos, configuran el esquema lógico de las reflexiones que se proponen. El primero de ellos, se centra en nuestra realidad global: el entorno; el segundo, en los impactos que éste ha generado en la empresa, exponiendo una síntesis contrastada -y hoy día vigente- sobre cómo las empresas de éxito están consiguiendo sobrevivir. Como conclusión, se sintetizan algunas ideas o líneas generales de actuación que pudieran ayudar a mejorar o reforzar las propias experiencias.

PALABRAS CLAVE: Competitividad, recursos humanos, nuevas estructuras organizativas, dirección en periodos de cambio, supervivencia empresarial

I SOBRE EL ENTORNO

En pleno ocaso del segundo milenio y con un nuevo paradigma de civilización vislumbrado como marco del siguiente (Sarabia, 1995), algunas notas sobre la nueva realidad emergente pueden ser explicitadas. Así, la coexistencia de linealidad y no linealidad; el incremento de la complejidad, la fuerte interrelación entre fenómenos y, también, la presencia de discontinuidades; los cambios son muy dinámicos, repentinos e inciertos y una crisis estructural global ha sacudido los pilares más firmes de la convivencia (Berzosa, 1990; Folchi y Verdú, 1992), dejando obsoletos un buen número de fundamentos del pasado. En conjunto, ha sido un cambio integrando procesos generalizados de mundialización -*idea de aldea global*- junto a otros no menos sorprendentes de balcanización de valores. Las contradicciones -que aumentan sin cesar en todos los ámbitos- pudieran resumirse en nuestra parcela con la frase-tópico de: *mundialización económica vs. babelización política* (Sérieyx, 1993)¹.

¹ Respecto de la obsolescencia de las ideas del pasado, tres ejemplos son suficientes: Japón es un mero imitador; el paro es coyuntural; la obediencia al

Se diluye, pues, el pensamiento lineal -A es la causa de B- y se revitaliza la forma dialéctica: *la semilla del futuro está en las contradicciones del presente*. El cambio se ha convertido en regla y la estabilidad en excepción, e instituciones y organizaciones concebidas para gestionar el pasado se ven incapaces para resolver los problemas actuales (Bueno Campos, 1993). También algunas reflexiones son esclarecedoras: cooperación internacional e incapacidad o dificultad para solucionar problemas como el de los Balcanes o el de Oriente Medio; estructuras generadoras de riqueza y crecimiento de la pobreza; calidad y eficiencia en la empresa -importancia creciente de los recursos humanos- y regulaciones de empleo.

Tras las crisis implícitas de la primera mitad de nuestro siglo y las explícitas y continuadas desde los 60's al momento presente (Bunge, 1983), el escenario ha cambiado radicalmente ². La cooperación supranacional, nacional, regional o local - más teórica que real- ha quedado frenada en múltiples ocasiones y por causas muy diversas (Batra, 1988). Comportamientos individuales o colectivos egoístas, dificultades de coordinación o el alto coste requerido para su logro, han impedido su desarrollo efectivo.

Por otra parte, la irrupción generalizada de nuevas tecnologías -y sus consecuencias en las de la información, *la sociedad del conocimiento* de Mashuda (1980)- ha potenciado los efectos hasta extremos impredecibles. Las contrastaciones y contradicciones en la revolución de la información tampoco dejan resquicio a la duda: la unidad de información -el bit- en 25 años ha dividido su coste por 1000; los índices de los parámetros relativos a la información observan una tasa de crecimiento anual del 60% -en 5 años la actividad se multiplica por 10 y en 15 por 1000-; la formación universitaria inicial de los expertos de la información apenas tiene importancia en su trabajo actual; los usuarios de Internet se duplican cada año, en tanto que la mitad de la población mundial no ha hablado nunca por teléfono. Sin embargo, se constata también que el avance de la inteligencia -*de la información*- se enfrenta a la muralla infranqueable de las estructuras de las organizaciones: la información *en red* choca con el poder *piramidal* y olvida los niveles inferiores de los organigramas, los verdaderos ejecutores. En la empresa, su impacto ha sido decisivo, afectando tanto en extensión como en profundidad. Hasta tal punto, que puede afirmarse que "empresa no

jefe se debe a su saber. En el caso de las *contradicciones*, los ejemplos no son menos explícitos: ciudadanos del mundo vs. repliegue familiar; autonomía e independencia nacional vs. cesión de la soberanía a entidades supranacionales; mayores recursos para escolarizar y simultánea caída de los niveles de formación en los países industrializados.

² Imperialistas, capitalistas y socialistas, cada uno por separado y a lo largo de todo el siglo pasado, creyeron con firmeza en su éxito. Poco ha quedado de aquella visión y "*nuestra sociedad está necesitando urgentemente el pensamiento nuevo, la discusión y el desafío a las concepciones cristalizadas y petrificadas*" (Estapé, 1960). Con visión retrospectiva, puede leerse de nuevo el "Debate sobre el Nuevo Estado Industrial". *JCE*, núm. 429.

adaptada a los sistemas de información, empresa desplazada del mercado" (Cash et al., 1988). Con todo ese cúmulo de cambios, la experiencia directiva de países y organizaciones ha quedado inerte para abordar y solucionar numerosos problemas críticos. Entre ellos, dos: *desempleo y supervivencia empresarial*.

En lo que al desempleo se refiere, la virulencia producida por el desarrollo de las tecnologías ha sido determinante. También aparecen contradicciones: crecimiento del paro y presencia de empresas excelentes; en la mayoría de las industrias *vivas*, el coste del capital humano se sitúa entre el 10 y el 15% de los costes de producción y, a la vez, se continúan los ajustes productivos laborales. Estos, de manera inevitable, conllevan la pérdida de la experiencia de los que abandonan la empresa y, al mismo tiempo, la relajación de la confianza y de la motivación de los que se quedan: por tanto, reducción de la flexibilidad empresarial.

La turbulencia ambiental ha cuestionado el modelo clásico de asignación y coordinación de recursos y está forzando a modificaciones sustantivas en el mismo, así como a la adopción de políticas reales de cooperación entre los hombres, entre los grupos organizados y entre los países. ¿Es coherente el progreso económico junto a un paro cada día mayor?. Una buena pregunta y un duro reto pendiente. La respuesta debe permitir superar la disgregación, aislamiento y confrontación imperantes, así como la creciente desigualdad y falta de solidaridad que nos envuelve.

En este encuadre global de entornos, también la ciencia se han visto impactada por cambios y revoluciones, que afectan -sin duda- a la nueva dirección empresarial (Morgan, 1986). Así, los referentes científicos son distintos (Grandío, 1996).

- Peat (1989) y Jung (1990) han incorporado la idea de *sincronicidad*, como principio unificador de coincidencias significativas, conciencia individual y totalidad del espacio y del tiempo. El pasado -la triada espacio, tiempo y causalidad- se sustituye por una tétada: un *continuum* espacio-tiempo, causalidad, energía indestructible y sincronicidad.
- Aparecen *órdenes implícitos y explícitos* -plegados o desplegados- y *variables ocultas* (Bohm, 1988).
- Surge la idea de *modelo holográfico* (Pribram, 1971), según el cual el todo -la totalidad- está en las partes.
- Se formulan conceptos de *campos morfogénicos* y *resonancia mórfica*, (Sheldrake, 1990), con campos magnéticos como reconstructores o reduplicadores, similares a la duplicación y especialización en el ámbito genético del ADN.
- Hay *estructuras disipativas* (Nicolis y Prigogine, 1977; Prigogine, 1980), que alejadas del equilibrio basan su existencia en la disipación de entropía, y *geometría fractal* (Mandelbrot, 1963, 1983).
- Además, se introducen teorías matemáticas sobre *catástrofes* (Thom, 1972; Zeeman, 1977), *caos* (Lorenz, 1963; Smale, 1967; Li y Yorke, 1975) y

sinergias (Haken, 1977) permitiendo explicar - inexplicable hasta ahora- sorpresas o rupturas estructurales.

Aunque caracterizar la nueva era -irreversible y ya presente- sea difícil, pueden señalarse ciertas macrotendencias sociales -sencillas y evidentes- en ella (Naisbitt y Aburdene, 1990): estilos de vida globales y nacionalismos culturales; renacimiento de las artes y de lo religioso; liderazgo de la mujer y, sobre todo, relevancia del Hombre. Este, como *fin en sí mismo*, pasa a ser piedra angular del sistema global. La totalidad de las actividades sociales -lucrativas o no- relativas a la producción de los bienes y servicios demandados por la sociedad, quedan ahora -más que nunca- condicionadas por las notas de calidad, creatividad, eficiencia y, desde luego, por su posibilidad -*éxito*- o no -*fracaso, quiebra*- de su inserción en el ámbito social.

II. SOBRE LA EMPRESA

Las reflexiones sobre la empresa comienzan por el tópico del crecimiento: proceso generador (Penrose, 1959) de *un aumento en la dimensión o una mejora en la calidad*. A nivel de escenario global hay que reconocer el cambio experimentado y, también, la importante e irresponsable inadecuación entre oferta y demanda (Orbegozo, 1983). En la oferta, se han generado incrementos de coste, excesos de capacidad productiva y obsolescencia de productos -manipulados por generalización de la tecnología: la I+D- o por una violenta aparición de nuevos productos (Sarabia, 1989). La demanda, a su vez, ha pasado por múltiples situaciones, pero siempre fomentando su expansión a cualquier precio. Se han olvidado antiguas y recientes recomendaciones del Club de Roma³ y, de aquellos polvos han surgido estos lodos.

La presencia del hombre en la *organización*, con actuaciones conscientes -ayer motivadas hoy movilizadas- debería haber conducido hacia un crecimiento de naturaleza *responsable*. Sin embargo, no siempre ha sido así⁴. Las instituciones, en

³ El Club de Roma fue fundado en abril de 1968 por iniciativa de A. Peccei y A. King, director de cuestiones científicas de la OCDE. Su primera iniciativa fue encomendar a un grupo de científicos del MIT, bajo la dirección del Prof. Meadows, la elaboración de un *modelo* de las fuerzas complejas e interdependientes que afectan a la humanidad y al medio, introduciendo, al mismo tiempo, una serie de variables que influyen en el crecimiento económico. Se plasmaría en el *Debate sobre el crecimiento* (1973), al que seguirían, entre otros, *La humanidad en la encrucijada* (1974), *Bio-Reestructuración del Orden Internacional* (1977), *Diálogo sobre la riqueza y el bienestar* (1981), *Más allá de los límites del crecimiento* (1991) o *La primera revolución global* (1991).

⁴ "El desarrollo sostenible sólo se logrará a condición de un cambio radical en la gestión, producción y utilización eficaz de los recursos sostenibles y, sobre todo, como resultado de modificar hábitos consumistas desordenados, reconociendo que los parámetros del estilo de vida actualmente extendidos son insostenibles en un futuro próximo y no corresponden a los de la calidad de vida que debe ser propugnada" (Meadows y Meadows, 1992).

general, y la empresa, en particular, de manera continuada, han buscado preferentemente el crecimiento cuantitativo -materialista- frente al cualitativo. No obstante, hay ya evidencias empíricas para afirmar que brillantes crecimientos cuantitativos terminan en fracasos irreversibles⁵.

Abordar la supervivencia empresarial, desde la perspectiva lógica de alcanzar los objetivos, no implica el mero crecimiento. Exige competitividad permanente: el *éxito ininterrumpido* (Sarabia, 1995). Una cuestión compleja, puesto que afecta por igual a todo un colectivo de grupos organizados -empresas- compitiendo por una posición preeminente en el mercado. El éxito -alcanzable mediante una o varias ventajas competitivas- requiere que los fundamentos del mismo sean *algo difuso, ambiguo o no conocido por los demás* (Makkridakis, 1990). En el momento que *ese algo* llega a ser dominado por otro grupo, éxito o ventaja competitiva previos dejan de serlo. De ahí que tal *diferencia* no deba quedar materializada en una cuestión o aspecto único, fácilmente adquirible o imitable por los competidores, sino que sea más bien la consecuencia de una labor conjunta de un equipo humano, cuya contratación o formación por otras empresas o grupos resulte difícil. Se habla (Cuervo, 1993), pues, de recursos, capacidades-habilidades o de potencialidades de la empresa exclusivos (Beckhard y Pritchard, 1992; Hamel y Prahalad, 1994), de los *intangibles* o *diferenciales cualitativos* y, también, del cambio o revolución continuados (Schumpeter, 1971).

La pregunta clave es ¿cómo, en unos momentos como los actuales, es posible lograr tal actuación?. Es lógico pensar que grupos humanos organizados, con capacidades de innovación, creatividad, calidad, servicio al cliente y altas posibilidades de adaptación, presenten mayores y mejores ventajas que aquellos otros que no dispongan de ellas. Además, la referencia a la empresa como conjunto de recursos y capacidades puede ser harto reveladora, al potenciarse su capacidad para la obtención de rentas propias diferenciales de naturaleza diversa. Los recursos -tangibles e intangibles- no son suficientes para conseguir ventajas competitivas; se requiere algo más: el cómo explotarlos o capacidades de que disponga la empresa.

A partir de los recursos que controla y de las capacidades que posea, la empresa puede buscar y explotar nuevas oportunidades -rentas de naturaleza diversa- para posicionarse mejor que sus competidores (Peteraf, 1993), hasta que éstos -vía imitación- acaben erosionando tales rentas. Será el momento de recomenzar. Los recursos y los potenciales, más las capacidades -rutinas o pautas organizativas- generarán competencias. En la medida que éstas no sean generalizables al resto de los competidores, configurarán competencias distintivas -con ventajas de igual naturaleza- pilares, a su vez, de las estrategias competitivas. La dinámica del éxito será, por tanto, la de determinar y la de crear -de manera ininterrumpida- habilidades

⁵ En nuestro país -en el resto del mundo también- la experiencia empresarial de los primeros años de la década de los 90's, tras un crecimiento desbocado en los 70's y los 80's, es bastante explícita.

organizativas difíciles de imitar y que diferencien a la empresa frente a las disponibles por sus restantes competidores.

Ha de matizarse que lo que cualifica -las competencias distintivas- con peculiaridades que permiten entrar en el mercado. Sin embargo, lo que lleva a mantener una posición competitiva de manera permanente son aquéllas que discriminan positivamente. Ambas, por tanto, son rasgos dinámicos interrelacionados. Una secuencia preferente, cuyo resultado final lleva a la reducción de costes, sería: innovación en todo, calidad en la fuente y gestión de tiempos de entrega para todos los enlaces de la cadena de suministros. Dos observaciones al hilo de la reflexión: primera, que los nuevos modos de pensamiento, así como también la incompreensión de sus principios fundamentales, pueden impactar positiva o negativamente en cada una de las referencias anteriores; segunda, que la economía transaccional de Coase (1937) o Williamson (1975) ayuda a crear un marco teórico muy amplio para abordar opciones estratégicas que se plantean en el *continuum* que transcurre desde la integración vertical, pasando por las relaciones de alianza (Lewis, 1990)-sin necesidad de abordar cuestiones de propiedad (Macbeth y Ferguson, 1994)-, hasta las más puras transacciones de mercado (Salas, 1987).

Ahora -en situación de turbulencia ambiental- el crecimiento se orienta hacia uno prioritariamente de tipo cualitativo, sin que ello suponga relegar el cuantitativo. La empresa, un sistema abierto pero inmerso en el más amplio sistema global cerrado, se autoconstruye continuamente. Es la expresión de *autopoiesis* de Maturana y Varela (1986) o la del empresario innovador-revolucionario de Schumpeter (1971). En las situaciones de crisis (Gomez Pallete, 1995), su capacidad creadora-innovadora le permite superar al caos y, junto al azar, iniciar un nuevo ciclo de crecimiento ⁶, implantando la estructura más adecuada al momento -*el atractor de éxito*- y, por tanto, continuar permaneciendo en el mercado (Sarabia, 1995).

La idea de crecimiento responsable nos conduce directamente al tópico de los *"recursos humanos"*, al personal -mejor a las personas (Sarabia, 1996)- variable clave en todo el proceso anteriormente expuesto. No obstante, ha de reconocerse que la empresa se ha orientado más a motivar a su personal que a conseguir su movilización (Grouard y Meston, 1995). Se ha gestionado el personal más que valorado sus personas. Se ha hablado de personal -masa, de edad avanzada, especialistas, no cualificados, etc- en lugar de considerar la singularidad de cada uno de ellos. La diferencia hoy día es clara y evidente. No basta ordenar o motivar; hay que crear el campo de actuación que permita a las personas vincularse, integrarse y responsabilizarse más. Es decir, hay que concienciarse para desarrollar su progreso. Es lo que constituye el novedoso *empowerment*, hoy clave en las empresas de vanguardia.

⁶ El sistema deberá presentar la *variedad requerida* (Ashby, 1956) ya que en otro caso no podrá dar la respuesta pertinente a la problemática presentada: pasar del desorden al orden.

El *empowerment* (Ghoshal y Bartlett, 1995) supera la mera responsabilización y transforma las personas en líderes culturales: pasan a ser autores, actores y directores de su propio drama. Supone conferir el *don del poder*, con equipos de trabajo multi e interdisciplinares -los *T-man* u hombres transdisciplinares (Sérieyx, 1993)- movilizados y corresponsabilizados en su ámbito específico y no por ello ajenos a la misión de la empresa. Por el contrario, la misión aparece entroncada en cada equipo y unidad de referencia. Es el todo en las partes. El *empowerment*, con los requisitos previos de tal integración corporativa de los recursos humanos -las personas- y de la formación continuada para los mismos (Sarabia, 1992) constituye, en estos momentos, la punta de lanza de la dirección de empresas excelentes. Enfoque y diseños flexibles permiten agilizar y potenciar la toma de decisiones. Cada persona es particular y la solución es específica para cada una de ellas en el interior de un sistema complejo. Se posibilita la expresión y realización personal y todo queda embebido en una motivación intrínseca.

Está claro que en tal contexto haya de considerarse el mayor o menor grado de autonomía conferida a los empleados-colaboradores-cooperadores, respecto de las directrices de la empresa. Cuestión que, por otra parte, puede ser fácilmente soslayable mediante (Rothstein, 1995): una eficaz transmisión de principios corporativos; el establecimiento de las reglas del juego y sus límites; un sistema de diagnóstico sobre logro de objetivos, en términos de eficacia y eficiencia (Sarabia, 1989b); y a través de un sistema de control interactivo que permita a la alta dirección centrarse en las incertidumbres estratégicas. Un control no coercitivo ni de culpables sino de establecimiento de las causas y del por qué no se han conseguido tales objetivos, y sobre las acciones a implantar -con rapidez- para conseguir la restauración del deterioro causado (Ulrich y Lake, 1990).

Otra cuestión, también evidente en los momentos actuales, es el aplanamiento experimentado por la estructura piramidal de la organización -con reducción de los niveles intermedios (Leavitt y Whisler, 1958) que ya nadie cuestiona, pero que en los lejanos 60's y siguientes tampoco nadie atendió- y que junto a la desburocratización estructural (Navas, 1994) conduce a liderazgos explícitos con reorientación cultural y dotaciones específicas de personal. Su implantación requiere presupuestos adecuados, información sobre el rendimiento y, por supuesto, sistemas de incentivos. La dirección general, ahora poco jerarquizada y de nuevo cuño, queda matizada por abordar un liderazgo estratégico y presentar un comportamiento positivo en los nombramientos clave.

La implicación y responsabilización de las personas supone implantar el *principio de subsidiaridad*: cada nivel se autoprohíbe realizar aquello a desarrollar por el nivel inmediatamente inferior. Se confirma el principio de autonomía, rechazándose la visión piramidal, que es sustituida por una policelular: cada célula tiene su propio proyecto y se interrelaciona con las demás sin pasar necesariamente por la *top*. Una pregunta inmediata aparece de manera provocadora: ¿es el desorden?. La respuesta es negativa, ya que anteriormente se ha admitido una configuración global, sistémica y

el compartir un proyecto común, único. Las partes, los subsistemas, absorben y están absorbidos en la totalidad. Figurativamente sería igual que un holograma: el todo está en las partes, que configuran a su vez el todo. El nuevo directivo -gestor de la turbulencia y de las contradicciones- realiza su conciliación sin hacerlas desaparecer. Así, aborda:

- El proyecto global y los individuales; lo operativo de hoy y lo estratégico del futuro. La coherencia y la diversidad; la estabilidad y el movimiento.
- Una dirección global de la empresa y, a la vez, la autonomía de actores; solidaridad de la empresa y flexibilidad de sus elementos; pirámide habitual de derechos-obligaciones vs. pirámide invertida de responsabilidades.
- Oficios especializados y transdisciplinariedad; calidad total e innovaciones revolucionarias; rigor y entusiasmo.

¿Sintonizamos con esa onda? ¿Asumimos que hay que aprender y desaprender al mismo tiempo?. Las respuestas a esas preguntas posiblemente sean negativas y dos reflexiones lo apoyan. La primera, debida a la compleja mezcla de dialéctica y acciones internas contrapuestas que desarrollamos: *de decir y no hacer* (p.e., el proyecto empresa), *de hacer y no decir* (p.e., la cultura empresarial) o *de empezar a decir, quedando condicionados* (p.e., la ética en la empresa). Y la segunda, por la indefinición o falta de posicionamiento real sobre lo que realmente hay que apartar por obsoleto -estructuras jerarquizadas- y lo que se aparta bajo la etiqueta de peligroso o frívolo (p.e., el proyecto compartido, que en su extensión final abandona los círculos de calidad). El caso del *management*, en general, o de la *calidad*, en particular, son concluyentes: Occidente los desarrolla a nivel teórico y Japón los implanta. El resultado es claro: Japón gana la batalla de la competitividad y occidente tarda décadas en reencontrarse.

En esta cadena de reflexiones y razonamientos, *calidad* y *reingeniería de procesos*, son otros tantos eslabones de máxima importancia, vinculados a la conjunción de voluntades, la convicción, la constancia y la creencia en los propios valores. Veamos cada uno de ellos. En su concepción actual, la *calidad* más que un control supone un Control Total de la Calidad. Pasa a ser un objetivo para la organización y en él participan todos sus miembros, con reparto de esa responsabilidad a través de toda la empresa (Mizuno, 1988). Por tanto, se supera la idea obsoleta de una unidad encargada de tal función de control. Supone un sistema eficaz para integrar esfuerzos para el desarrollo, mantenimiento y mejora de la misma por los diversos grupos de la organización. Hace posible la producción y el servicio a los niveles más económicos que den plena satisfacción al cliente (Feigenbaum, 1961).

Aunque las conclusiones de los expertos sobre la calidad total -gurús como Crosby, Deming, Juran, Shingo, Ishikawa o Taguchi- difieran en algunos puntos, es lo cierto que aparecen algunos compromisos comunes. Entre ellos (Munro-Faure, 1992):

- a) Es crucial para conseguir el éxito empresarial. Relajar su tratamiento, a largo plazo, conduce al fracaso.
- b) El compromiso directivo debe ser total y continuo. Cualquier fisura dejará sin valor a la idea global.
- c) Lograr la calidad total no tiene atajos ni soluciones de emergencia y, en particular, requiere una sólida cultura corporativa y una formación extensiva a todos los miembros de la corporación.
- d) Requiere el compromiso y la participación activa de toda la empresa. Más aún, el compromiso de la alta dirección.

De manera similar a los esquemas de gestión para la calidad total, *la reingeniería de procesos* (Hammer y Champy, 1993) ha supuesto una fórmula ya aceptada para la adaptación de empresas, en particular las de tamaño grande. Con el objetivo puesto en conseguir la máxima satisfacción en empleados y clientes y el incremento de las oportunidades de negocio y disminución de los costes, trata de replantear totalmente -*autopoiesis*- la forma de hacer las cosas. Por tanto, se habla de una reconsideración de la naturaleza misma del negocio ante cambios sustanciales de la oferta y la demanda y de rediseñar los elementos clave de la empresa.

El esquema es simple; sólo debe implementarse, es decir: realizar un análisis, plantear la reestructuración y realizar el reensamblaje e implementación en un nuevo entorno (Johann, 1995). Un proceso en el que eficacia, eficiencia y valorización de la empresa constituirán las dimensiones claves (I.I.E., 1994). Con él se genera una reconcepción *fundamental* y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras *dramáticas* en medidas de desempeño y *críticas* reales sobre coste, calidad, servicio y rapidez. Frente a una estructura jerárquica y vertical y con organización departamental, aparece ahora una empresa diseccionada -pero interrelacionada- según sus procesos fundamentales, con máximo aprovechamiento de los recursos internos y nula duplicidad de trabajo (Hupp et al., 1995). La empresa se ha horizontalizado, sustituyendo los estratos directivos por propietarios de procesos, supervisores finales y líderes de equipos (Lorsch, 1995). Dejará paso al *empowerment*.

Si ensamblamos cuanto hemos expuesto en las reflexiones y, en particular, implementamos las técnicas de control de calidad en la mejora de la gestión de las empresas, nos encontraremos con la más novedosa vía y el más firme pilar del éxito y de la competitividad japonesa: la *dirección por políticas*. Este tipo de dirección -que implica a todas las personas de la organización- supone un método integrado para generar, difundir, realizar y controlar los planes empresariales, ayudando a alcanzar los objetivos perseguidos por la Alta Dirección. Frente a los diseños norteamericanos (Colletti, 1992) de planes estratégicos y operativos de tipo vertical -con la dificultad y complejidad que presentan de conseguir la vinculación del personal, y el escaso desarrollo transversal u horizontal que exhiben- la dirección por políticas estructura un proceso distinto (Watson, 1994):

- a) La alta dirección establece la visión y los objetivos nucleares del negocio: *qué*.
- b) La dirección media, negocia con la alta dirección las metas de cumplimiento de los objetivos nucleares, responsabilizándose del *cómo*: estrategias y recursos necesarios.
- c) Los equipos de ejecución serán responsables de gestionar la acción y programar las actividades.
- d) Posteriormente, se revisará el progreso de los equipos de ejecución y el éxito del sistema de planificación para introducir las acciones regeneradoras pertinentes.

El proceso (Akao, 1991) -bajo las siglas de PDCA: planificar, desarrollar, controlar y actuar- no es, ciertamente, algo novedoso, desde la perspectiva académica. Sin embargo, al igual que antes ya se ha mencionado respecto de otras concepciones generadas en *la torre de marfil*, tiene la virtud y el acierto de haberse puesto en práctica. Su desarrollo, muy simple en estructura pero altamente complejo en implementación y control, contiene las siguientes fases:

- 1º. Despliegue de políticas (Koura, 1991). Conlleva una indicación y nuevo despliegue de metas y medios; una matriz del despliegue mencionado; y, además, los elementos de control.
- 2º. Una dirección interfuncional o *cross-functional*, cuyas coordenadas (Imai, 1989) son la calidad, el coste y el plazo de entrega.
- 3º. Una gestión diaria de evaluación -satisfacción del cliente final o departamento propio (Galgano, 1993)- y de análisis de desviaciones.

Es particularmente interesante hacer referencia a la matriz de despliegue de metas y medios. Sobre tal diseño matricial, los recursos, son asignados de manera jerarquizada y por prioridades, enfrentándose a los objetivos, igualmente jerarquizados y con sus correspondientes prioridades.

Esta dirección por políticas, concebida en Japón para dar respuesta a la complejidad, el dinamismo y la incertidumbre, se ha configurado ya como ventaja competitiva y cuenta con una experiencia de más de un lustro. Ha superado las contradicciones y los problemas inherentes a su implantación, cosa que ahora trata de desentrañar Occidente. El modelo supone una ventaja competitiva no generalizada para aquel país y todavía no es accesible para el mundo occidental. Por tanto, a corto plazo, volverá a ganar Japón; hasta que el efecto imitación supere el *lag* existente y se establezca una nueva carrera por desarrollar vías más eficaces y eficientes -más competitivas- en el ámbito competitivo global.

Unas últimas reflexiones nos permitirá posicionarnos sobre la realidad presente-futuro: son las relativas a los equilibrios a considerar en la dinámica del cambio y a las fuerzas motrices en los negocios.

El proceso de cambio -la reconstrucción de la empresa, incorporando lo revolucionario y lo radical- implica un avance controlado por una senda de pseudoestabilidad que observe el mejor equilibrio global final posible, probablemente de temporalidad breve o muy breve (Sarabia, 1995). Un proceso que prepara y permite el gran salto cualitativo. El mismo lleva, al menos, las siguientes referencias a contrapesar (Wissema, 1994):

- a) Decisiones analíticas y racionales vs. intuición emprendedora; en interrelación y compatibilidad.
- b) Liderazgo en costes y diferenciación, ponderados y/o simultáneos.
- c) Cuestiones centralizables y lo que exige descentralización; tendrán sus raíces en una filosofía concreta -competencia distintiva- apoyada por todo el grupo.
- d) Necesidades del presente y visión del futuro.
- e) Interés de lo interno y lo externo.
- f) Importancia de flujos multidireccionales -comunicación e información- en la generación de sinergias y en la reducción o anulación de ineficacias e ineficiencias.

Con este planteamiento, válido para todo el proceso de cambio, se superan las hipótesis del pasado de racionalidad total, amplitud de enfoque, centralización y excesiva atención a lo interno, así como del diseño estricto de arriba a abajo y la relevancia del corto plazo. Hoy, por el contrario, se integra la vía de la intuición, se desarrolla un enfoque restringido, se potencia la descentralización y la observancia del ámbito externo, que es clave (Hickman y Silva, 1987). Se aportan diseños internos y externos flexibles, modulares y multidireccionales y el largo plazo es decisivo.

Dirigir una empresa eficazmente, en los momentos presentes de cambio de paradigma requiere:

- a) Admitir la interacción total para conseguir una coevolución creadora: es la *autopoiesis*. Por tanto, no debe realizarse o propiciarse la fragmentación de servicios o de funciones aisladas.
- b) Aceptar que las cosas no son simples; pueden ser complicadas, pero siempre son complejas. Hay que admitir la existencia de diferencias en actitudes, intereses y puntos de vista y, como no, la presencia de *clusters* culturales (Dick, 1990), incluso dentro de la propia empresa. Las empresas multiregionales o las multinacionales, así como las vinculaciones surgidas a consecuencia del establecimiento de vínculos de alianza varios, son una realidad. Con todo, más que dificultar el desarrollo lo favorece, ya que, en conjunto, se potencian -aparecen sinergias positivas- en los recursos, los potenciales, así como en las capacidades de la empresa.
- c) Implicar a todas las personas en la batalla de la calidad total.

- d) Superar la idea de previsiones y de programación de futuros improbables, cambiando a un funcionamiento con incertidumbre.
- e) Realizar el progreso de manera antropógena -con progresión de las personas- y no antropófaga, reduciendo su número, condiciones o ventajas.
- d) Procurar, cada vez con intensidad mayor, la regeneración de los valores éticos, alejando -mejor cortando de raíz- los comportamientos relajados.

Con estos referentes básicos sobre el proceso de cambio, es posible destacar, aunque sea de manera muy simplificada, algunas de las fuerzas motrices en los negocios del futuro-presente: el logro de una cuota de mercado suficiente -calidad, servicio- y desarrollo de un control férreo de los costes, incluyendo lo ecológico; apertura al exterior, con el establecimiento de alianzas horizontales, tanto con proveedores como con clientes; inversión en las personas; puritanismo o, en términos menos clásicos, necesidad de una ética en la empresa.

A partir de ahí, es posible formular otras reflexiones, cuya enumeración no implica riesgos significativos de error. En primer lugar, que los clientes -destinatarios últimos de la actuación de la empresa- esperan altos niveles de calidad, fiabilidad, variedad y respuesta. Unos retos ineludibles respecto a los procesos y capacidades para enfrentarse y responder a una elevada dinámica en la mezcla de los productos. Por tanto, supone admitir y actuar sobre un destino común para todos los eslabones cliente-proveedor de la cadena de suministro. En segundo lugar, que el *know-how* de la ingeniería industrial propia -competencias distintivas- pueden apoyar procesos de mejora emprendidos por los expertos de fabricación. En tercer lugar, que a pesar de la importancia capital de la variable tecnología, la comunicación adquiere una relevancia mayor. Los principios organizativos deben incluir procesos para el control de los propios procesos y para la eliminación del despilfarro, todo ello impulsado -evidentemente- por un compromiso e implicación del personal de forma muy visible.

Con la estrategia acordada -con identificación de los *gaps* a cubrir (Bueno, 1993)- la empresa deberá realizar inversiones en mejorar, reponer y aumentar sus recursos básicos, implementando un proceso dinámico de los recursos respectivos y desarrollando una estrategia de anticipación generadora, a su vez, de unos nuevos recursos acumulados para el período siguiente (Itami y Roehl, 1987).

III CONCLUSIONES

Algunas ideas se desprenden de todo el contexto anterior. Tratan de ayudar a mejorar o reforzar nuestras propias experiencias -las teóricas y las relativas a sus implicaciones en las praxis- de cara al futuro. Van acompañadas de una envolvente que trata de imbricar, de autoreconstruir las relaciones Universidad-Empresa. En dicha relación debe introducirse un eslabón de *feed-back*: Colegios Profesionales e instituciones, como cauces representativos de los intereses de los profesionales -cúpula directiva, en el más amplio sentido del término- y de las propias empresas. Son imprescindibles, no sólo para recoger las necesidades sentidas en el campo aplicado

de cada ámbito específico de actuación, sino también para que, a tenor de ellas, se proponga una *autopoiesis* de los recursos humanos y de las empresas: esto es, el reciclaje o autoconstrucción profesional y empresarial.

La ciencia, que ha transformado las comunidades en que vivimos y sentimos, en las que conocemos y actuamos, también ha aportado en la vida del profesional y empresarial un sentimiento acuciante y siempre presente de transformación. Por ello, la Universidad al descubrir conocimientos, transmitirlos e investigar sus aplicaciones técnicas, debe constituirse en el agente clave del cambio. *Esa nueva Universidad* -en el nuevo contexto o paradigma- tiene sentido en cuanto que comprende y asume que el destinatario último del producto universitario es siempre la Sociedad: el Hombre. En términos de profesionales, consiguiendo *cabezas hechas y no llenas*; en la generación de conocimientos básicos y, cómo no, en la subsiguiente aplicación de los mismos: la investigación aplicada. Frente a un pasado de ignorancia mutua, Universidad y Empresa están obligadas a entenderse. No como un mal menor, sino como respuesta a la necesidad del nuevo paradigma de renovación científica y aplicada y de renovación ininterrumpida de formación de las personas ante los nuevos retos. Más aún: tal sentido sólo se alcanzará con actuaciones que en las que su inserción en la sociedad alcancen el éxito. Lo contrario sería llevar su significado a un subsistema social improductivo y caótico, sin control de resultados y sin misión -o muy pobre- en dicha inserción social.

Sobre el marco cooperador señalado -de alianza natural a largo plazo, necesaria y beneficiosa para ambas partes e impregnada en la confianza mutua- las propuestas y reflexiones para la supervivencia empresarial pasarían por incorporar al proceso de cambio la recuperación de aptitudes olvidadas y de aquellas otras cuya aplicación no haya sido posible lograr. De ahí que se propongan los siguientes puntos de reflexión:

- 1º. Transformación -de todas y cada una de las personas que componen el capital humano de la empresa- en *directores-autores-actores* de la misión empresarial. La acción en la empresa debe adquirir sentido en cada uno de ellos. Todos, pasan a incorporar una drástica actitud de atención vigilante interrelacional -interna y externa- concretada en una curiosidad mayor, en el descubrimiento de más interrogantes, realización de más críticas y más exigencias; en exhibir más *feeling* y mayor creatividad e interés para encontrar el sentido de las actuaciones. Inevitablemente, implica convertir a los colaboradores en otros tantos personajes tridimensionales. Debe practicarse el principio de subsidiaridad y desarrollar el funcionamiento de la empresa bajo el diseño de red. Así será posible que surjan personas que capten ideas, se conviertan en interconectoras con el resto de los miembros y sean, a la vez, personas que faciliten e integren las tareas. La organización se convierte en una de naturaleza antropógena.
- 2º. Dado que las contradicciones contextuales son reales y que están también presentes en la empresa *enriqueciendo la misma*, debe conjugarse -acorde

con el momento y las circunstancias- el proceso global: respecto al tiempo, a la evolución, al movimiento y a los flujos. Por tanto, es posible y debe admitirse que la inercia no sea absoluta y que normativas, formularios o rutinas sean inamovibles. El cambio se hace viable, agregando a la racionalidad económica o a la lógica, la intuición, la creatividad y la innovación y, sobre todo, la consideración del Hombre como un fin en sí mismo.

- 3º. Admitir la posibilidad de fracasos, que también conllevan experiencia. Debe aceptarse perder la batalla del poder jerárquico -de coacción- para ganar la guerra de la influencia. Y ello, aunque tal planteamiento requiera considerar el largo plazo. La gestación del hombre del cambio -el de la evolución revolucionaria- requiere algo más que una formación reglada. Implica un saber acumulado y actualizado continuamente, no exigiendo su explícita materialización en diarias manifestaciones de poder.
- 4º. Aprovechar potenciales, capacidades y experiencia acumulada en los dos eslabones principales de la interconexión Universidad-Empresa, apoyados por el *feed-back* de Colegios profesionales y entidades representativas de las empresas. Permitirá realizar el cambio mediante la transformación exigida para unos y otras. A este respecto, actitudes dialógicas permitirán conjugar conocimientos teóricos avanzados -derivados del estudio, la reflexión o la contrastación empírica en países pioneros- con los problemas de implementación en hombres y estructuras concretas de nuestra realidad empresarial. A todos, no sólo nos forman sino que también nos formamos voluntaria y responsablemente. Pero en este último supuesto, la responsabilidad será nuestra. Las vías: múltiples. Los esfuerzos, no van a ser cuestionados por ninguna de las partes. Sin embargo -y ello no se debe desconocer- hay que considerar -burocracia funcional- la presencia de recursos humanos vitales pueden constituir un elemento distorsionador de importancia para la consecución de la integración de las personas.

Sólo así, podrá hablarse de una empresa armónica, que con un proyecto compartido llegue a observar una vigilancia estratégica, tecnológica y social. Una empresa que sea cooperadora interna y externamente -alianzas-, innovadora, de calidad, globalizadora, y flexible a un entorno dinámico. Una empresa, en fin, que haya asumido la estructura policelular y descentralizada y que valore la corresponsabilidad, no sólo de los que corren riesgos, sino también de los que obtienen resultados.

BIBLIOGRAFIA:

- Akao, Y. (1991): *Hoshin kanri*. Productivity Press, Inc. Cambridge, Mass.
- Ashby, W.R. (1956): *Introducción a la Cibemética*. Nueva Visión, Buenos Aires, 1960.
- Batra, R. (1988): *Surviving the Great Depression of 1990*. Simon and Schuster, New York.

- Beckhard, R. y Pritchard, W. (1992): *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Berzosa, C. (comp.) (1990): *Tendencias de la economía mundial hacia el 2000*. Iepala, Madrid.
- Bohm, D. (1988): *La totalidad y el orden implicado*. Kairos, Barcelona.
- Bueno Campos, E. (1993): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Pirámide, Madrid.
- Bunge, M. (1983): "La crisis actual no data de ayer ni es exclusivamente económica". *Boletín de Estudios Económicos*, nº 119.
- Cash, J.I., McFarlan, F.W. y McKenney, J.L. (1988): *Gestión de los sistemas de información de la empresa. Los problemas que afronta la alta dirección*. Alianza Economía y Finanzas. Madrid.
- Coase, R.R.H. (1937): "The Nature of the Firm". *Economica*, vol. 4, nº 16.
- Colleti, J.F. (1992): "An Overview of Policy Deployment". *Proceeding. 36th Annual Conference EOQ*. Bruxelles.
- Cuervo, A. (1993): "Bases para el diseño organizativo de la empresa". *Papeles de Economía Española*, nº 39.
- Dick, J.J.J. van (1990): "Towards euromanagement". *1992 Now*. IBM, London.
- Etapé, F. (1960): "Prólogo". Versión castellana de la obra de J.K. Galbraith *La sociedad opulenta*. Ariel, Barcelona.
- Feigenbaum, A.V. (1961): *Control total de la Calidad*. Cecsa, México, 1986.
- Folchi, J.J. y Verdú, A. (1992): *Evolución del sistema económico*. Gestión 2000, Barcelona.
- Galgano, A. (1993): *Calidad total*. Diaz de Santos, Madrid.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C.A. (1995): "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes". *Harvard Business Review*, jan-feb.
- Gómez Pallete, F. (1995): *La evolución de las organizaciones. Un ensayo interdisciplinario*. Noesis, Madrid.
- Grandío, A. (1996): *Empresa, Mercado y Necesidades*. Tesis Doctoral. Univ. Castellón.
- Grouard, B. y Meston, F. (1995): *Reingeniería del cambio: Diez claves para transformar la empresa*. Marcombo, Barcelona.
- Hammer, M. y Champy, J.A. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, New York.
- Hupp, T., Polak, C. y Westgaard, O. (1995): *Designing Works Groups, Jobs, and Work Flow*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- I.I.E. -The Institute of Industrial Engineers and Quality- (1994): *Reingeniería. Tácticas para el siglo XXI*. Cecsa, México.
- Imai, M. (1989): *Kaizen*. Continental, México.
- Itami, H. y Roehl, T. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press. Cambridge, Mass.
- Johann, B. (1995): *Designing Cross-Functional Business Processes*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Koura, K. (1991): "Development of Cross-Functional Management in Japan". *Total Quality Management*, vol. 2, n^o. 1.
- Leavitt, H. y Whisler, Th. (1958): "Management in the 1980s". *Harvard Business Review*, nov.-dec.
- Haken, H. (1977): *Sinergetics. Nonequilibrium Phase Transitions and Social Measurement*. Springer-Verlag, Berlin, 1983.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Hickman, C.R. y Silva, M. A. (1987): *Cómo organizar hoy empresas con futuro*. Granica, Argentina.
- Jung, C.G. (1990): *Sincronicidad*. Sirio, Barcelona.
- Lewis, J.B. (1990): *Alianzas estratégicas. Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo*. Vergara. Buenos Aires, 1993.
- Li, T.Y. y Yorke, J.A. (1975): "Period 3 Implies Chaos". *American Mathematical Monthly*, n^o 82.
- Lorenz, H.W. (1963): "Deterministic Non-periodic Flow". *Journal of Atmospheric Science*, n^o 20.
- Macbeth, D.J. y Ferguson, N. (1994): *Partnership Sourcing*. Longman Group. U.K.
- Makkidrakis, S.G. (1990): *Pronósticos. Estrategia y planificación para el siglo XXI*. Díaz de Santos, Madrid, 1993.
- Mandelbrot, B.B. (1963): "The Variation of Certain Speculative Prices". *Journal of Business*, n^o 36.
- Mandelbrot, B.B. (1983): *The Fractal Geometry of Nature*. W.H. Freeman, New York.
- Masuda, Y. (1980): *La sociedad informatizada como sociedad postindustrial*. Fudesco-Tecnos, Madrid.
- Maturana, H. y Varela, F. (1985): *Autopoiesis and Cognition: The Realization of Living*. Reidl. London.
- Meadows, D.H. y Meadows, D.L. (1992): *Más allá de los límites del crecimiento*. El País-Aguilar, Madrid.

- Mizuno, S. (1988): *La Calidad total en la empresa*. Price Waterhouse y Tecnologías de Gerencia y Producción. Madrid, 1989.
- Morgan, G. (1986): *Images of Organization*. Sage Publications. Great Britain.
- Munro-Faure, L. y M. (1992): *Implementing Total Quality Management*. Longman Group. U.K.
- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1990): *Megatrends 2000*. W. Morrow and C^o. New York.
- Navas, J.E. (1994): *Organización de la empresa y nuevas tecnologías*. Pirámide, Madrid.
- Nicolis, G. y Prigogine, I. (1977): *Self-organization in Nonequilibrium Systems: from Dissipative Structures to Orders through Fluctuations*. Wiley-Interscience, New York.
- Orbegozo, J.L. (1983): "Las oportunidades de la crisis". *Boletín de Estudios Económicos*, n^o 119.
- Peat, F.D. (1989): *Sincronicidad: Puente entre mente y materia*. Kairos, Barcelona.
- Penrose, E.T. (1959): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Aguilar, 1972.
- Peteraf, M.A. (1993): "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource Based-view". *Strategic Management Journal*, n^o 14.
- Pribram, K.H. (1971): *Languages of the Brain*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Prigogine, I. (1980): *From Being to Becoming*. W.H. Freeman, San Francisco.
- Rothstein, L.R. (1995): The Empowerment Effort that Came Undone: *Harvard Business Review*, jan-feb.
- Salas, V. (1987): "Sobre el concepto de la empresa para el estudio de la organización de la industria". *Información Comercial Española*, n^o 652.
- Sarabia, J.M. (1989): "En torno al futuro: desarrollo estratégico de productos". *El Norte de Castilla. Suplemento de Economía*, mayo.
- Sarabia, J.M. (1989b): "Management financiero: Desarrollo de sistemas". *DYNA*. Año LXIV, n^o. 3.
- Sarabia, J.M. (1992): *Dirección empresarial en Cantabria: Un análisis crítico*. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Cantabria. Santander.
- Sarabia, J.M. (1995): "Un boceto de empresa 2000". En Cuervo, A. (Dir.): *Dirección de Empresas de los noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Civitas. Madrid.
- Sarabia, J.M. (1996): "Presentación". En la Monografía "Necesidades de la empresa ante el año 2000". *Humanismo y Empresa*, n^o 2.
- Schumpeter, J.A. (1971): *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. Aguilar, Madrid.
- Sérieyx, H. (1993): *Le big bang des organisations*. Calmann-Lévy. Paris.

- Sheldrake, R. (1990): *Una nueva ciencia de la vida. La hipótesis de la causación formativa*. Kairos, Barcelona.
- Smale, S. (1967): "Differentiable Dynamical Systems". *Bulletin of the American Mathematical Society*, nº 73.
- Thom, R. (1972): *Structural Stability and Morphogenesis*. Benjamin, Reading, 1975.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1990): *Organizarse mejor para competir con ventaja*. Vergara, Barcelona, 1992.
- Watson, G. (1994): "Para comprender Hoshin Kanri". En Akao, Y.: *Hoshin Kanri*. TGP, Madrid.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York.
- Wissema, H. (1994): *Unit Management*. Pitman Publishing. London.
- Zeeman, E.C. (1977): *Catastrophe Theory: Selected Papers*. Addison-Wesley. Reading.

NORMAS DE PUBLICACION

ANALES DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS publica trabajos originales de investigación económica.

1. Los trabajos deberán remitirse por triplicado a la Secretaría de la Revista:
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Avd. de los Castros s/n
39005 SANTANDER
2. Los originales remitidos podrán estar redactados en castellano o en inglés, deberán contener material no publicado ni presentado para su publicación en ningún otro medio de difusión y serán sometidos a un proceso anónimo de evaluación.
3. Los autores pueden presentar información adicional que facilite la labor de evaluación de su trabajo (desarrollos matemáticos no incluidos en el texto o cuadros y gráficos adicionales) bajo la indicación NOTAS PARA LA EVALUACION.
4. ANALES acusará puntualmente recibo de la recepción de originales.
5. Las pruebas de imprenta de cada trabajo aceptado para publicación serán corregidas por sus autores, que recibirán 2 ejemplares de Anales una vez publicado.

MODALIDADES DE PUBLICACION

Los originales remitidos podrán acogerse a dos modalidades de publicación: *Artículos* o *Notas*.

ARTICULOS

Tendrán una extensión entre 10 y 25 folios DIN A-4, escritos a doble espacio.

Los resultados del proceso de evaluación de los *Artículos* se darán a conocer en un plazo máximo de cuatro meses.

Sobre la base de los informes de evaluación recibidos, la decisión especificará la aceptación, rechazo o bien propuestas de modificación del *Artículo* presentado a publicación. En este último caso el autor deberá realizar una nueva versión del mismo.

NOTAS

El objetivo de las *Notas* es facilitar una rápida presentación de resultados de investigaciones en curso. Por sus características, el proceso de publicación de las *Notas* será apreciablemente más breve que el de los artículos.

Las notas deben caracterizarse por su concisión, no rebasando la extensión total de doce folios, DIN A -4 mecanografiados a doble espacio, incluyendo cuadros, notas a pie de página y bibliografía.

Los resultados del proceso de evaluación de las *Notas* se darán a conocer en un plazo máximo de dos meses. Sobre la base de los informes recibidos, la decisión especificará el rechazo, aceptación sin transformaciones o aceptación condicionada a modificaciones concretas del trabajo presentado, sin que en este último caso se produzca una segunda evaluación del texto corregido.

PRESENTACION DE ORIGINALES

1. Los originales, incluyendo notas y referencias bibliográficas, irán mecanografiados a doble espacio. Además deberá acompañarse un diskette que contenga el trabajo. Las características del mismo serán, indistintamente:
 - Word 6.0. 3 1/2"
2. Las páginas deberán numerarse consecutivamente.
3. La primera página deberá contener la siguiente información:
 - Título del artículo.
 - Nombre del autor o autores y filiación institucional.
 - Palabras clave que den una idea rápida del contenido del trabajo y faciliten su informatización
 - Un resumen del mismo de no más de cien palabras en castellano e inglés.
 - Nombre, dirección postal y teléfono para subsiguientes contactos.
4. Todo tipo de diagramas o presentación gráfica será referido como GRAFICO, y si el trabajo incluye más de uno serán numerados consecutivamente en caracteres arábigos y enviados con la suficiente calidad técnica para su reproducción. Las tablas y cuadros llevarán igual numeración y características.
5. Las fórmulas matemáticas aparecerán en líneas independientes numerándose, cuando el autor considere necesario, en caracteres arábigos entre corchetes a la derecha de las mismas.

6. Las NOTAS a pie de página serán numeradas consecutivamente en caracteres arábigos y voladas sobre el texto, apareciendo al final del original, antes de REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.
 7. Las referencias bibliográficas aparecerán en el texto del artículo indicando el nombre del autor e inmediatamente el año de publicación entre paréntesis; por ejemplo, Arrow (1962). Cuando exista una coincidencia de obras en el mismo año, éstas se distinguirán acompañando al año de publicación un carácter alfabético adicional (a, b, c,...).
- Las citas que superen las dos líneas, se recogerán en sangrado.
8. Las referencias completas aparecerán bajo la indicación REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS al final del artículo, después de las NOTAS y ordenadas alfabéticamente por autores, manteniéndose los formatos establecidos en los siguientes ejemplos:
 - a) *Libros*; Scherer, F. M. (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2ª ed.
 - b) *Contribuciones en obras colectivas*: Carter, A.P. (1970): A linear programmin system analyzing embodied technological change, en *Applications of Input-Output Analysis (II)*, Carter, A. P. y Brody, A., North Holland, Amsterdam.
 - c) *Revistas*: Nell, E. J. (1978): Población, revolución de precios y acumulación primitiva, *Investigaciones Económicas*, núm. 7, págs. 7-13.
 - d) *Documentos de trabajo, Tesis Doctorales, Mimeos*: Herce, J. A. (1986): El Ahorro en España 1964-1984, D. T. 8610 Programa de Investigaciones Económicas, FEP, Madrid.