

# Las nuevas estructuras empresariales como respuesta para una economía eficiente y competitiva

Santiago García Echevarría

## I. Consideraciones previas

La situación actual de crisis desborda, sin duda, todas las consideraciones tradicionales del análisis económico. Igualmente, afecta de manera muy significativa a los propios planteamientos empresariales. Por lo tanto, la crisis es difícil de entender en el sentido tradicional de la economía, más bien tiene que interpretarse en el sentido de crisis institucional. Las actuales instituciones que configuran la actividad económica, tanto empresariales como todas aquellas otras instituciones que están condicionando la vida económica de las empresas, se encuentra en entredicho, dado que tienen grandes dificultades para adaptarse a las situaciones actuales. No se trata solamente de problemas organizativos, o de una mayor eficiencia organizativa, se trata de plantearse si la actual concepción de estas instituciones singulares, que inciden de manera directa e indirecta sobre la actividad económica, y, consecuentemente, sobre la creación de empleo, es la adecuada para los nuevos entornos en los cuales se desarrolla la economía.

La situación actual significa, prácticamente, la terminación de toda una época histórica de la concepción de la economía de

nuestra sociedad moderna. Se termina el taylorismo como forma de entender tanto la división de trabajo, así como la forma de responder a las exigencias de coordinación de la economía. Y ello tanto en cuanto a la forma de entender a la empresa. E insisto, pero no sólo desde la mera dimensión organizativa, sino también desde la dimensión conceptual de las instituciones y, consecuentemente, del comportamiento de los hombres directa e indirectamente implicados en la misma. Desde el empresario al político, desde el sindicalista al profesor universitario, del responsable de la Sanidad a los responsables de la Seguridad, etc., se tienen necesariamente que plantear si esta forma de entender la división del trabajo entre las instituciones y dentro de cada una de ellas corresponde a la eficiencia exigida por los entornos actuales. Creo que puede afirmarse que esta forma de entender la organización de la economía toca a su fin.

La situación actual implica necesariamente una modificación sustancial tanto del análisis económico como del empresarial. La apertura de la economía, y, en particular, el Acta Unica Europea y las dimensiones que implica Maastricht, son una nueva forma de entender la dimensión económica. Es otro orden económico distinto, que implica y exige otras formas institucionales y de comportamientos, esto es, plantea otras formas de coordinación y otras formas de entender la actividad económica. Fundamentalmente implica una fuerte potenciación de la competitividad, lo que afecta en particular a los países del sur de Europa que no han estado tradicionalmente sometidos a las dimensiones competitivas de los países centroeuropeos.

Hay una segunda causa muy importante que incide en la modificación sustancial del análisis económico. Si la primera causa que origina el cambio es la apertura de la economía y la globalización de la misma exigiendo un nuevo dimensionamiento institucional, se produce, al propio tiempo, y en paralelo, la implementación real del avance tecnológico, lo que implica la búsqueda de nuevas formas de dividir el trabajo y de coordinarlo. Surgen nuevas formas de mercados y nuevas formas de coordinación dentro y fuera de las empresas. La característica funda-

mental de todas ellas, es que junto a la globalización de cada una de las instituciones está cada vez más sometida a la tensión global de esa red. Un puesto de trabajo en una empresa que busca flexibilidad para responder a las tensiones de la organización, no puede ser rígido. Lo mismo sucede con una empresa dentro de la división de trabajo nacional e internacional.

Una tercera causa del cambio muy importante, es el cambio de los sistemas de valores en las instituciones, esto es, en los propios hombres que las configuran. Y ello es consecuencia, en gran medida, de que frente a la apertura de las economías y las nuevas dimensiones globalizantes, se necesita de una fuerte descentralización y de un creciente protagonismo de las instituciones singulares, tanto de la empresa como de las demás instituciones relacionadas con la misma.

Las exigencias de esta nueva división del trabajo afecta a tres aspectos fundamentales en lo que constituye una nueva forma de entender la economía, en particular en Europa:

- En primer lugar, se tienen que replantear todos los problemas de la localización de las actividades físicamente. Hay una preocupación creciente en Centroeuropa sobre esta problemática de la ubicación de la actividad económica (conocido como *Standort*) en el contexto globalizante, tanto del Acta Unica como de la dimensión mundial. Temática que preocupa en muchos países centroeuropeos desde hace años, pero en nuestro país no se ha tocado y va a ser uno de los países más afectados por las nuevas localizaciones. Hay que buscar nuevas ventajas competitivas.
- Esa nueva división de trabajo implica también localizar la actividad económica de cada país, de cada comunidad, o de cada empresa, dentro del sistema conjunto de esa división de trabajo, de la red que se configura. No sirven los contenidos tradicionales (en el contexto tradicional de la división taylorista) de las empresas y de las instituciones supraempresariales, como la sanidad o el mercado de

trabajo, la fiscalidad o la formación, dado que generan altos costes de coordinación. Se tiene que ubicar dentro de esa red aquella división de trabajo donde se sea más eficiente, dado que aquí se diferencian los planteamientos, procesos y prestaciones. Hay que plantearse la economía de la diferenciación.

Asimismo, se desarrollan necesariamente nuevas formas de coordinación que están caracterizadas básicamente por una respuesta eficiente al binomio **competir-colaborar**. Las empresas y las demás instituciones tienen que competir de manera que su eficiencia sea siempre una respuesta a ese reto de adaptación permanente a la situación de cambio. Pero, al propio tiempo, tienen que aprender a **cooperar**, a los efectos de conseguir nuevas dimensiones económicas. Este binomio, que a veces se contradice, es la respuesta necesaria en todo diseño organizativo moderno, y constituye, sin duda, uno de los retos más significativos.

Se busca cómo se realiza el proceso de adaptación a la nueva división de trabajo con el menor coste posible y con la mayor rapidez.

Con las actuales estructuras económicas del entorno empresarial se generan altos costes de coordinación (costes de transacción), pero los cambios de estas instituciones tienen un gran coste y son muy lentos. Son instituciones incrustadas en una división de trabajo taylorista y necesitan de mucho tiempo y de un elevado coste para adaptarse a las situaciones cambiantes. En particular, tiene este proceso un elevado coste político y social que lo hace difícil y, consiguientemente, repercute en la eficiencia económica. Estas instituciones del entorno plantean resistencias al cambio, tal y como puede apreciarse en la realidad diaria.

Lo mismo sucede con las actuales estructuras económicas de la empresa. Se precisa reducir “jerarquías” que son las que configuran estructuras rígidas. ***Lean Management* no es solamente una moda, sino una necesidad organizativa que solamente puede tener realidad dentro de un nuevo contexto institucional. *Lean Ma-***

*nagement* no significa una técnica adicional a las distintas modalidades organizativas desarrolladas, sino que exige otra institución y otros comportamientos de sus hombres a los efectos de reducir los costes de adaptación.

Las estructuras rígidas jerarquizantes crean, junto a problemas de costes, comportamientos que hacen muy difíciles los procesos de adaptación de la empresa. Si se considera que la mayoría de las empresas mueren por no adaptarse a tiempo a las situaciones cambiantes, tecnológicas y de mercado, y también por no dar una respuesta a tiempo a los problemas de sucesión de la capacidad directiva de sus hombres, se precisa, más que nunca, en las situaciones actuales de entornos rápidamente cambiantes, de estructuras empresariales que sean muy rápidas en los procesos de cambio y que, en particular, sean flexibles. La ventaja de una estructura de futuro frente a una estructura pasada y obsoleta es que hace viable el proyecto empresarial. Ello va a depender del comportamiento de sus hombres y no tanto de la disposición de recursos.

Se precisa necesariamente de nuevas estructuras empresariales, entendidas como nuevas instituciones empresariales en las que los hombres se integran y son capaces de identificarse con ese proyecto. Si no se logra este "capital confianza" las empresas serán cada vez más efímeras en el tiempo y será muy difícil generar eficiencia económica para dar satisfacción tanto a las personas implicadas en la sociedad, en la empresa, así como también que puedan facilitar los recursos necesarios para una sociedad moderna.

## **II. La empresa es una economía abierta y competitiva**

El éxito de una economía no es otra cosa que el éxito de sus empresas. Es una afirmación muy simple, pero sumamente realista. Y el éxito de las empresas es consecuencia:

- De su capacidad, capacidad directiva de sus hombres, pero también de los costes de coordinación que le imponga

el entorno. De nada sirve tener alta capacidad competitiva si las instituciones del entorno empresarial le transfieren a la empresa altos costes de coordinación y, consiguientemente, no sólo inciden en sus costes unitarios, sino, muy en particular, en el desarrollo de esa capacidad directiva.

- Los costes de producción de toda empresa son el resultado de los costes originados en la propia organización empresarial (costes intraempresariales), los costes que le impone el entorno administrativo de la economía (costes extraempresariales) y los costes de coordinación en los mercados (costes interempresariales). Además del impacto económico, los diferentes tipos de costes inciden fuertemente en los comportamientos de las personas de cada una de estas áreas. La motivación y la capacidad de integración en las organizaciones son, en gran medida, consecuencia del “reparto” de los costes.

Asimismo, no puede concebirse hoy un gran esfuerzo empresarial, en las instituciones, si no se produce, al propio tiempo, una modificación sustancial en las instituciones del entorno, en su estructura, dirección y motivación. Esta exigencia se impone como consecuencia de la apertura de la economía y las crecientes exigencias tecnológicas. Esta interrelación entre orden económico y social, por un lado, y el orden empresarial, por el otro, se palpa de manera notable cuando una economía se abre y se incrementa la competitividad. No se manifiesta cuando una economía es cerrada y administrada, puesto que la empresa no es más que un órgano, más o menos afecto, a un sistema globalmente dirigido. Esta es la situación en nuestra sociedad, en la que uno de los primeros impactos significativos de los últimos años es, precisamente, la percepción de que el rol de la empresa, como institución socioeconómica, en una economía del Acta Unica Europea y competitiva es totalmente distinto a las exigencias que se le habían planteado tradicionalmente a la empresa española y a las demás instituciones.

Se precisa, consecuentemente, de una nueva concepción empresarial que pueda dar respuesta en una economía competitiva

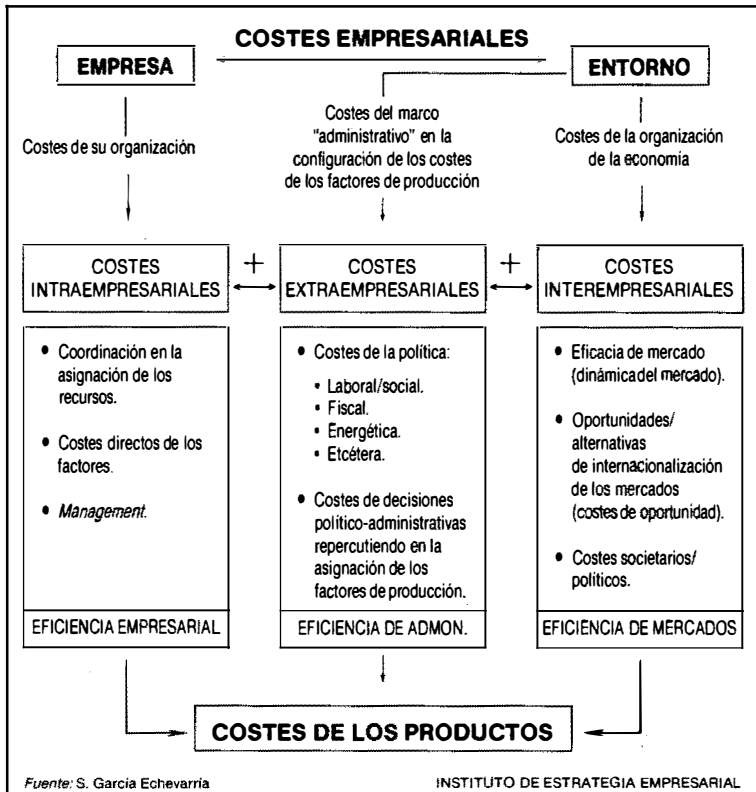


Fig. 1.—Costes empresariales.

a las exigencias de rápida adaptación a las situaciones cambiantes; éstas constituyen, como se ha visto, una modificación sustancial de la división de trabajo, por lo que quedan obsoletas sus estructuras tradicionales, los contenidos tradicionales de la propia empresa y sus formas de ser dirigidas y organizadas. Pero, asimismo, se tiene que modificar la forma de conceptualizar a la empresa por parte de las personas implicadas en la misma: accionistas, directivos y personal. Pero ello no solamente repercute en los agentes directos de la empresa, sino también en los indirectos: en los responsables políticos, en los responsables de la sanidad, o de la fiscalidad o del mercado de capitales, etc., esto es, en los responsables de los "costes extraempresariales". La eficiencia de

una empresa y su capacidad competitiva es, por un lado, función que puede asumir, pero también es función del comportamiento de las instituciones singulares del entorno que le está transfiriendo a la empresa eficiencias o ineficiencias en cada momento. Competitividad no es sólo de las empresas, sino del conjunto económico de un país, y competitividad supone dos aspectos fundamentales:

- Desde el criterio económico: el manejo eficiente de los recursos en cada una de las instituciones empresariales y supraempresariales. Por consiguiente, implica una capacidad de asignación de recursos tanto en el proceso productivo como en los procesos crediticios, fiscales, sanitarios, etc.
- Pero competitividad significa, al propio tiempo, la repercusión de esas instituciones en el comportamiento de los hombres implicados en la misma. Esto es, o se dispone de una capacidad institucional que sea capaz de identificar a los hombres con el proyecto de la institución, o va a ser muy difícil, yo diría que imposible, conseguir una eficiente disposición de recursos. Por la vía taylorista pueden conseguirse mejoras funcionales, pero nunca podrían lograrse mejoras suficientes para adaptarse a las situaciones de ruptura de los entornos, a las nuevas divisiones de trabajo. Solamente cuando el hombre coordina eficientemente con los demás, con las otras instituciones, se reducen radicalmente los costes de coordinación que se han señalado. Esta es una de las condiciones clave, y para ello debe crearse **“capital confianza”** como uno de los factores de toda economía empresarial. En éstas se tienen dos posibilidades de coordinar y controlar: o bien por la vía taylorista mediante controles sistemáticos, con sus correspondientes costes y comportamientos, o por la vía de generación de **“capital confianza”**, de forma que se reduzcan radicalmente los costes de coordinación. El despilfarro de recursos en las instituciones singulares se debe, básicamente, a la falta de identificación del hombre, por la falta de confianza en las instituciones. Y ésta es la clave del éxito de toda economía empresarial.



En una economía abierta, globalizante, en particular en la economía más próxima como es la del Acta Unica Europea, se establece un ordenamiento económico y social, como expresión de una coordinación a nivel europeo de la división de trabajo, en la que se busca intencionadamente el incremento de la competitividad. Con ello se trata de modificar sustancialmente la división de trabajo actual caracterizada en toda Europa por elevados costes de coordinación. Se despilfarran fuertemente recursos, dado que no se utilizan adecuadamente las capacidades empresariales, tecnológicas, de conocimientos universitarios, etc.

Este impulso del Acta Unica es, sin duda, la única respuesta a las exigencias de globalización de la economía a nivel mundial que afecta, en particular, a las empresas, pero también a todas las instituciones que condicionan la vida económica de la política, los aspectos sociales, de la empresa, los sindicatos, la universidad, los sistemas fiscales, entre otros. Ello conlleva básicamente que la competitividad se afronta bajo los dos criterios económicos que deben regir toda asignación de recursos:

- **En primer lugar**, en un proceso de competitividad las empresas, las instituciones del entorno empresarial y los propios individuos tienen que basar sus criterios de decisión para asignar los recursos en las **economías de diferenciación**. Esto es, tiene que conocerse dónde se encuentran las diferencias entre las instituciones y entre los individuos, para que sobre cada una de ellas se asignen los recursos en aquellos ámbitos de la división de trabajo en los que esa institución es más eficiente. Hay que dejar muchas actividades a otras instituciones que lo hacen más eficientemente. Si no se quiere despilfarrar recursos institucionales e individuales, tienen que asignarse éstos a aquello en lo que una institución y un hombre es diferente positivamente, es superior a las posibilidades de los otros. Ser competitivo significa hacerlo mejor que los otros, y ello no puede ser a través de más recursos, sino basándose en las diferencias. Descubrir esas diferencias es la clave de toda estrategia empresarial y económica. Y aquí se plantea,

lo que antes se ha mencionado como condición *sine qua non*, el hecho de dar una respuesta al binomio **competir-colaborar**. Como criterio económico debiera asumirse el siguiente:

**Debe competirse en aquello en lo que se es diferente  
y debe colaborarse en aquello en lo que se es igual.**

- Precisamente, el segundo criterio corresponde a las economías de escala. Se busca una mejor utilización de los recursos por la vía de economías de escala, pero con características totalmente diferentes a las tradicionales. Si las economías de escala tradicionalmente han sido las de crear grandes volúmenes de producción para reducir los costes unitarios, ahora se tienen que buscar las economías de escala en la colaboración entre las distintas instituciones y personas. Los criterios de diferenciación priman sobre las economías de escala, pero dentro de los primeros, y a través de la colaboración, tienen que lograrse las economías de escala. Lo cual plantea fuertes exigencias a las propias leyes de competencia y a la organización de los mercados. Los “costes interempresariales”, los costes de la organización de los mercados se verán fuertemente influenciados por la aplicación de estos criterios económico-institucionales.

Si una empresa, un país, una institución, no entiende este diseño de criterios económicos va a tener muchas dificultades de supervivencia.

Pero el papel de una empresa en una economía abierta y competitiva se modifica también sustancialmente en cuanto a su propio diseño interno. Para dar respuesta a esas exigencias de diferenciación de economías y de economías de escala, la organización empresarial —que no es otra cosa que la forma de entender la división de trabajo internamente y su coordinación— está sujeta a dos criterios económicos fundamentales. Sobre ellos tiene que construirse todo el diseño institucional, económico e instrumental, esto es, organizativo y de *management*.

- El primer criterio afecta a cómo se logra la eficiencia económica en la disposición de los recursos, esto es, cómo logra los incrementos de productividad necesarios para poder dar respuesta a las situaciones de competitividad. Productividad significa no despilfarrar recursos, dotar al proceso empresarial con los recursos adecuados para dar una respuesta eficiente a esa relación necesaria entre factores de producción y producto. Es, en esencia, la dimensión económica del proceso empresarial.

En el sistema taylorista los incrementos de productividad corresponden predominantemente al desarrollo de la función y al ajuste del comportamiento humano a esa función. En un sistema no taylorista, de una economía abierta y competitiva, en la que se exige una rápida adaptación y flexibilidad en la misma, no se puede lograr la productividad más que integrando al hombre en el proceso. El hombre, su comportamiento, su identificación con la institución, constituye el punto de referencia clave. Y ese hombre es el que realiza luego la función. Si se invierten totalmente las prioridades de los criterios organizativos no será posible lograr saltos de productividad como los que tienen que hacerse en España (entre un 30 y un 40 por ciento). Toda otra actuación organizativa llevará a ajustes de corto alcance y pondrá en peligro la supervivencia de la empresa.

- El segundo criterio organizativo proviene del hecho de la relación de la organización empresarial con sus entornos, con sus mercados. Aquí debe destacarse, claramente, que el mercado no es el punto de referencia clave de la institución empresarial, sino el cliente. La concepción tradicional taylorista del enfrentamiento en el mercado a través de los instrumentos clásicos del *marketing* toca a su fin. Se trata de conseguir una reducción de los costes de coordinación con el cliente mediante la integración del mismo en el proyecto empresarial. Esto es, mediante la creación de “capital confianza” entre la institución y el cliente. No se pueden transferir al cliente ineficiencias

institucionales, como tampoco el cliente puede exigir planteamientos que lleven a una situación ineficiente.

- Hay un tercer elemento clave en el diseño empresarial que constituye el criterio básico para todo el cálculo económico. Y es que toda acción de la institución empresarial está orientada al futuro. Se precisa de **visión** para poder diseñar qué estado quiere alcanzarse, con el fin de poder analizar el presente y conocer sus potenciales para definir la acción o acciones a realizar a través de la capacidad directiva de esa empresa. Esto es lo que denominamos **Dirección Estratégica de la Empresa**.

Quiere decir que los criterios económicos a la hora de asignar recursos y de diseñar las organizaciones empresariales pasan, necesariamente, por tres consideraciones claves:

- 1) La institución condiciona como tal los costes de coordinación internos y externos de la empresa. O se “cree” en la institución, o se tendrán elevados costes.
- 2) La eficiencia económica se tiene que realizar con el hombre y no contra el hombre. Y aquí se plantea un problema muy serio de cómo se dirige una institución empresarial de acuerdo con otros comportamientos totalmente distintos a los actuales. O se modifica esta situación o no hay respuesta; habrá, o será, una respuesta sumamente ineficiente que pondrá en peligro muchas empresas y muchos puestos de trabajo.
- 3) Todo el diseño de la nueva institución empresarial parte siempre de dos elementos que tradicionalmente no han sido considerados:
  - Todo cálculo económico arranca de fuera de la empresa, del cliente, y no tanto del mercado, hacia la empresa. Por lo tanto, el cálculo económico hay que realizarlo conociendo qué aportación espera el cliente para condicionar las posibilidades empresariales.

- La segunda es el hecho de que el cálculo económico tiene que partir del futuro para determinar el presente. El pasado es una anotación histórica. Si no tengo capacidad de visionar dónde quiero posicionar a la institución, a la empresa, en el futuro, difícilmente voy a poder interpretar el valor de la actual dimensión institucional que tengo, de sus recursos y de sus conocimientos. Y, en particular, mal voy a poder señalar las medidas de actuación que tengo que ir realizando en todo el transcurso del tiempo para adaptarme a las situaciones cambiantes, frecuentemente, de rupturas tradicionales.

Sin institución no se dispone de la capacidad económica adecuada para poder conducir y dirigir el proceso empresarial hacia ese futuro que se ha tenido que “visionar” previamente. De fuera hacia dentro y del futuro al presente son las dos nuevas claves del diseño de la institución empresarial.

### **III. La empresa como institución económica y social**

Se tienen que dar dos condiciones para el éxito económico y social en una sociedad abierta y competitiva. Se tiene que recuperar, por una parte, a la institución singular y, por la otra, se tiene que recuperar al hombre para la institución.

Recuperar a la institución singular, la empresa, pero también cada una de las instituciones que configuran el devenir económico y social del país, implica singularizar sus diferencias de tal manera que se disponga de forma creciente de mayores grados de eficiencia para que esa institución singular pueda competir, por un lado, y colaborar, por el otro. Si no se recupera la institución no se logrará disponer de capacidad de motivación y de integración del hombre. Lo cual conllevará básicamente elevados costes de coordinación dentro de la empresa y de la empresa con el entorno. Se incrementarán los costes fijos, con lo que la empresa será incapaz de dar respuesta, en un sistema abierto y competitivo, a

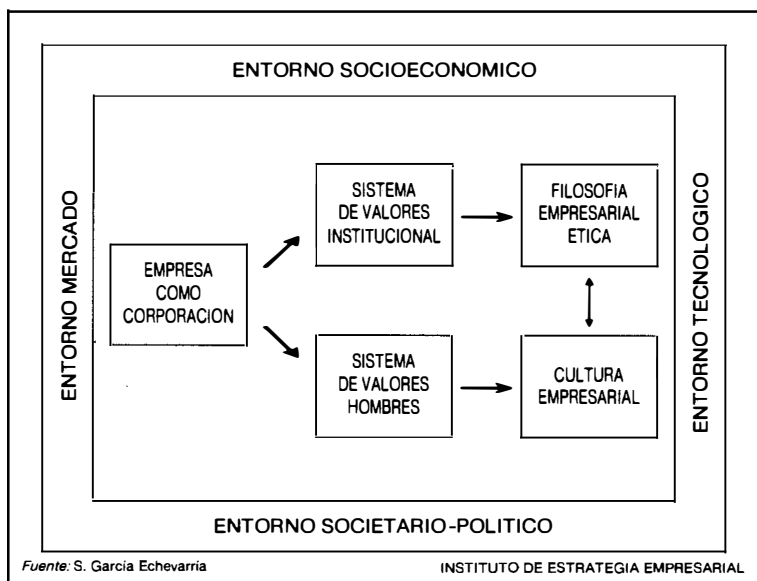
otras instituciones más eficientes. Solamente se puede generar “capital confianza” en aquellas instituciones en las que el hombre “crea” y, consiguientemente, no sólo de dentro de la empresa, sino también en su entorno. No se pueden separar ambas dimensiones. Si los hombres de una empresa no creen en su institución, difícilmente van a creer los proveedores, o los clientes, o la opinión pública, o el fisco. La institución es, en una economía descentralizada, la clave de la coordinación, y, por lo tanto, la respuesta única para el éxito económico y social. El taylorismo no crea confianza. Crea funciones como elementos de coordinación. La “generación de confianza” en una institución la generan los hombres, que son los que disponen de las funciones de manera que generen capacidad para adaptarse de manera rápida y flexible a las situaciones cambiantes.

La segunda condición de éxito es recuperar al hombre. Solamente se consiguen las productividades necesarias con el hombre y se consigue reducir los costes de coordinación con el cliente, integrándolo en la institución empresarial. El hombre genera un comportamiento que da confianza o desconfianza y que, consiguientemente, se plantea el problema de su capacidad de coordinación con la institución. La flexibilidad y la rapidez de adaptación no lo dan las funciones, sino los comportamientos humanos. Y es en este sentido en el que tenemos que diseñar las instituciones de manera totalmente diferente a las tradicionales tayloristas y fayolistas.

La institución, permítaseme llamarla corporación, es una comunidad de hombres empeñados en un proyecto empresarial, o un proyecto de cualquier otra institución singular. Si no se produce esa identificación del hombre con la institución, se sustituye su capacidad de coordinación por la capacidad de coordinación de las funciones. Con todo lo que ello implica de rigidez de adaptación y de destrucción del hombre en una medida muy amplia, como puede apreciarse en las experiencias de los últimos años.

Como puede apreciarse en la figura 2, la empresa, como corporación, viene definida por dos sistemas de valores:

- En primer lugar, el sistema de valores institucionales que denomino **filosofía empresarial** y que define todo el campo de la ética en la institución. Este sistema de valores es el que define los contenidos y los comportamientos de las personas implicadas. De esta manera se genera confianza en el sentido de que se conocen, *a priori*, los comportamientos que se van a producir ante situaciones de adaptación internas o externas en la empresa, y ello tanto en cuanto al diseño de los procesos organizativos como en las propias estrategias. Es necesario transformar la incertidumbre que impera en todo proceso abierto y competitivo en una certidumbre relativa en la que se implica el comportamiento de la institución. Lo que permite a los demás agentes económicos evaluar las posibles consecuencias del futuro conociendo cuáles son las pautas de comportamiento en la institución. Este sistema de valores es el único elemento que da continuidad a una institución en el futuro y le permite, al propio tiempo, adaptarse



Fuente: S. García Echevarría

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fig. 2.—La empresa como corporación.

permanentemente a las situaciones cambiantes. La empresa tiene que adaptarse permanentemente a los cambios, lo cual no implica, en ninguno de los casos, que esa empresa no tenga una orientación clave que es su sistema de valores, su filosofía empresarial. Solamente a través de la filosofía empresarial disponen los hombres, de dentro y de fuera de la empresa, de una referencia válida cierta para enjuiciar y calcular económicamente las consecuencias de sus actuaciones. La búsqueda de certidumbre en los comportamientos es la única respuesta a la incertidumbre real de los entornos cambiantes. Y ello sólo es posible a través de la institución singular. La empresa que genere certidumbre reducirá los costes de coordinación, con lo que garantizará su éxito.

- Y toda empresa, como corporación, es un conjunto de hombres, directivos y personal. Cada uno de estos hombres posee un sistema de valores diferente y, en su conjunto, definen la cultura empresarial de una institución. Según el grado de diferenciación entre los sistemas de valores se tendrá una capacidad de coordinación, con lo que se producirán mayores o menores costes de organización en esa empresa.

Esta relación entre el sistema de valores institucionales, la filosofía empresarial y la cultura empresarial, el sistema de valores de sus hombres, van a definir el éxito o fracaso de una institución. Si las diferencias entre ambos sistemas de valores son muy amplias se tendrán grandes dificultades para integrar y motivar hombres. Entonces habrá que recurrir al fayolismo con todas las consecuencias de controles y costes de coordinación. Si existe **unidad doctrinal**, esto es, si existe una aproximación entre el sistema de valores de la institución y el de los hombres será fácilmente integrable el hombre y se le motivará de manera que se reducirán los costes de coordinación por la confianza existente con la institución. Por ello, una ruptura de los sistemas de valores constituye un problema muy serio en los procesos de adaptación empresarial.



Una de las claves de las exigencias empresariales, en una economía abierta y competitiva, es la necesidad de una gran flexibilidad a la hora de centralizar o descentralizar las actuaciones empresariales. La tendencia en una economía abierta es hacia la descentralización, lo cual no implica que, por distintas situaciones internas o externas, tengan que centralizarse rápidamente determinadas actuaciones. Y en esa tendencia descentralizadora el protagonismo no lo puede tener nunca la función, sino el hombre. Por ello, es muy importante que se disponga de capacidad de hombres para que puedan actuar de manera descentralizada en la adopción de decisiones. Por ello, tal como se expone en la figura 3, la filosofía empresarial define la legitimación institucional de las decisiones, esto es, lo que quisiera llamar espacio ético en el sentido de que todo hombre, en especial el directivo, tiene que saber cuál es el espacio en el que puede moverse su campo de actuación dentro de esa institución. Por otro lado, todo individuo

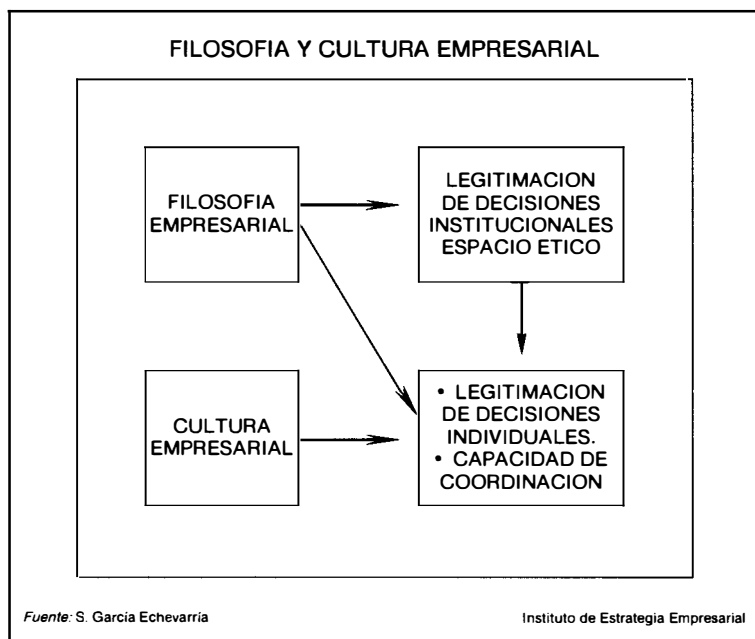


Fig. 3.—Filosofía y cultura empresarial.

actúa como individuo singular, con su sistema de valores y su ética, y tiene que legitimar sus decisiones individuales. Solamente existirá capacidad de coordinación cuando el individuo, aprovechando su diferencia en el sistema de valores, y considerando los valores de la institución, utilice al máximo esa capacidad diferenciadora y, al mismo tiempo, bajo criterios de unidad doctrinal reduzca los costes de coordinación.

No cabe la menor duda que el gran problema que tiene planteado la empresa española corresponde a un cambio no solamente de su diseño institucional, sino también del diseño de todas las instituciones que le están configurando su entorno. De nada sirve querer tener empresas muy competitivas, y será también imposible tener empresas competitivas, si no existe competitividad también en las instituciones crediticias, fiscales, sanitarias, universitarias, etc. No puede establecerse una estrategia de competitividad basándose en la empresa. Tiene que plantearse la competitividad en las instituciones de todo el entorno empresarial. Es una dimensión de toda la sociedad, ya que ser competitivo es un elemento cultural y no tanto económico. Lo económico es secundario con respecto al comportamiento. Es otra forma de entender y plantearse la economía, el cálculo económico, la formación y, en su conjunto, el comportamiento humano. O se modifican estos sistemas de valores o no hay quien coordine en una economía abierta y competitiva. Sus costes son muy elevados.

Como puede apreciarse en la figura 4, se recogen los resultados de dos estudios empíricos. Por un lado, el realizado por el Instituto de la Industria Alemana, y, por otro lado, el realizado por el Instituto de Estrategia Empresarial en España. Como puede apreciarse, al comparar los distintos valores se manifiestan diferencias muy importantes. En el sistema de valores alemán todo el diseño empresarial se centra en torno al hombre, mientras que en el sistema español su orientación es hacia su Cultura Empresarial fuertemente instrumentalista, podemos decir taylorista. El hombre se encuentra en segundo lugar. Mientras no se modifique esta función va a ser muy difícil tener empresas competitivas. Y

ello implica modificaciones sustanciales en el mundo sindical, en el mundo universitario y en el mundo empresarial, y, muy en particular también, en todas las instituciones responsables del entorno.

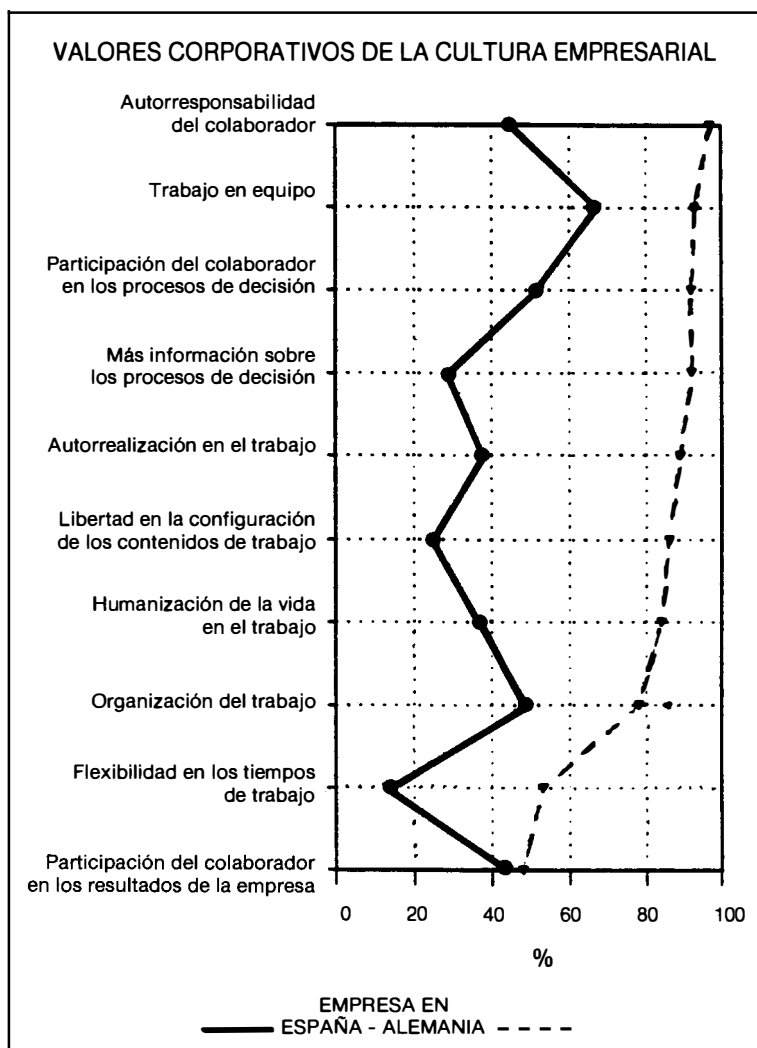


Fig. 4.—Valores comparativos de la cultura empresarial.

Hay que ir a recuperar a la institución y al hombre en el nuevo diseño de la economía para dar respuesta tanto a las exigencias de coordinación dentro del contexto europeo, como, muy en particular, para dar respuesta a las exigencias crecientes de nuestra sociedad de crear empleo.

El empleo solamente se crea en las empresas, y solamente se crea si es competitiva la empresa. Y ésta solamente será competitiva si se consigue modificar ese sistema de valores que se refleja en la figura 4. Mientras no se modifique la cultura empresarial española, no se dispondrá de capacidad estratégica. Esto implica fundamentalmente recuperar la institución y el hombre para generar “capital confianza”. **Este es el activo que no figura en los balances, pero es el que hace la cuenta de pérdidas y ganancias.**

#### **IV. Exigencias a la capacidad directiva**

La clave del éxito de toda institución empresarial, como de cualquier otra institución, depende de su capacidad directiva. Naturalmente, siempre y cuando el ordenamiento económico y social en que está involucrada esa institución permita el desarrollo y no lo condicione. Como puede apreciarse en la figura 5, el directivo, que es el que dirige la institución en sus diversos planteamientos y niveles, y es el que coordina, está sujeto a tres campos de tensión. Del éxito o fracaso en la dirección de estos tres campos de tensiones en los que se desarrolla la empresa dependerá el futuro de la institución.

- En primer lugar, el directivo tiene que coordinar a la empresa con su entorno. Tiene que buscar permanentemente la realización del proceso de adaptación que permita responder a entornos turbulentos y cambiantes con las exigencias de estabilidad de la institución empresarial. Una institución empresarial tiende a buscar estructuras estables por su propia dinámica de la organización. La empresa tiene que compaginar esa fuerte tendencia a la estabilidad con la tendencia a la inestabilidad del entorno.

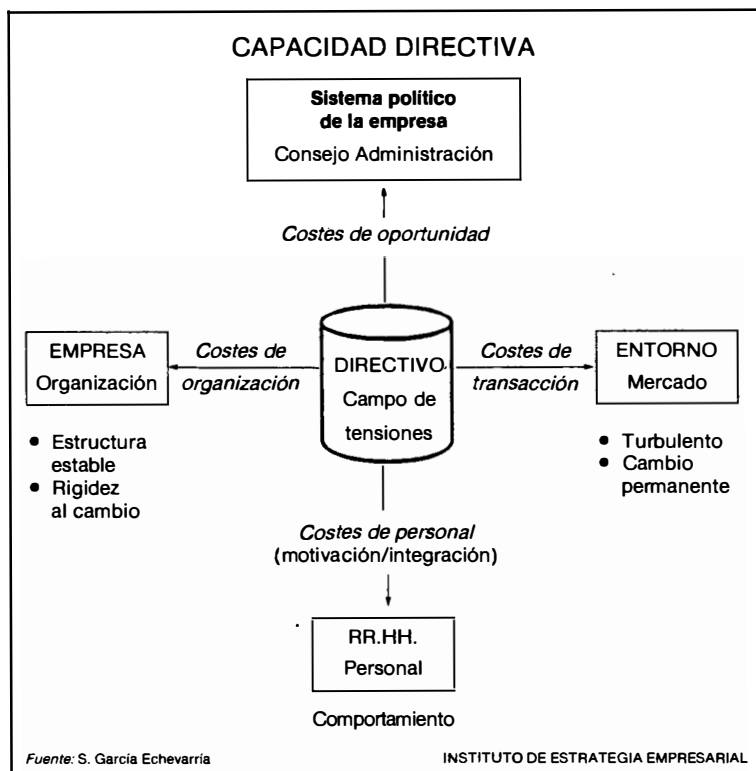


Fig. 5.—Capacidad directiva.

Este ajuste permanente entre la institución empresarial y el entorno constituye la función primaria de todo directivo. Precisa mantener en tensión a la organización como ejercicio permanente para realizar el aprendizaje de adaptación al cambio. De estos costes de coordinación va a depender el resultado de la empresa.

- El segundo campo de tensión es el interno, esto es, cómo resuelve la organización de esa empresa. En la medida en la cual el directivo consiga mantener una dinámica organizativa que le permita dar respuesta a las exigencias del entorno, con los menores costes posibles —a través de la flexibilidad de la organización y la rapidez de adaptación—

logrará una contribución positiva reduciendo los costes de la organización. En la medida en la que el directivo no disponga de una dinámica organizativa que permita adaptarse a tiempo a las situaciones cambiantes, no sólo tendrá elevados costes de coordinación, sino que pondrá en peligro la propia subsistencia de la empresa.

- El tercer campo de tensiones es el que se genera entre la dimensión política de la institución, principalmente el accionista y el personal. Hay que tener en cuenta que el accionista dispone, en su relación con la empresa, de un cálculo económico de costes de oportunidad. El accionista tiene diversas y diferentes posibilidades de actuación, por lo que tiene que plantearse el problema de las oportunidades que se le plantean en esa institución frente a otras. Por otro lado, el directivo tiene que compaginar las exigencias de la dimensión política con las exigencias de la dimensión personal, con los correspondientes costes de personal.

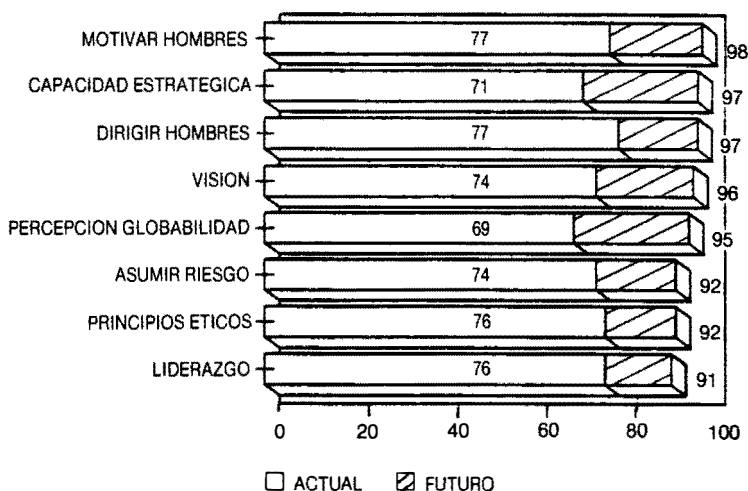
La solución de estos tres campos de tensión solamente puede resolverse si se consiguen integrar los tres procesos dentro de la institución empresarial. Tanto integrar al accionista como al personal, al cliente como al empleado. Y aquí es importante recordar que la economía no es un juego de suma cero, en el que lo que uno gana el otro pierde. Si se interpreta así una empresa, o la economía, no funcionará. La economía tiene que ser un sistema en el que todos ganen, y que además esa participación signifique una respuesta a la aportación realizada por cada uno. Si no se consigue coordinar e integrar al accionista se tendrán pocas posibilidades de disponer de recursos, e incluso no se dispondrá de las dimensiones “políticas” en la empresa. Si no se integra al personal se tendrán elevados costes como consecuencia de la falta de motivación y una baja productividad. Si no se consigue integrar al cliente se disparan los costes de coordinación, y si la organización no está integrada en la empresa se tendrá lentitud de adaptación, y con ello, elevados costes de organización.

Y ello solamente lo puede lograr el directivo cuando dispone de una orientación muy clara hacia dónde va su permanente búsqueda de decisiones, lo que posibilita integrar esos tres campos de tensiones. Esta es una labor dura, pero que solamente puede ser asumida cuando se tiene claramente definida la institución: la filosofía, la cultura y la estrategia empresarial. Estas son las tres claves institucionales. Con ellas precisa el directivo su actuación y dispone, al mismo tiempo, de la brújula sobre la que tiene que acomodar el proceso permanente de adaptación de estas tensiones.

La tarea de un directivo es una tarea que solamente puede asumirla aquella persona que tenga una identidad corporativa, ya que en cualquiera de los otros casos son tensiones de tal dureza que generan una situación de difícil aceptación humana.

Los estudios empíricos que hemos venido realizando nos llevan a la conclusión de que el directivo español es un directivo fuertemente instrumentalista, esto es, es un hombre más preparado

#### VALORES ACTUALES Y FUTUROS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA



Instituto de Estrategia Empresarial

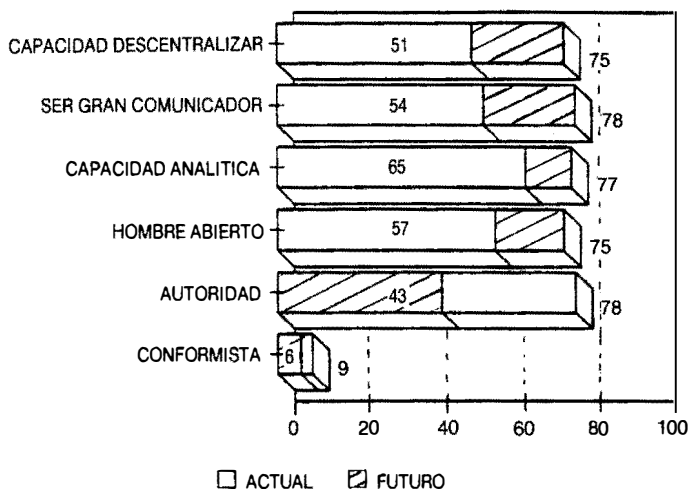
Fuente: S. García Echevarría/M. T. del Val  
(Muestra: 217 empresas)

Fig. 6a.—Valores actuales y futuros del directivo español.

en los instrumentos y, consiguientemente, sobre ellos construye la institución. Es un directivo poco institucionalista. En general, no tiene asumida la cultura española la institución empresarial —ni ninguna otra institución— y, por lo tanto, existen elevados costes de coordinación de esos tres campos de tensiones.

Como puede verse en las figuras 6a, 6b y 6c, el resultado de la investigación que hemos realizado nos conduce a un perfil directivo de características que no corresponden a las exigencias de esa nueva institución empresarial. Se tiene que hacer un esfuerzo significativo en el proceso de adaptación. En los perfiles puede apreciarse de manera unívoca la propia valoración que realiza el directivo sobre el proceso de cambio a realizar. El valor clave es la motivación, pero ello solamente se logra a través de la institución y del hombre. Todos los valores, en cambio, se refieren al hombre y, en menor magnitud, a la institución. O se recupera una cultura empresarial en la que se prime la institución y, por

#### VALORES ACTUALES Y FUTUROS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA



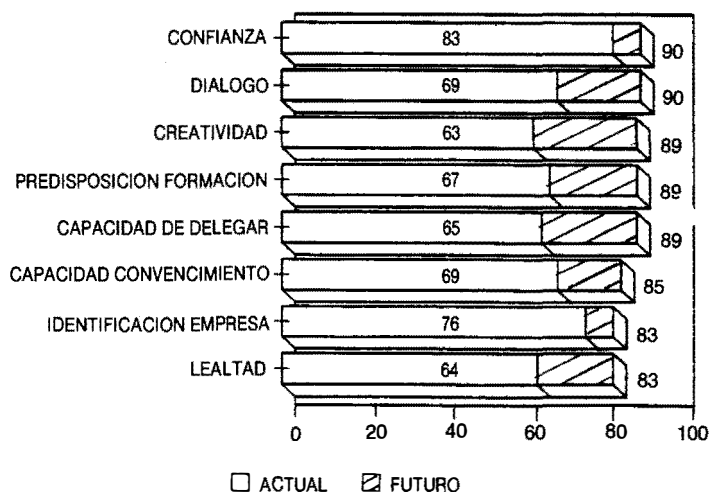
Instituto de Estrategia Empresarial

Fuente: S. García Echevarría/M. T. del Val  
(Muestra: 217 empresas)

Fig. 6b.—Valores actuales y futuros del directivo español.



## VALORES ACTUALES Y FUTUROS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA



Instituto de Estrategia Empresarial

Fuente: S. García Echevarría/M. T. del Val  
(Muestra: 217 empresas)

Fig. 6c.—Valores actuales y futuros del directivo español.

lo tanto, la capacidad de integración de los hombres en la misma, iniciándose por el directivo, o va a ser muy difícil poder disponer de instituciones competitivas.

Existe una gran capacidad directiva en España que tiene que aflorar a través de una nueva cultura empresarial. No aflora a través de una mera formación instrumental, sino que aflora a través de una identificación institucional.

## Bibliografía

Pümpin, C. y García Echevarría, S.: **Cultura empresarial**. Madrid, 1988.

García Echevarría, S.: **El reto empresarial español. La empresa española y su competitividad**.

**Pümpin, C. y García Echevarría, S.: Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa. Madrid, 1989.**

**Pümpin, C. y García Echevarría, S.: Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa. Madrid, 1993.**

**García Echevarría, S. y Del Val Núñez, M. T.: Cultura corporativa y competitividad de la empresa española. Madrid, 1993.**

**García Echevarría, S. y Del Val Núñez, M. T.: El directivo de la empresa vasca. Clave de su competitividad. Bilbao, 1993.**

**SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA** se doctoró por la Universidad de Colonia y Complutense de Madrid. Ha sido profesor de la Universidad Comercial de Deusto y de la Universidad Complutense de Madrid. En 1972 ocupa la Cátedra de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Barcelona, y a partir de 1976 es catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares. Es director del Instituto Universitario de Dirección y Organización de Empresas.