

IOE Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.

Cátedra de Política
Económica de la Empresa
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 221

**LAS EXIGENCIAS DE LOS PROCESOS
DE CAMBIOS ORGANIZATIVOS E
INSTITUCIONALES**

El papel de la Ética

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc 1-A-221

D

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 221
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**LAS EXIGENCIAS DE LOS PROCESOS DE CAMBIOS
ORGANIZATIVOS E INSTITUCIONALES.**

El papel de la Etica

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Febrero 1995

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración :

Elisa Muscoso

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 032 - 3

Depósito Legal: M - 22201 - 1995

Imprime: CICAJ REPRODUCCIONES, S.L.
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<i><u>Pág.</u></i>
<i>I. CONSIDERACIONES PREVIAS</i>	<i>5</i>
<i>II. EL PORQUE DE LOS PROCESOS DE CAMBIO Y SUS DIMENSIONES</i>	<i>10</i>
<i>III. LAS CAUSAS DE LOS PROCESOS TRAUMATICOS EN LAS ADAPTACIONES ORGANIZATIVAS</i>	<i>13</i>
<i>IV. LA RECUPERACION DE LA INSTITUCION COMO BASE PARA EL NUEVO DISEÑO ORGANIZATIVO ...</i>	<i>22</i>
<i>V. LA ETICA COMO FACTOR ESTRATEGIDO EN LOS NUEVOS DISEÑOS EMPRESARIALES : CAPITAL CONFIANZA COMO FACTOR DEL EXITO EMPRE- RIAL</i>	<i>30</i>
<i>VI. BIBLIOGRAFIA</i>	<i>36</i>

I. CONSIDERACIONES PREVIAS ⁽¹⁾

Pocas veces en la historia moderna ha estado la Etica de tanta actualidad como en los momentos presentes. Y ello no sólo por lo que implica su propia dimensión moral sino, en particular, en lo que constituye una dimensión clave que genera determinados tipos de organizaciones. La Etica, dentro del contexto de las instituciones, tiene como misión fundamental generar transparencia en los comportamientos de las personas y, consiguientemente, dar seguridad en el proceso de desarrollo y realización de todo proceso organizativo.

La Etica, por consiguiente, incide :

- * Por un lado, en la complejidad del entorno la falta de Etica implica un incremento de la complejidad organizativa, lo que exige instituciones de control con todo lo que implica de dificultades y de deterioro del proceso organizativo.

- * Como consecuencia de ello, por un lado, y como consecuencia de los grados de desconfianza que se introducen y las exigencias de garantías que implica, por el otro, genera

1. Conferencia pronunciada en el Centro Cultural de BANCAJA de Valencia el 24 de enero de 1995 organizada por el Seminario Permanente de Etica Económica y Empresarial de ETNOR.

costes. La falta de Etica incide de manera determinante en los costes de las organizaciones.

Ambos elementos son los que producen organizaciones rígidas, complejas como consecuencia de la falta de ética.

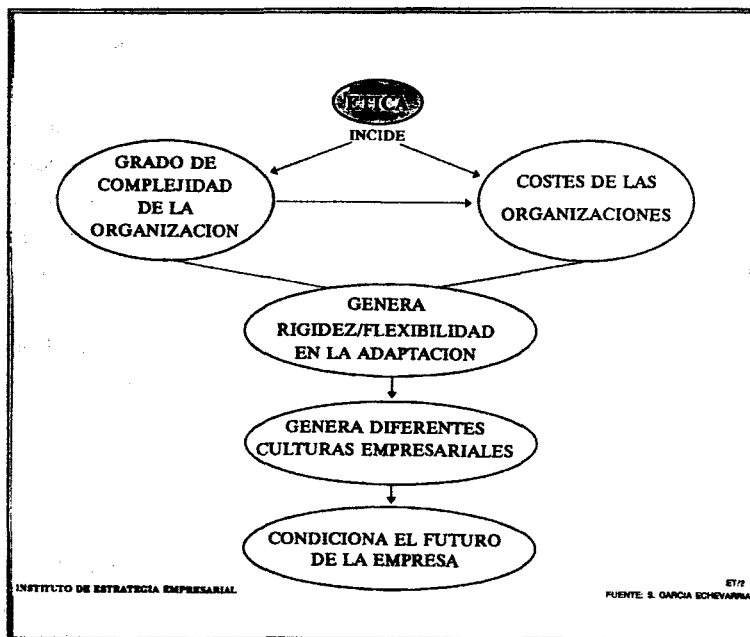


Figura 1

Pero este proceso ético no sólo genera mayor o menor complejidad y costes, sino que, en el transcurso del tiempo, se manifiesta en una de las consecuencias más graves: genera una cultura empresarial sin capacidad de desarrollo. Y ello porque con una cultura empresarial basada en una organización altamente compleja y con elevados costes

y falta de transparencia, es imposible configurar el futuro en un sistema abierto, o dicho en otros términos, no podrá diseñarse un proceso estratégico de adaptación en el futuro de esa empresa.

Además la actividad humana precisa siempre de una organización. Y esta organización es diferente :

- * En un sistema cerrado de corte Maxweberiano, en el que, sin duda, se asume que toda organización está caracterizada por :
 - Unas estructuras definidas funcionales
 - Asume unos comportamientos transparentes tanto en cuanto a la asignación como al funcionamiento de las personas.

- * En un sistema abierto, competitivo, es, sin embargo, la organización el instrumento que permite adaptarse a los procesos de cambio.

Un hecho altamente conocido y empíricamente verificado, es el fracaso generalizado de los cambios organizativos. Ello se debe, básicamente, a que las organizaciones se han desarrollado en lo que hemos denominado organizaciones en un sistema cerrado.

Así, en una organización dentro de un sistema cerrado se genera una cultura orientada a la propia organización, esto es, orientada a su estructura, lo cual conduce a un tipo de organización sin institución.

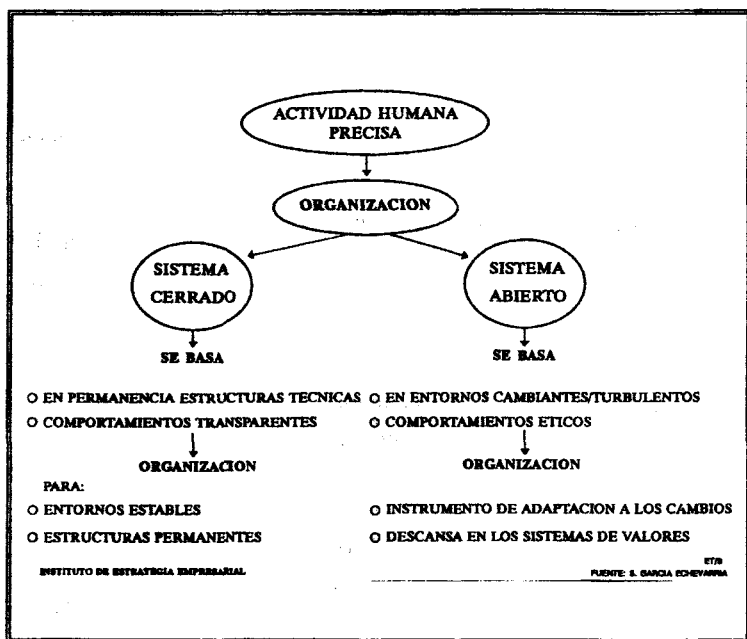


Figura 2

Ello conduce a que en un sistema cerrado las normas que definen los comportamientos de las personas en las organizaciones se derivan de las propias reglas organizativas.

Por el contrario, en un sistema abierto en el que la cultura empresarial se orienta a los entornos, las normas se derivan de la institución, esto es, de los sistemas de valores de la institución.

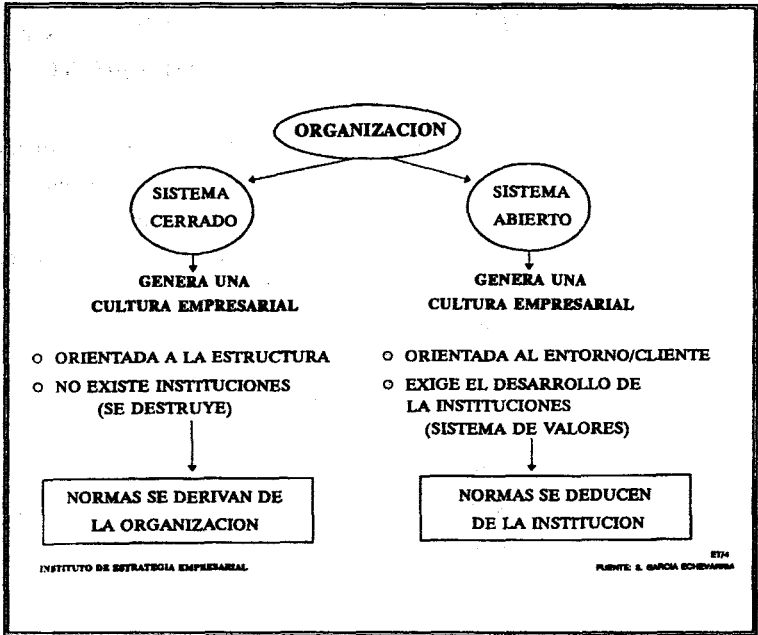


Figura 3

Lo cual desarrolla una estructura de comportamientos que permite y obliga necesariamente a distinguir entre :

- * Institución, por un lado, y,
- * Organización, por el otro

En esta aportación nos vamos a centrar en cómo se tiene que producir este proceso de cambio y cuál es precisamente el papel dominante de la Etica en las dimensiones institucionales y organizativas.

II. EL PORQUE DE LOS PROCESOS DE CAMBIO Y SUS DIMENSIONES

Los procesos de cambio en los momentos actuales están caracterizados por una gran rapidez y frecuencia de los mismos, así como por lo inesperado de muchos de ellos. Se produce un acortamiento radical del ciclo de vida de productos, procesos, organizaciones, así como en cuanto a la propia dimensión de la disposición de conocimientos e información.

En esta situación el factor tiempo se ha convertido en un factor estratégico al ser uno de los factores de competitividad más importantes. Todo ello obliga a un nuevo diseño de las organizaciones empresariales, al igual que a un cambio radical en lo que concierne a los comportamientos de las personas en las organizaciones.

El largo plazo no está ya en la dimensión organizativa, sino que tiene que estar involucrado en la dimensión institucional, por lo que debe recuperarse la misma. Las organizaciones pasan de ser el elemento del largo plazo, caracterizadas por un ciclo de vida largo, a ser un instrumento estratégico vital, pero con un ciclo de vida muy corto. La institución tiene que sustituir a la organización como la clave del proceso de definición del largo plazo. En otro caso se queda ese conjunto de personas sin punto de referencia para el diseño de futuro del propio proyecto empresarial.

Los procesos de cambio se deben a múltiples factores, pero predominantemente pueden señalarse como claves los reflejados en la figura 4.

Puede observarse que son todos ellos elementos que eliminan barreras y, por tanto, tienen como misión fundamental reducir los costes de coordinación de todos los procesos de adaptación.

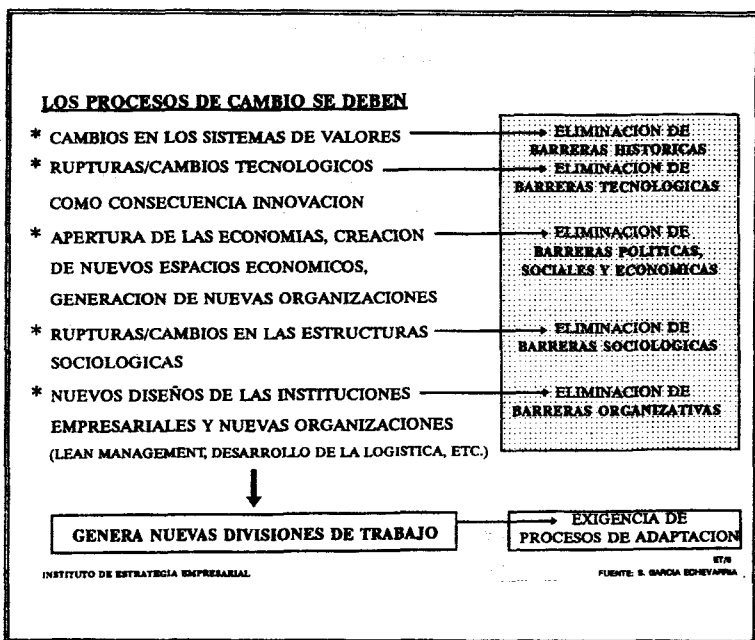


Figura 4

Todos estos elementos generan nuevas divisiones de trabajo y ello es lo que plantea la exigencia de una permanente adaptación. Estas nuevas divisiones de trabajo afectan :

- * A todos los diseños organizativos de dentro de la empresa
- * A todas las relaciones organizativas entre las empresas.
- * A todas las relaciones entre las regiones y mercados

Por tanto, estamos en un momento en el que la modificación del diseño organizativo por el diseño institucional constituye la clave de todo el proceso de adaptación.

La evolución de estos valores, esto es, tanto los valores que implica el propio desarrollo del conocimiento empírico, como aquellos otros valores derivados de la razón y de la ética generan, sin duda, grandes oportunidades. Solamente en los momentos de ruptura se generan nuevas oportunidades, así como también nuevos riesgos. Los riesgos radican, principalmente, cuando no se realiza la adaptación al cambio y son menores cuando se trata de orientar a las nuevas oportunidades.

Lo cual exige a los responsables empresariales y al conjunto de las personas involucradas en los procesos de cambio, el conocimiento de estos motivos por los cuales se producen los procesos de cambio, pero, al mismo tiempo, exige que se conozcan cuáles son las propias organizaciones, la cultura de que se dispone en esa institución. El éxito no depende únicamente de la apreciación correcta de las oportunidades que se abren, sino que depende, también, del propio sistema de valores, de la cultura de esa empresa y su capacidad y disposición a aceptar, a internalizar, los procesos de cambio de la forma más eficientemente posible económica y socialmente.

Por tanto, el éxito del proceso de adaptación depende de esa capacidad de percibir el futuro y del conocimiento de las propias instituciones empresariales definidas como sistemas de valores.

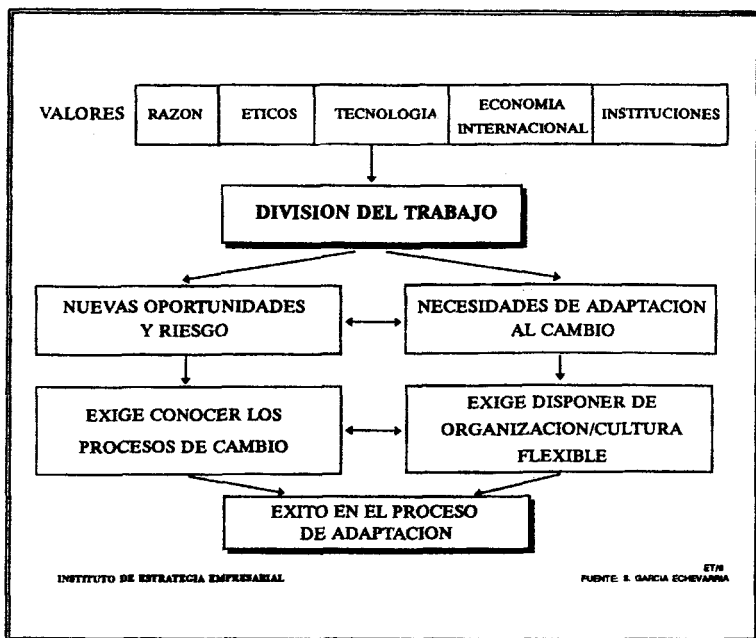


Figura 5

III. LAS CAUSAS DE LOS PROCESOS TRAUMATICOS EN LAS ADAPTACIONES ORGANIZATIVAS

La percepción de la vida diaria en los últimos años es, en gran medida, estremecedora y frecuentemente plantea en muchas instituciones y personas la duda permanente sobre la viabilidad de diseñar una economía y una empresa en unos procesos de cambio permanente.

La realidad de los procesos de cambio de los últimos años se manifiesta claramente en unos elevados costes, tanto económicos como sociales, cuando no también, políticos.

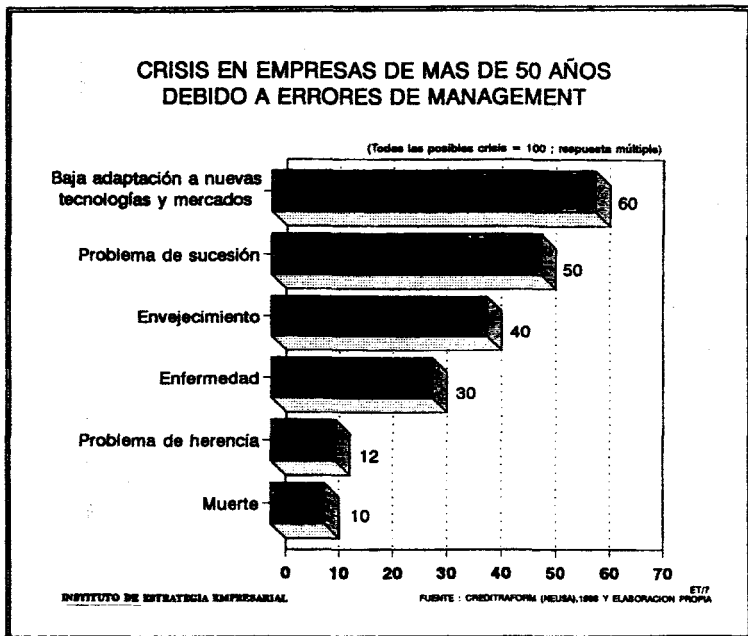


Figura 6

La realidad es que el 60% de las quiebras de las empresas se deben a los fallos en los procesos de adaptación como consecuencia de las rupturas tecnológicas y económicas.

Esta situación es, sin duda, superior en los procesos españoles de los últimos años.

Las causas principales de estas dificultades traumáticas se deben:

- * A la baja capacidad de adaptación de unas estructuras productivas y organizativas no solo de la empresa, sino de las demás instituciones que inciden sobre la empresa y del propio ordenamiento económico y social.
- * Pero es también consecuencia de una cultura empresarial generada durante muchas décadas dentro de un sistema cerrado.

De ello se derivan grandes dificultades de adaptación que acarrearán siempre procesos traumáticos al darse un "achatarramiento" increíble de medios económicos y financieros y, sobre todo, de recursos de personas. No se ha sido capaz de asumir los procesos de cambio a través de un proceso de preparación previo para disminuir o buscar las oportunidades de estas nuevas divisiones de trabajo.

Ello se debe a todo proceso de competitividad, al abrirse la economía implica siempre la reducción de barreras, lo que conduce a una estructura organizativa de la economía basada en barreras naturales y no en barreras artificiales, cuyo elemento clave es la diferenciación.

El problema español se ha caracterizado principalmente por esta dificultad de pasar de una organización de la economía y de la empresa cerrada a una economía competitiva basada en barreras naturales. La primera ha generado una cultura organizativa dentro de un sistema cerrado destruyendo, prácticamente, a la institución singular portadora de los sistemas de valores. La organización ha tenido que asumir el proceso estructural de cambio, pero lo cual es imposible que pueda resolverlo dado su carácter instrumental dentro de una economía abierta y competitiva.

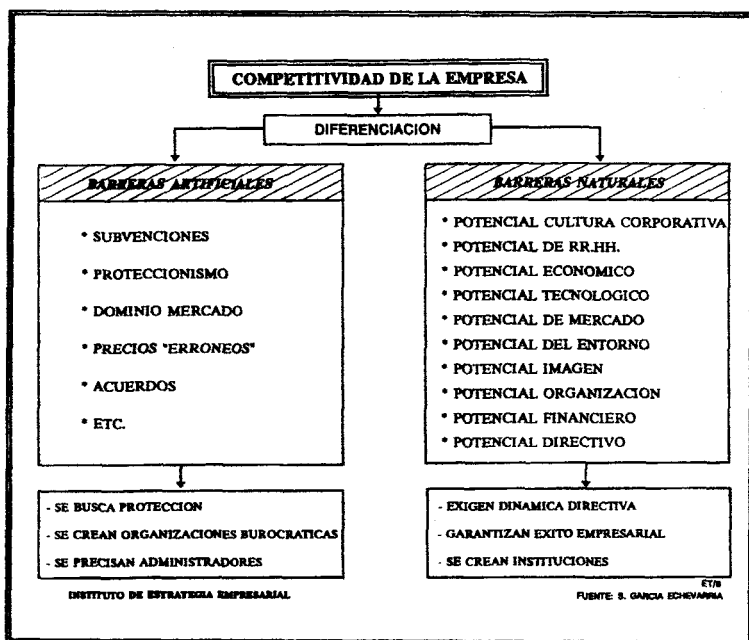


Figura 7

La necesidad de una cultura dinámica de orientación a los entornos es uno de los problemas básicos de todo el proceso de adaptación empresarial. El gran problema es que ni los diseños institucionales, ni la propia formación, ni tampoco las propias instituciones, se han podido preparar, o se han preparado, a este cambio traumático y, consiguientemente, no ha habido ni hay un proceso de adaptación, tal como puede apreciarse en los resultados empíricos tanto económicos como sociales.

Como puede verse en las figuras 8a, 8b, 8c y 8d los diferentes valores económicos que reflejan los flujos de resultados de las empresas alemanas con respecto a las españolas son de enormes

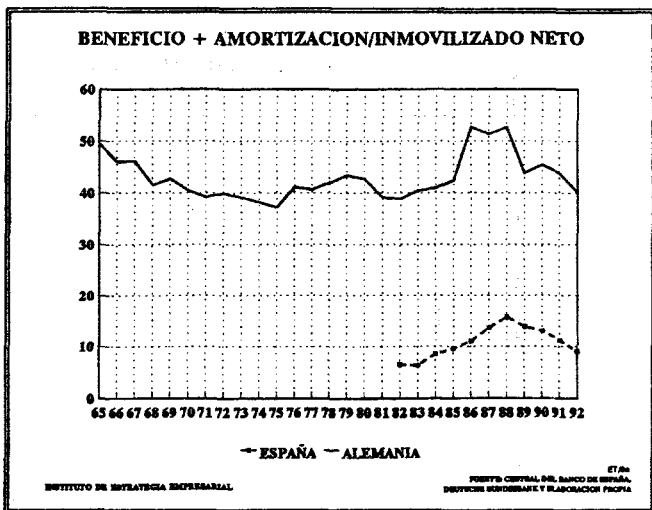


Figura 8a

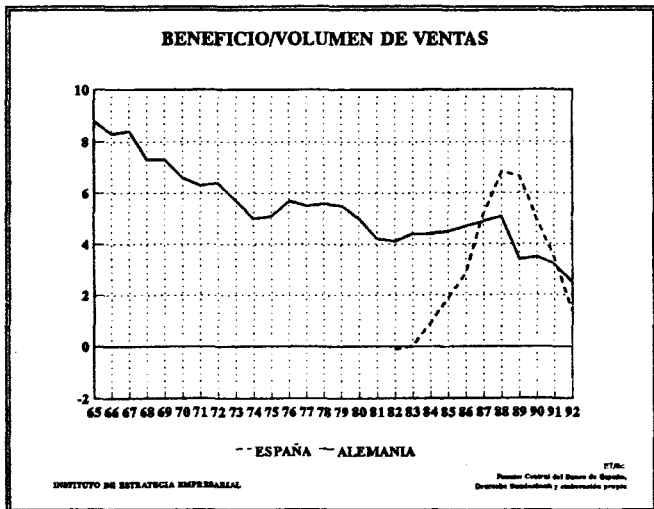


Figura 8b

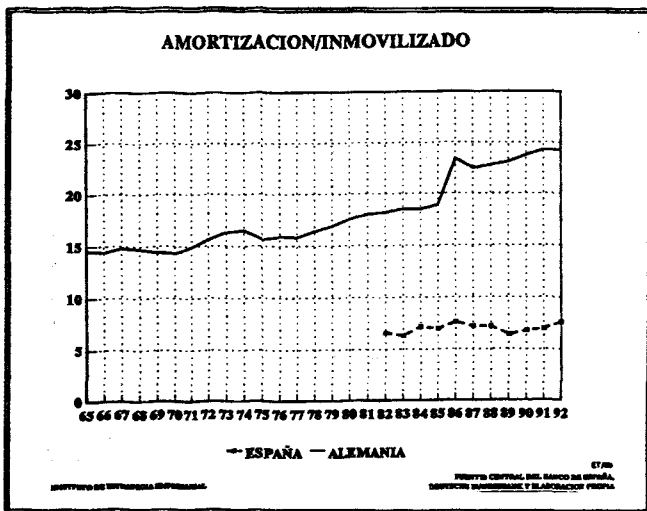


Figura 8c

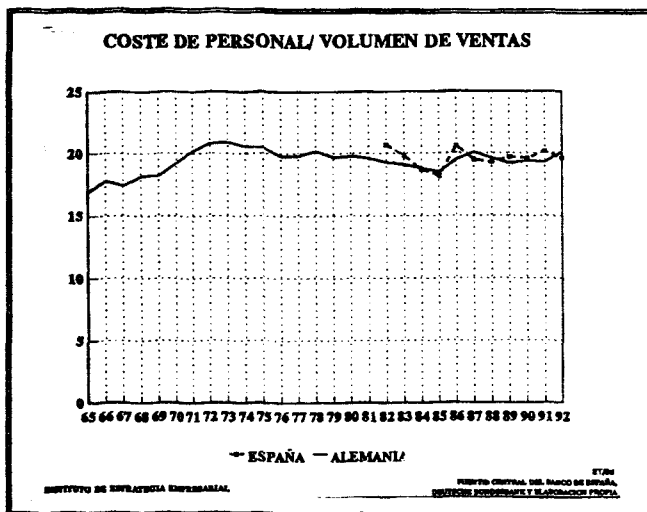


Figura 8d

diferencias tanto en lo que concierne a los problemas específicos del cash-flow como de la amortización o de la rentabilidad. Y sin embargo, puede verse cómo los costes de los recursos humanos son idénticos.

Un comportamiento igual o parecido puede apreciarse en los comportamientos de tipo social que se reflejan en las figuras 9a, 9b, 9c y 9d. Definen los comportamientos en materia de flexibilidad, motivación, integración, etc.

Ello se debe a que la estructura organizativa española está caracterizada por una organización rígida que ha generado unos comportamientos fuertemente orientados a las propias estructuras y nunca orientados al entorno y al cliente.

Consiguientemente, hubiera sido necesario realizar dos cambios paulatinamente y que hubiesen ayudado en el proceso de adaptación :

- 1ª – Un cambio en el ordenamiento económico y social, esto es, se ha tardado mucho tiempo en introducir el factor competitividad dentro de espacios más reducidos para abrir posteriormente los mismos. El miedo o la imposibilidad que haya definido este proceso de transición ha sido, sin duda, uno de los motores básicos de este traumático proceso de reestructuración.
- 2ª – Implica también cambios radicales en la capacidad directiva, ya que no es lo mismo dirigir una institución desde el punto de vista de su orientación a la estructura organizativa, que diseñar una organización que debe asumir una orientación de futuro y de entorno y para lo cual necesita institución.

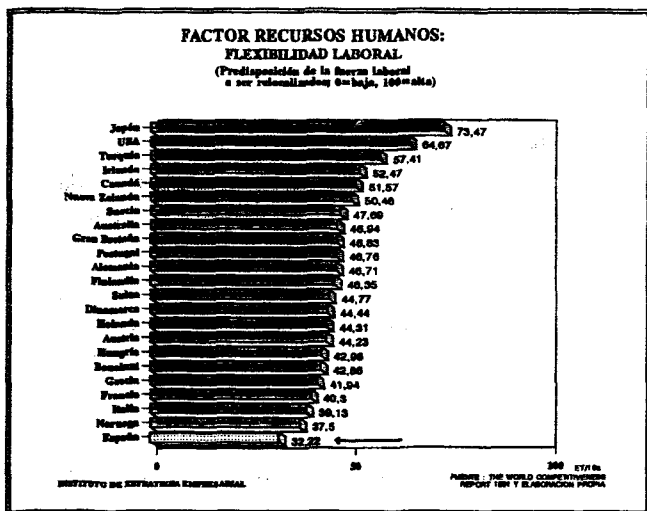


Figura 9a

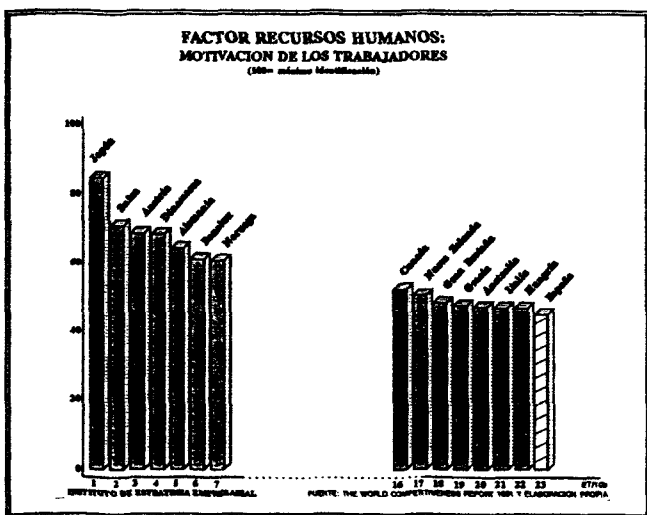


Figura 9b

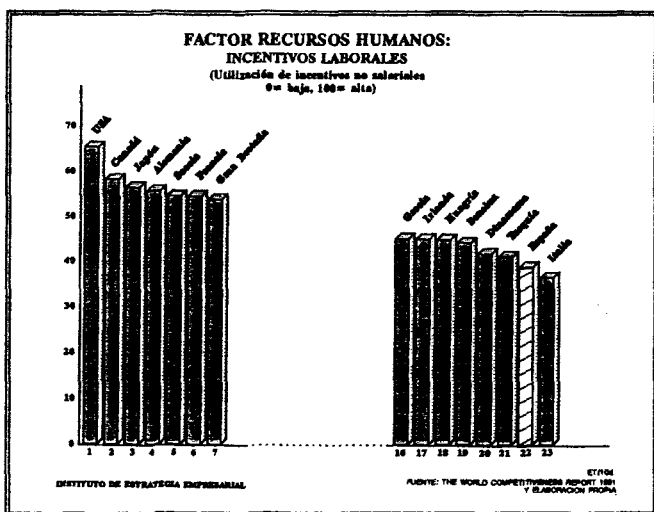


Figura 9c

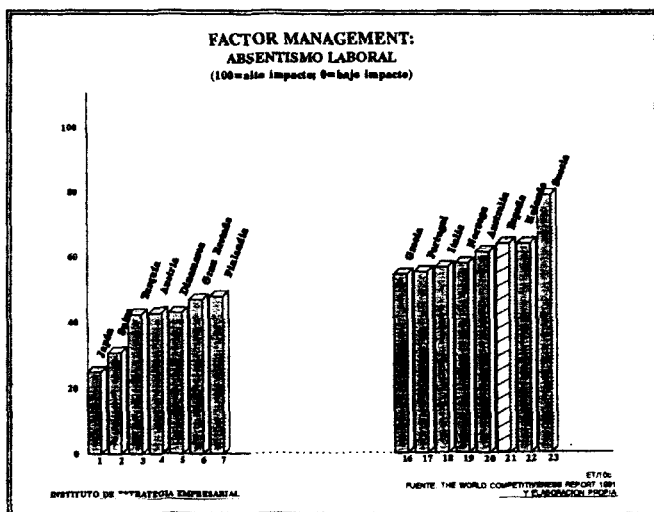


Figura 9d

Y ello implica también un cambio radical en el comportamiento de las otras organizaciones como pueden ser los propios sindicatos, las sociedades patronales, el propio sistema educativo y de sanidad, etc.

Puede señalarse que el problema radical del proceso de adaptación español es que no se ha sabido introducir a tiempo paulatinamente criterios de competitividad en espacios cada vez más amplios con el fin de que se hayan podido generar estos dos cambios que hubieran llevado en el transcurso de seis u ocho años a un cambio y para una cultura organizativa a una cultura institucional de la empresa y de las demás instituciones de este país.

IV. LA RECUPERACION DE LA INSTITUCION COMO BASE PARA EL NUEVO DISEÑO ORGANIZATIVO

En un sistema de economía abierto, competitivo, se trata de resolver los dos elementos clave de todo el proceso de la configuración institucional:

- * La orientación al futuro
- * La orientación a los entornos/clientes

como punto de referencia para todo el diseño organizativo de la empresa o de cualquier otra institución.

La única manera de resolver, en un sistema abierto y competitivo, estas dos dimensiones que caracterizan a toda estrategia empresarial, es a través del sistema de valores y no a través de una estructura organizativa.

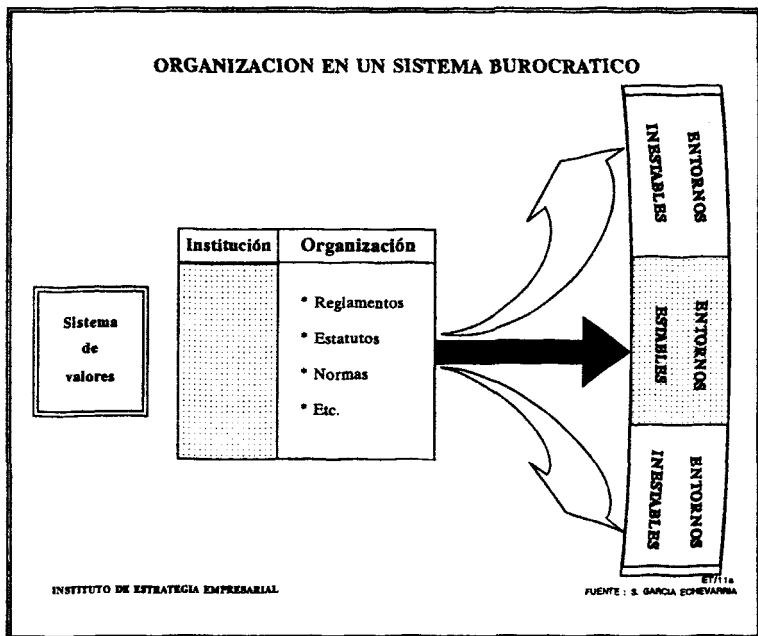


Figura 10

Como puede apreciarse en la figura 10 esta dimensión diferenciadora entre institución y organización constituye, sin duda, el punto clave. En una institución abierta el sistema de valores se recoge a través de la institución y no a través de la organización, para que ésta, como instrumento, permita, con toda la flexibilidad posible, orientarse a las situaciones cambiantes de los entornos.

Quiere decir que el diseño organizativo tiene que orientarse a una dimensión metaeconómica, metafuncional, a los efectos de generar son :

- * Que el largo plazo sea el punto de referencia sobre el que descansa la cultura empresarial
- * La integración de las personas en el proyecto empresarial.

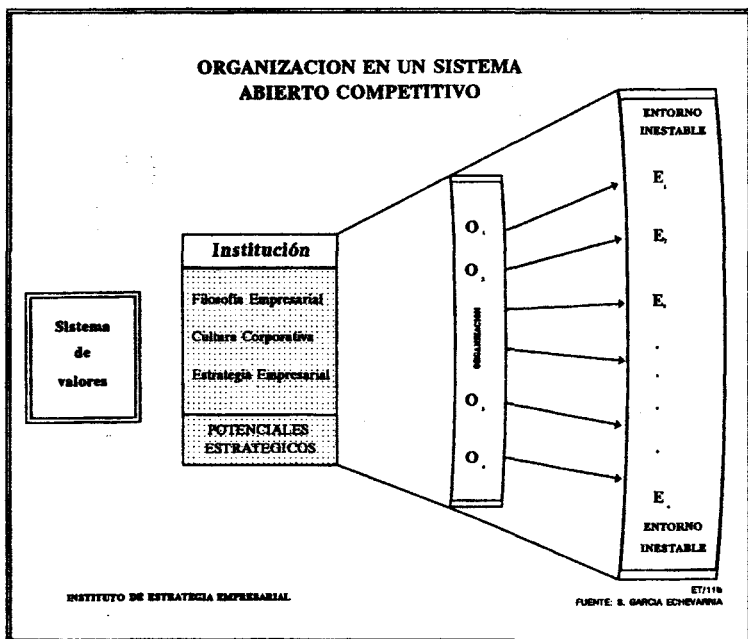


Figura 11

Las personas no pueden integrarse en una organización, en las normas organizativas, sino en los valores. Estos son los que dan consistencia y solidez a largo plazo como punto de referencia de los comportamientos humanos, y no las normas organizativas cambiantes.

Los valores que configuran una cultura en sus dos dimensiones, la económica y la social, tienen su reflejo en la construcción institucional :

- * Lo que denominamos la Filosofía Empresarial, esto es, el sistema de valores económicos y sociales que definen a ese proyecto empresarial. Son los valores sobre los que se genera la base de confianza o de rechazo por parte de las personas y, consiguientemente, su capacidad de integración en ese proyecto.

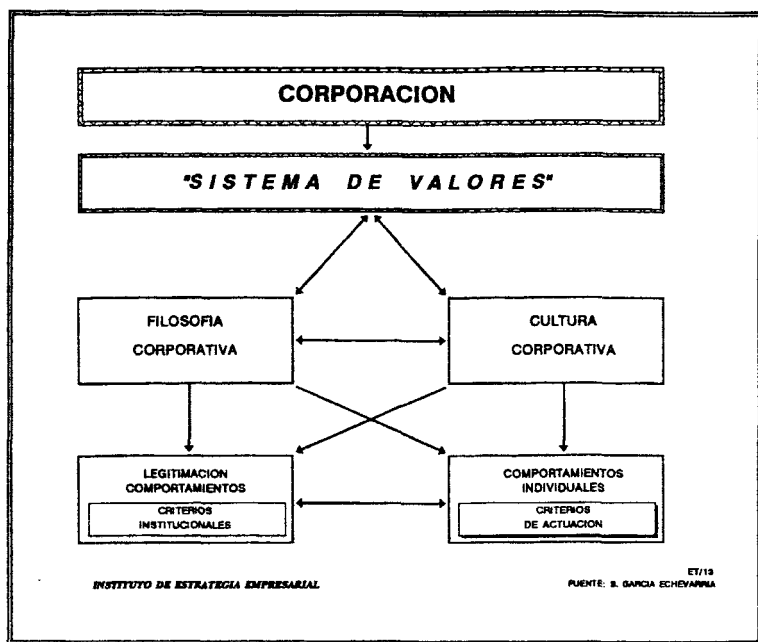


Figura 12

En la figura 12 puede apreciarse cómo la función Filosofía Empresarial recoge el sistema de valores sobre el que se define

el proyecto a largo plazo y, consiguientemente, sobre el que tiene que descansar toda la construcción organizativa como instrumento. Lo permanente son los valores, lo cambiante son las normas organizativas.

- * Por otro lado, se plantea el problema de que las personas que configuran una empresa, cada una de ellas tiene su sistema de valores al que denominamos Cultura Empresarial. Ese proceso ha sido asumido en el transcurso del tiempo en esa o en otras empresas y cada persona es portadora de un sistema de valores. Tal como se recoge en la figura 13 la diferencia entre el sistema de valores de la persona y el sistema de valores de la institución constituye, sin duda, el éxito o fracaso de los costes de coordinación. Esto es, se originan mayores o menores costes, que son reflejo de las mayores o menores dificultades para realizar ese proceso de management cultural. Dirigir una empresa, dirigir personas es hacer un management de cultura y, consiguientemente, acercar esas dos funciones con el menor coste posible.

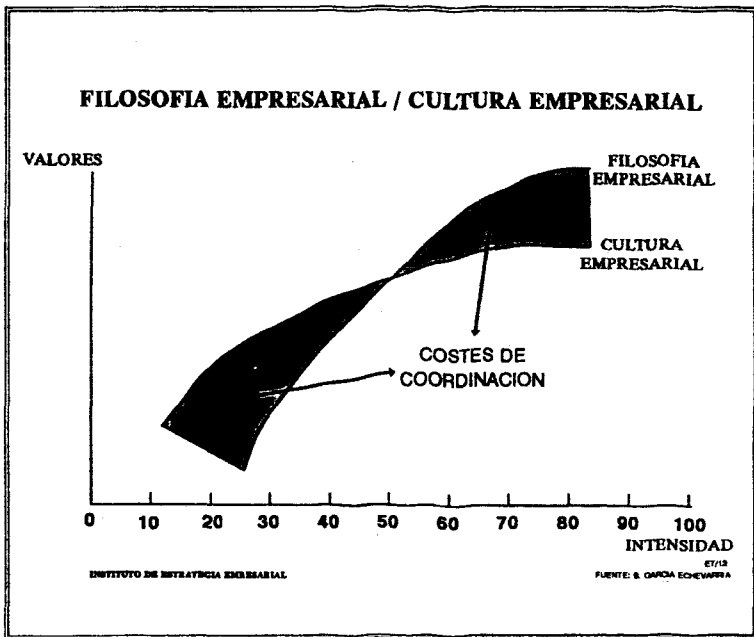


Figura 13

Para ello se trata de generar unos procesos de dirección basados, básicamente, en los dos valores clave :

- * La identificación con la corporación, la identificación con la Filosofía Empresarial.
- * La identificación con las normas y comportamientos derivados en cada momento de los sistemas de valores de esa institución.

La institución queda, consiguientemente, definida a través de esas dos funciones.

Por tanto, la empresa queda configurada como un sistema basado en tres dimensiones :

- * La dimensión institucional que abarca la Filosofía y la Cultura Empresarial



Figura 14

- * La dimensión estratégica, que abarca toda la definición de las formas en las cuales la empresa maneja sus recursos económicos, financieros y humanos para realizar los procesos de adaptación dentro del marco de referencia de valores institucional (dimensión económica).

- * Por último, diseña la organización necesaria para ese cambio estratégico dentro de ese marco de valores institucionales (dimensión instrumental).

Los nuevos diseños organizativos, especialmente revolucionarios en estos momentos, tales como lean management y otras organizaciones tienen necesariamente que descansar en el largo plazo y en los comportamientos en los sistemas de valores. Los procesos de cambio instrumental están en función de las exigencias del entorno y de la evolución de los propios valores.

Por ello la cultura de una empresa constituye, sin duda, la clave del éxito de la misma teniendo en cuenta las exigencias del propio proyecto empresarial y según la viabilidad y coordinación del diseño estratégico y organizativo.

Puede apreciarse, a título de ejemplo, cómo entre la cultura alemana y la cultura española existe un gap que es lo que hace que en

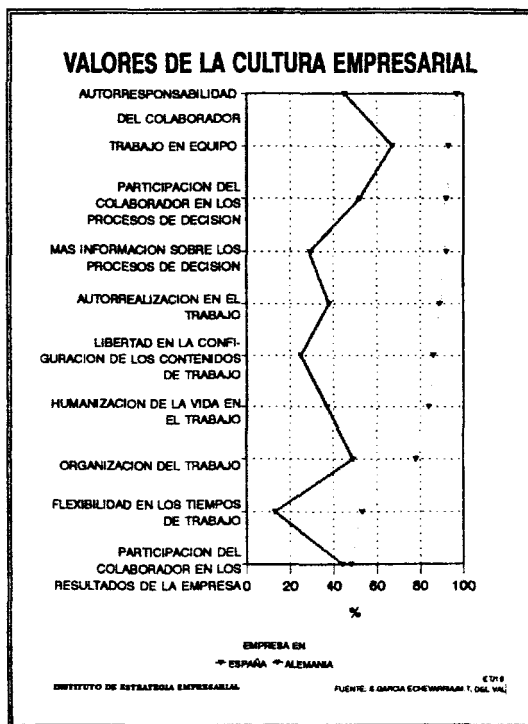


Figura 15

unas estructuras productivas sea más fácil el proceso de adaptación que en otras. Puede apreciarse cómo es la persona la clave del éxito y fracaso de los procesos de adaptación.

V. LA ETICA COMO FACTOR ESTRATEGICO EN LOS NUEVOS DISEÑOS EMPRESARIALES : CAPITAL CONFIANZA COMO FACTOR DEL EXITO EMPRESARIAL

Los nuevos diseños organizativos, se caracterizan por :

- * Estructuras de tipo lean management
- * Un fomento de todos los procesos de logística
- * Un desarrollo imparable de exigencias de multifuncionalidad
- * Exigencias crecientes de total quality management
- * Exigencias de flexibilidad y altas capacidades de innovación y creatividad

y que son todos ellos elementos clave para el éxito empresarial.

Pero estos procesos organizativos solamente pueden realizarse con la persona, esto es, las organizaciones no son estructuras funcionales, sino que son capacidades humanas que asumen procesos y que orientan su capacidad humana a organizar según las exigencias de entornos y clientes.

Consiguientemente, todo ello implica un elevado grado de confianza en la capacidad de aplicar los potenciales humanos existentes en la búsqueda innovadora y creativa de organizaciones. No pueden establecerse normas organizativas para ajustar los comportamientos humanos a esas estructuras, sino que se tiene que partir de una

capacidad humana de poder asumir a través de los valores sobre los que *construyen los diseños organizativos, los retos empresariales* derivados de los procesos de cambio de los entornos.

Por tanto, el éxito de una empresa está, sin duda, en función de los costes de coordinación:

- * Dentro de la propia empresa para lo cual se tiene que *desarrollar una Cultura Empresarial que se identifique lo más posible con la Filosofía Empresarial.*
- * Entre la empresa y su entorno, esto es, transparencia en cuanto a los valores que rigen esas relaciones entre las empresas, los mercados, clientes, etc.

Asimismo si se dirige estratégicamente una empresa se tiene que fijar una posición de referencia, una orientación que defina el proyecto empresarial (PER). Para ello es necesario tener confianza en ese diseño empresarial al objeto de que todas las personas puedan orientar sus esfuerzos, criterios de asignación de recursos y su capacidad organizativa en la misma dirección haciendo convergentes los planteamientos y la disposición de recursos. Toda dirección estratégica en una empresa significa necesariamente una aceptación del proyecto empresarial. Si no existe esa aceptación del proyecto empresarial al no existir una identidad con los valores, será imposible dirigir una empresa estratégicamente y, por tanto, esa empresa no será viable para dar respuesta a las exigencias de futuro y a las exigencias del entorno. Será un fracaso empresarial.

Por lo cual se tiene que definir e interpretar a la empresa dentro de un espacio ético en el que todas las personas involucradas tengan y reflejen su confianza como base fundamental y que les permita :

- * Asumir riesgos y responsabilidades dentro de ese espacio ético.
- * Aceptar descentralizar y delegar las organizaciones dado que se conoce, se dispone de certidumbre sobre los valores y, al propio tiempo, se dispone de capacidad y flexibilidad para diseñar formas organizativas conforme a las exigencias del mercado.

Esta seguridad la necesita toda persona en todos los niveles para poder asumir riesgos y conseguir, al propio tiempo, éxitos.

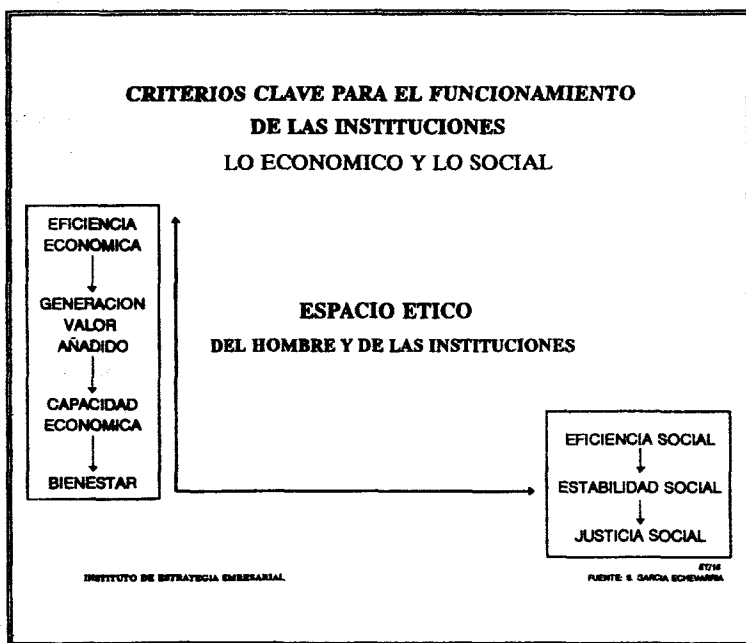


Figura 16

Que la ética es la clave del proceso directivo lo asumen perfectamente, de manera superior a la media internacional, los directivos

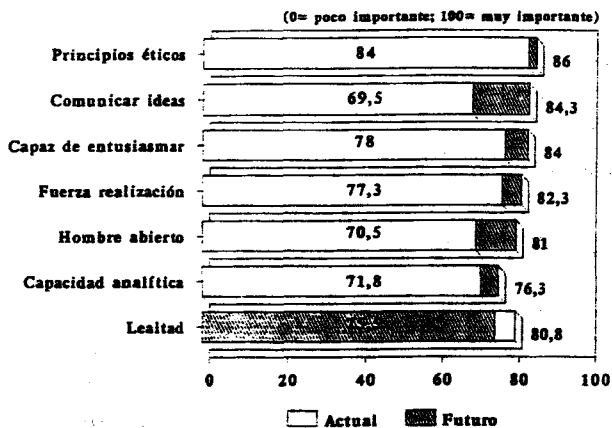
españoles. Como puede verse en la figura 17 más del 90% de los directivos españoles consideran que el valor ético es el valor clave del proceso empresarial. Y ello significa el convencimiento básico de que solamente a través de valores éticos pueden reducirse los costes de coordinación, puede organizarse una empresa desde la dimensión de valores, y puede, al propio tiempo, tener éxito al acercarse a la realidad competitiva con estructuras organizativas que compaginan, por un lado, las exigencias de los entornos y clientes y, por otro, los valores o capacidades de que dispone esa empresa.

Es por ello por lo que consideramos que la ética es un factor estratégico por excelencia y constituye un elemento clave de transparencia que da seguridad a las personas en un entorno y en un medio cambiante e incierto. Sin esta seguridad difícilmente puede actuar el ser humano con unos mínimos de racionalidad que exige toda dimensión económico-empresarial e incluso social. La racionalidad tiene que verse desde la perspectiva ética de una empresa en el contexto de los valores definidos y poder aplicarla con esa certidumbre al entorno.

También los responsables de los entornos, los clientes y proveedores, necesitan de información cierta sobre los comportamientos de una empresa con el fin de poder diseñar, a su vez, los procesos de coordinación con la misma.

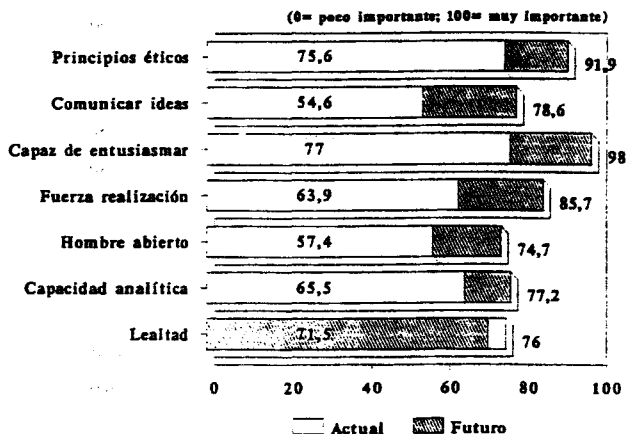
No tratemos de hacer cierto lo que es incierto. Los entornos serán inciertos, las nuevas divisiones de trabajo son desconocidas y los momentos de cambio no se sabe cuándo se producen. Lo único cierto que podemos generar en un sistema abierto es nuestro propio diseño institucional en cuanto a los sistemas de valores. Esa certidumbre en los comportamientos es la base de la confianza que se genera dentro y fuera de la empresa y es, sin duda, el hilo conductor a largo plazo que permite asumir, precisamente, la incertidumbre de los entornos.

PERFIL DIRECTIVO (Estudio internacional)



Fuente: Katz y Ferry
Instituto de Estrategia Empresarial

PERFIL DIRECTIVO (España)



Fuente: M.T. del Val

Figura 17

En la figura 18 puede apreciarse que la ética definida a través de sus dos valores básicos:

- * Responsabilidad
- * Competitividad

implica que las personas dentro de ese espacio ético asumen las responsabilidades y deben prestar el máximo de sus competencias para el funcionamiento de esa organización empresarial.

Por tanto, los diseños directivos y organizativos en su dimensión empresarial precisan previamente de este espacio ético para generar la certidumbre necesaria que permita la innovación y creatividad organizativa que dé respuesta a las exigencias de los entornos con los menores costes económicos y sociales.

Por esta vía se evitarán los traumas organizativos, se recuperará la persona y la institución. Aquí está la



Figura 18

clave del éxito empresarial económico y social. Por ello deberán orientar todas las instituciones sociales y laborales, económicas y políticas, en el futuro, su forma de contribuir a la organización de la economía y de la empresa, así como de las demás instituciones que configuran la vida en la sociedad.

VI. BIBLIOGRAFIA

- *Pümpin, C., García Echevarría, S., "Cultura Empresarial", Ediciones Díaz de Santos, Madrid 1988.*
- *Pümpin, C., García Echevarría, S., "Dinámica Empresarial", Ediciones Díaz de Santos, Madrid 1990.*
- *Lattmann, Ch., García Echevarría, S., "Management de los Recursos Humanos en la Empresa", Ediciones Díaz de Santos, Madrid 1992.*
- *García Echevarría, S., M.T. del Val Núñez, "Cultura Corporativa y competitividad de la empresa española", Ediciones Díaz de Santos, Madrid 1993.*
- *García Echevarría, S., "La ética en la nueva concepción institucional de la empresa", Working Paper número 219 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa, Universidad de Alcalá de Henares, Alcalá de Henares 1994.*