

La nueva institucionalización de la empresa como clave para un crecimiento sostenido y de futuro de la economía española

Santiago García Echevarría

I. Acotaciones previas

En una economía abierta y competitiva la empresa juega un papel decisivo. Al abrirse la economía y la sociedad se plantean necesariamente exigencias de descentralización de la organización económica y social; se tiene que acercar más lo económico y lo social a la institución singular y al hombre. Ello implica, al mismo tiempo, que se tiene que modificar tanto el papel del Estado en la organización de la economía y en su intervención en los recursos humanos, pero también, de manera radical, el de la empresa dado que se produce un desplazamiento importante en la organización y dirección de los recursos humanos.

En todo el planteamiento económico existen tradicionalmente dos déficit muy significativos:

- La **organización**: el impacto de la organización decide en una economía moderna el éxito de la misma y

solamente ha sido tratado en las últimas décadas, quedando todavía un camino muy largo por recorrer.

- Los **recursos humanos**: se consideran, desde una perspectiva macroeconómica en una interpretación mecanicista y conforme a códigos y planteamientos legales-administrativos, como si el hombre, sus comportamientos y actitudes, fueran reflejo de esas normas.

La **organización** es, sin duda, un instrumento muy importante en el diseño de una economía, ya que coordina la división de trabajo que se ha asumido por la misma. Es tanto más importante cuanto más se abre la economía y, en particular, como el caso actual europeo, con la Unión Europea. Según cuál sea la forma en la cual se organice la división de trabajo que asume cada país, o cada región, o cada empresa, se van a tener éxitos muy diferenciados.

La organización es, precisamente, un instrumento vital que va a determinar:

- los costes de coordinación de una economía;
- las posibilidades de generar economías de escala,

e incide de manera muy directa en los comportamientos de los individuos.

Cuanto más se descentraliza una economía, como consecuencia de una mayor apertura, tanto más depende el éxito de la forma en la cual se organiza la misma. Por ello, la organización tiene un peso decisivo en un sistema abierto y no tanto en un sistema cerrado.

Deben diferenciarse dos niveles en el ámbito organizativo:

- El **nivel económico** que se manifiesta en la adecuada configuración de un ordenamiento económico y social que organice adecuadamente las reglas de juego que tienen que observar todos los agentes económicos y

sociales, así como los diseños de las instituciones económicas y sociales de este entorno.

- El **nivel organizativo** de cada una de las instituciones singulares, en este caso de la empresa.

En cuanto a los **recursos humanos** constituyen, sin duda, en un sistema económico cerrado una expresión tradicionalmente muy aferrada al sistema laboral, legal-administrativo, que ha condicionado la gestión y dirección de los recursos humanos y, muy en particular, el comportamiento de los recursos humanos en las organizaciones. Si la organización se descentraliza y, por tanto, la empresa tiene que asumir los costes de coordinación dentro de la misma, no pueden mantenerse centralizados los comportamientos de los recursos humanos. Esa disfuncionalidad entre organización y recursos humanos constituye una de las claves del éxito o fracaso de los nuevos diseños organizativos de las empresas.

Consiguientemente, al abrirse la economía en los términos actuales de nuevas divisiones de trabajo, conduce a que el papel de la organización implique un cambio en la dirección y funcionamiento de las instituciones, dado que la organización económica pasa a constituirse como punto fundamental en los costes de coordinación de cada una de las instituciones singulares.

En el ámbito de los recursos humanos el vínculo de las personas debe ser, en primera instancia, con la empresa y no con el sistema laboral.

Puede decirse que nos encontramos ante un «cambio institucional» que implica una modificación mutativa, tanto del contexto institucional de las instituciones económicas y sociales que hasta ahora ha tenido y sigue teniendo la estructura económica y social de un país, como de los comportamientos de las personas implicadas en la organización. Esto es, estamos en una situación de ruptura sistemática de la tradición institucional de un sistema cerrado y de búsqueda de una nueva

forma de institucionalizar tanto la organización de la economía a nivel general, como la incidencia en la disposición de los recursos humanos en esa economía. La empresa va a ser quien asuma el éxito o fracaso de una economía a través de una mejor o peor gestión de la misma, esto es, trabajar con los menores costes de coordinación (organización) y para ello los recursos humanos tienen que ser dirigidos desde la empresa y con la empresa, y no desde el sistema laboral administrativo.

Ello conduce a la necesidad de recuperar la institución singular, tanto a nivel económico como a nivel de economía de empresa, así como a la persona, siendo la referencia fundamental y diferencial en el contexto económico y social en el futuro.

II. El protagonismo empresarial en una economía abierta y competitiva: clave del crecimiento económico

El crecimiento económico (1) constituye, sin duda, y desde siempre, la gran preocupación tanto del político como del economista. Se trata de determinar cuáles son aquellos factores que inciden sobre el crecimiento de una economía y que, por tanto, van a repercutir de forma favorable o desfavorable en las posibilidades de utilización de los recursos económicos y, muy en particular, de los recursos humanos.

Esta búsqueda de factores, tanto desde la macroeconomía como desde la propia economía empresarial, que son los que afectan al crecimiento empresarial, ha constituido durante muchas décadas un análisis continuo en busca de una aclaración que permitiese diseñar las estrategias y políticas empresariales

(1) Véase Albach, H.: «Un modelo de comportamiento del crecimiento de la empresa»; en García Echevarría, S.: **Política económica de la empresa**, tomo I, Madrid, 1975, págs. 465-478. Brockhoff, K.: «Política de crecimiento en la empresa»; en García Echevarría, S.: **Política económica de la empresa**, tomo I, Madrid, 1975, págs. 479-489.

para lograr ese crecimiento económico. Se han realizado múltiples intentos (2) para descubrir estos factores, pero siempre surgen nuevos planteamientos y siempre existen grandes dificultades para conocer verdaderamente cuáles son esos pulsos clave en el crecimiento de una empresa.

La economía es un proceso de adaptación permanente como consecuencia de:

- Los cambios tecnológicos.
- La apertura de la economía.
- Las nuevas formas institucionales de hacer economía.
- La evolución de los propios valores de la sociedad.

Existen unos períodos en los que estos procesos de adaptación son más lentos y en otros son más rápidos. Unos son procesos de adaptación más funcional y otros son verdaderamente procesos de adaptación mutativos o de cambio. En estos momentos nos encontramos, dada la modificación sustancial de la tecnología, la fuerte apertura de la economía europea y los nuevos diseños institucionales. Es una situación de **cambio mutativo**.

Puede decirse que se termina toda una época de industrialización, con una concepción de la economía y de la industria, de la división de trabajo y de las condiciones internacionales. Con lo cual la experiencia con los factores de crecimiento tradicionales no ayuda en estos momentos de manera significativa a aclarar las políticas empresariales, sino todo lo contrario, dado que el problema que se plantea es la necesidad de buscar procesos más innovadores que permitan, al propio tiempo, diseñar nuevas estructuras empresariales más eficientes.

(2) Véase Dellmann, K.: «Einflußgrößen der Erfolgsdynamik»; en *Unternehmensdynamik - Festschrift zum 60. Geburtstag von Horst Albach*, Bonn, 1991.

LOS CAMBIOS DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

SON CONSECUENCIA DE:

- **Cambio de los entornos**

- Multinacionalización
- Dinámica de cambio
- Competencia
- Complejidad

- **Tecnología**

- División de trabajo
- Estructura organizativa

- **Dimensión**

- Crecimiento empresarial
- Creciente complejidad
- Flexibilidad/Rapidez de adaptación

Fig. 1.—Causas del cambio y exigencias a los procesos de adaptación.

Sin crecimiento económico en una empresa es muy difícil y costoso realizar los procesos de adaptación. Los costes sociales y también las resistencias en los comportamientos humanos son hechos que dificultan seriamente los procesos de adaptación. Cuando existe un crecimiento económico se da, sin duda, una de las condiciones para que puedan realizarse de manera eficiente los procesos de adaptación. El problema, sin embargo, radica en si la empresa que tiene que realizar este proceso de adaptación se encuentra o no en entornos competitivos. En la medida en la cual haya competencia el proceso de adaptación se realizará de manera más eficiente y, consecuentemente, se aprovechará el crecimiento económico para contribuir a este proceso de adaptación. Sin competencia, y aunque exista crecimiento económico empresarial, difícilmente van a lograrse realizar los procesos de adaptación en el tiempo necesario y con la división de trabajo más adecuada. Por tanto, el fomento de la **competitividad** no afecta únicamente al diseño del ordenamiento económico y social de un país, sino que afecta, de manera sustantiva, al éxito o fracaso de los

procesos de adaptación de las empresas, así como a su propia gestión y *management*. Si no hay competencia es difícil que se dé el proceso de adaptación adecuado, dado que éste implica un cambio en la división de trabajo que tradicionalmente viene realizando una empresa.

En la medida en que la empresa consigue reducir sus costes de coordinación o de organización, esto es, los costes de estructura, incrementa su competitividad y entonces es cuando se logra el crecimiento económico. Sin competitividad difícilmente va a producirse una mejora en los costes de organización de la empresa y, por tanto, se dificulta más el proceso del desarrollo del crecimiento económico.

Por tanto, el crecimiento económico empresarial se produce, sin duda, como consecuencia de:

- Una adecuada **selección de la división de trabajo** que realiza la empresa dentro del contexto competitivo.
- La capacidad de **coordinar y gestionar** más eficientemente las actividades que ha asumido.
- Un entorno competitivo.

En este sentido, en una economía abierta y competitiva, el protagonismo empresarial se tiene que centrar en cuatro criterios económicos básicos para así garantizar el crecimiento de la empresa y asegurar su futuro:

■ Toda empresa, en una economía abierta y competitiva orientada al crecimiento, debe definir las **economías de diferenciación** con respecto a la competencia. Esto es, tiene que definir cuál es aquella división de trabajo en la que la asignación de recursos es más eficiente que la de sus competidoras. De esta manera logra crear un mayor valor añadido y menores costes de coordinación. La definición de las **economías de diferenciación** constituye la base de todo planteamiento estratégico de una empresa y de un país. Si se consiguiese en un

país que todas las empresas asignasen los recursos escasos a aquella división de trabajo en la que se es mejor que los otros, es diferente en positivo a las otras, se lograría que en ese país todos los recursos económicos y sociales se utilizasen adecuadamente.

Pero, además, las economías de diferenciación en el diseño de crecimiento empresarial constituyen la clave, es decir, la orientación empresarial. Esto es, donde tienen que deducirse los criterios para asignar los recursos y, sobre todo, definirse los comportamientos de los recursos humanos de esa empresa. Sin esta orientación básica difícilmente dispondrán sus directivos y recursos humanos de una brújula adecuada para orientar sus comportamientos en estructuras descentralizadas.

■ Un segundo criterio es precisamente lograr **economías de escala**, el criterio económico por excelencia. Consiste en reducir los costes unitarios de coordinación en las relaciones con las otras empresas y con respecto a su propia organización empresarial. Las economías de escala, dentro de un contexto económico fuertemente descentralizado, no se logran basándose en grandes unidades productivas, como ha sido tradicionalmente, sino que solamente pueden lograrse por la vía de la colaboración con las otras empresas.

Cuando se habla de colaboración estamos definiendo la realización conjunta, por parte de varias empresas, de una determinada división de trabajo, de manera que con esta colaboración se reduzcan los costes de coordinación.

Hay que asumir que el protagonismo empresarial en una economía abierta se basa en el binomio: **competir y colaborar al mismo tiempo con el otro.**

Competir en aquello en lo que una empresa es diferente de la otra, por tanto, se necesitan entornos competitivos para que las empresas estén permanentemente buscando la diferenciación

al objeto de que los recursos de esa empresa se utilicen eficientemente en su contexto empresarial.

Colaborar en aquello en lo que no hay diferencias, esto es, donde cada una de las empresas a la hora de asignar los recursos no tiene ninguna ventaja competitiva con respecto a la otra, por no ser diferente. En lo que se es igual es en lo que hay que colaborar, que es precisamente donde se logran las economías de escala.

La economía, mejor dicho, la economía abierta, no es un juego de suma cero, sino que es un juego en el cual todos los participantes tienen que ganar de acuerdo con su papel y su interpretación en ese proceso de colaboración y de coordinación con los demás. En otro caso no funciona este binomio. Cuando se compite es porque se tiene ventaja en aquello en que se es diferente, y cuando se colabora es porque todos ganan como consecuencia de las economías de escala.

■ Un tercer criterio económico clave lo constituye la propia **estructura empresarial, la organización empresarial**. La organización empresarial debe perseguir la reducción de los costes de coordinación. Y esta reducción de costes solamente se puede realizar en una economía descentralizada a través de una buena dirección de los recursos humanos.

Por ello, la descentralización en la dirección de los recursos humanos no debe estar basada en normas legislativo-administrativas, sino a través de la integración de los recursos humanos en la empresa, con lo cual, la empresa, dejaría de ser una administradora de recursos humanos.

Solamente a través de una buena dirección de los recursos humanos, esto es, integrándoles y motivándoles, se logran mejoras de productividad que son consecuencia de la reducción de los costes de organización. No debe olvidarse que la organización empresarial no es un instrumento de coordinación funcional, sino que debe incidir sobre los comportamientos de

los recursos humanos. Por ello, la descentralización en la dirección de los recursos humanos y la sustitución del intervencionismo estatal en materia de recursos humanos por una clara integración en la empresa constituyen, sin duda, las claves del éxito y la garantía de futuro de una economía. Los puestos de trabajo, el desempleo, solamente se solucionarán a través de la empresa y nunca se podrán solucionar a través de sistemas administrativos macroeconómicos.

■ Por último, un cuarto criterio lo constituye el **entorno empresarial**. Se trata de reducir los costes de coordinación con el cliente, para lo cual es necesario integrar al cliente, al proveedor, en el diseño de la empresa.

Solamente aquella empresa que consiga reducir los costes de coordinación con el cliente, con el proveedor, tendrá éxito en el futuro. Por tanto, como empresa no debe buscar únicamente el mercado, sino ver cómo se reducen los costes con el cliente, con el fin de que éstos se integren en el propio diseño empresarial. De esta manera se reducen los costes de coordinación entre la empresa y el cliente, proveedor, y ello conduce a una ganancia para todos. O ganan todos, empresa, cliente y proveedor, o no habrá posibilidades de éxito económico.

Puede, por lo tanto, afirmarse que el protagonismo empresarial implica, principalmente, una reorientación básica en todo lo que afecta a la dimensión institucional, organizativa y de recursos humanos.

III. La «institucionalización» de la empresa como fundamento del éxito empresarial

En una economía abierta se identifica mucho más rápidamente que el éxito de la empresa determina el éxito de la economía y el éxito de lo social. Así, mientras que en una economía cerrada, administrativa, el diferencial de tiempo entre

la evolución de los sistemas macroadministrativos y la empresa es de varios años, en una economía competitiva es inmediato este impacto, e incluso se llega a anticipar. Por lo tanto, el éxito de una economía y el éxito de respuesta a los retos sociales solamente puede hacerse a través del éxito empresarial. Y es por lo que todas las personas comprometidas en la política y en la empresa, en el sindicalismo y en la propia educación deben asumir claramente este protagonismo empresarial y para ello la empresa tiene que recuperar una capacidad institucionalizadora, en el sentido, de identificar a las personas con el proyecto empresarial para reducir los costes de coordinación internos y externos.

Pero, además, este proceso de «institucionalización» de la empresa implica una fuerte incidencia en los cambios de los comportamientos de las personas en la empresa. El logro de «**capital confianza**» conlleva, básicamente, la reducción de reservas o resistencias para asumir con certidumbre y, por tanto, con confianza, ese proyecto empresarial y las formas en las cuales la empresa va a responder a las situaciones cambiantes.

La dirección y organización de una empresa puede hacerse de dos maneras:

■ Puede realizarse a través de la **coordinación de las distintas funciones**, entre las que se divide el trabajo y el sistema tradicional donde se da un fuerte desarrollo de los instrumentos para la coordinación. Todos los órdenes, mandos y todas las estructuras de dirección, en los diversos niveles, constituyen el mecanismo de coordinación de una empresa. Así, en estudios realizados en Alemania se ha señalado que se dedica un 60 por ciento de los tiempos de las diferentes personas responsables a esta función de controlar y mandar.

Ello significa una fuerte estructura empresarial no directamente vinculada al proceso productivo, lo que repercute en altos costes de estructura y en comportamientos poco flexibles

de la persona. La persona se identifica más, en estos casos, con una estructura funcional rígida, de procesos de cambio lento y ello incide en el propio comportamiento empresarial.

■ Este proceso de coordinación se puede realizar basándose en el sistema de valores de la empresa y en la identificación doctrinal, tal como puede verse en la figura 2. Esto es, la coordinación tanto interna como externa de la empresa puede realizarse a través de los valores que tiene esa empresa, lo cual genera confianza y certidumbre. No hay que olvidar que la economía está basada siempre en la incertidumbre del comportamiento del otro, motivo por el cual se crean estructuras para coordinar. En la medida en la cual se genera certidumbre, se conoce «cómo se va a reaccionar ante unas situaciones concretas de cambio». A través de valores, que son asumidos por la empresa y las personas, conducirá a una reducción radical de los costes de coordinación.

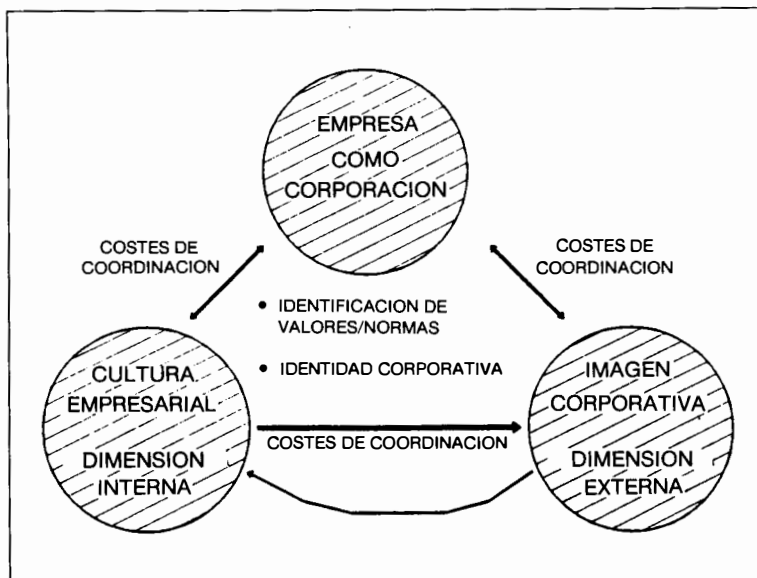


Fig. 2.—La empresa como institución.

Se puede afirmar que la única manera de poder resolver los problemas de coordinación con los menores costes posibles es integrando a la persona en el proyecto empresarial. Y es en este sentido en el que se tiene que definir el proyecto empresarial, el conjunto de valores que es capaz de dar confianza, y, consiguientemente, poder suprimir estructuras de control y de organización cuya misión fundamental es dar normas de comportamiento que, por su propia naturaleza, se diferencian de manera importante de los propios comportamientos de las personas implicadas. De ahí, frecuentemente, esa gran diferencia entre la organización formal e informal de una empresa. La primera está asumida por las normas y reglas establecidas para coordinar la empresa en cuanto a sus funciones, y la segunda, la informal, queda definida por las normas y comportamientos que proceden de las propias actuaciones de las personas implicadas.

La **filosofía empresarial** lo que hace es definir el proyecto dentro de un espacio que ofrece alternativas. No se trata de una reducción absoluta de la incertidumbre y de pasar a una societario, que defina un espacio dentro del cual el empresario, el directivo y los recursos humanos, realicen sus actividades.

La **filosofía empresarial** lo que hace es definir el proyecto dentro de un espacio que ofrece alternativas. No se trata de una reducción absoluta de la incertidumbre y de pasar a una situación de certeza absoluta, sino de definir un espacio dentro del cual cada uno de los protagonistas en la acción empresarial asuma con flexibilidad los diferentes posicionamientos de los otros y los considere legítimos, lo que llevará a que los costes de coordinación puedan ser asumidos perfectamente. Ello se debe a que se identifican con la empresa.

La filosofía empresarial viene definida, por tanto, por el sistema de valores económicos, por un lado, y por el sistema de valores sociales y societarios, por otro, con el fin de establecer un margen de confianza dentro del cual se mueve

una empresa y sus responsables a la hora de adaptarse a las situaciones de cambio. Esta delimitación de un espacio y, consiguientemente, la delimitación de los riesgos que tienen que asumir los otros como costes de coordinación, es lo que permite a la empresa poder integrar a las personas y, consiguientemente, motivarlas.

Tal como puede verse en la figura 3, el diseño de todas las estructuras directivas, lo mismo que las relaciones con el entorno, está en función del sistema de valores que define a la institución empresarial, la filosofía de la empresa, como también está en función del sistema de valores de las distintas personas involucradas en la empresa, esto es, la **cultura empresarial**. Consiguientemente, los diseños del *management* pasan por la definición previa de la «institución» empresa como

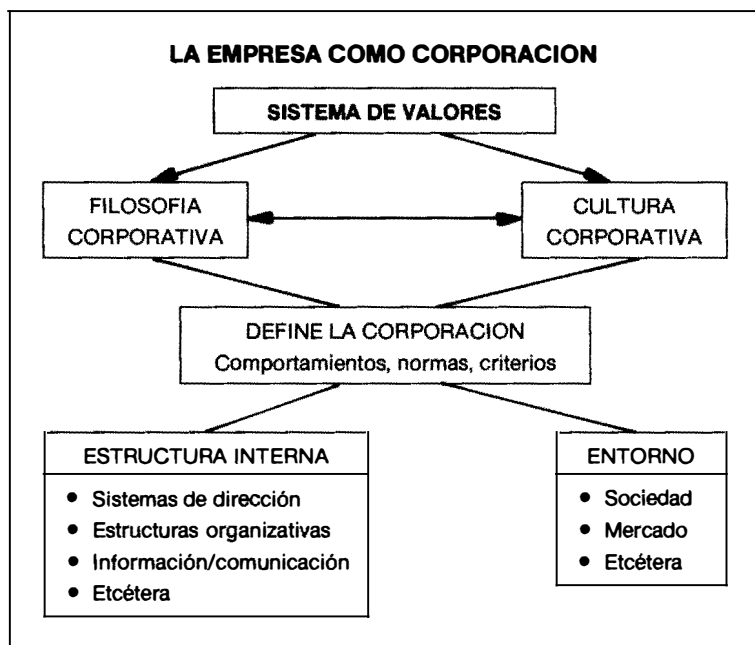


Fig. 3.—Incidencia de la filosofía y la cultura empresarial en los diseños del *management*.

punto de referencia y sobre el cual se desarrollan los instrumentos de *management*.

El error durante muchas décadas de dar primacía a los instrumentos del *management* y organización como puntos de referencia, y no a la institución, ha llevado frecuentemente a los grandes fracasos en los diseños empresariales como consecuencia de los elevados costes de coordinación, en particular, cuando ha tratado de adaptarse a las situaciones cambiantes.

Todo el debate actual sobre *lean management*, *total quality management*, los planteamientos logísticos, o lo que concierne a la problemática de la reingeniería, son procesos y planteamientos orientados a una mayor «institucionalización» de la empresa. Son planteamientos basados en una reducción de las estructuras de coordinación funcionales para dar un mayor campo a la persona para que, con su creatividad, resuelva de forma más eficiente las funciones de coordinación. Todos los planteamientos que hemos mencionado son planteamientos para resolver los problemas de coordinación y esto solamente se logra a través de la persona. Consiguientemente, si no se logra en una empresa una «institucionalización» de la misma, esto es, definir una filosofía empresarial, los valores económicos y sociales, que sea asumida por cada uno de los protagonistas, difícilmente va a tener éxito cualquier intento de realizar modificaciones sustanciales en los cambios de las estructuras de coordinación. *Lean management*, por ejemplo, supone un gran protagonismo de la persona frente al protagonismo de las estructuras. Y ello es posible, pero solamente a través de la institución empresarial.

Todo ello conduce a una modificación radical de la figura del directivo que tiene que identificarse con el proyecto empresarial. Solamente si el directivo ha asumido ese proyecto empresarial podrá «venderlo» a las otras personas involucradas en la empresa, y de esta manera conseguirá cambios de comportamiento tanto de los directivos como de los recursos humanos.

En este contexto, a la hora de hablar de la «institucionalización» de la empresa, debe lograrse una concepción empresarial que:

- Facilite los cambios y promueva, con menores costes, los procesos de adaptación de la empresa.
- Reduzca las resistencias en las personas a los procesos de cambios organizativos.
- Trate de recuperar la comunicación y diálogo dentro de la empresa como un punto de referencia clave en los procesos de coordinación.
- Busque la descentralización y delegación, una vez que se ha definido institucionalmente ese espacio legitimado, dado que dentro de él pueden moverse con facilidad directivos y recursos humanos.
- Busque la generación de creatividad como la única forma de poder diseñar y asumir las nuevas combinaciones de la división de trabajo y pueda, además, realizarse en el menor tiempo posible y con los menores costes.

Sin una institucionalización de la empresa el hombre difícilmente puede entroncarse, integrar su aportación y su propio *Leitbild* de referencia con éxito. Una empresa que no se institucionalice no genera las bases para el diseño de una institución capaz de integrar y motivar a las personas.

Por ello es importante percibir, como en los momentos actuales se debe dar en España una gran ruptura institucional, y pasar de un sistema de relaciones laborales fuertemente anclado en los planteamientos administrativos legales a nivel macroeconómico a un sistema de relaciones basado en el sistema de valores y en la integración de la persona en la empresa. Con lo cual se podrá asegurar en el futuro el éxito de la empresa, los puestos de trabajo y la satisfacción tanto del propio personal como de los clientes y proveedores.

La recuperación de la institución empresarial como eje básico de la integración de la persona en un proyecto significa una ruptura total de la forma de entender la dirección de los recursos humanos y, al propio tiempo, de la forma de diseñar las propias estructuras organizativas. Estamos ante una «**revolución institucional de la empresa**». Aquí no se trata del reparto de poder, como se pretendía en los años sesenta a través de sistemas de coparticipación, sino de una participación real en el éxito de la empresa. Todos los partícipes tienen que ganar, pero ello significa la asunción de ese proyecto empresarial con sus riesgos y responsabilidades.

La persona busca en la empresa asegurarse su futuro y la empresa, como institución, puede darle esa respuesta de futuro si consigue desarrollar un **crecimiento económico** como consecuencia de su competitividad resultante de la eficiente adaptación a los cambios en la división de trabajo. La empresa y la persona son las claves del éxito económico de los años noventa.

IV. Los nuevos diseños del *management* estratégico en entornos competitivos

La función directiva en la empresa se centra, básicamente, en dos actividades:

- En primer lugar, **reasignar los recursos**, esto es, sacar recursos de las divisiones de trabajo obsoletas en las que se encuentra la empresa y volverlos a asignar a aquellas nuevas divisiones de trabajo que se derivan de la continua diferenciación respecto al competidor que tiene que ir descubriendo la empresa.
- Se trata de **incidir sobre los comportamientos** de las personas a través de cambios en las actitudes y de provocar una mayor identidad de esas personas con el proyecto empresarial.

En los momentos actuales el directivo debe realizar un *management* en cambio. El problema básico es de dónde deduce el directivo la orientación, los criterios para reasignar recursos y cómo consigue orientar los comportamientos del personal. Si el directivo no es consciente y no tiene perfectamente asumido cuál es el proyecto empresarial, difícilmente va a poder reasignar los recursos eficientemente e incidir en los comportamientos sin normas funcionales o administrativas.

Por tanto, al directivo, lo mismo que a todos los recursos humanos en una empresa, hay que darle una orientación sobre la que pueda descansar sus actuaciones:

- Esta orientación se deriva de la **propia institución** empresarial, de sus sistema de valores, de la definición de ese espacio legitimado que debe ser conocido por los directivos y el personal que actúan dentro del contexto de esa empresa.
- Esta orientación implica la **fijación de criterios** para conocer qué entornos son los que quiere integrar en su propio diseño empresarial. No se trata de tomar el mercado como tal, sino de integrar esos entornos en los cuales puedan aflorar mejor las diferencias de la empresa dentro de su propio diseño. Esto es, entre su proyecto empresarial y los potenciales externos a la empresa tiene que haber una sincronización perfecta para reducir los costes de coordinación entre ambos.
- Se trata de **incidir en los cambios de comportamiento** de los recursos humanos de la forma más rápida y flexible posible y, consiguientemente, con los menores costes. Una dirección estratégica de la empresa significa, básicamente, dirigir los cambios de comportamiento. Este proceso de dirección estratégica descansa en:
 - La actuación por parte del directivo dentro del **espacio institucional** que es un espacio asegurado por el sistema de valores.

- Actuar sobre los entornos inseguros y cambiantes desde el punto de vista de la propia orientación institucional, esto es, en aquello en lo cual la empresa es **diferente** y más eficiente que la competencia.

Así, en la figura 4 puede apreciarse claramente el diseño de un *management* estratégico en entornos competitivos.

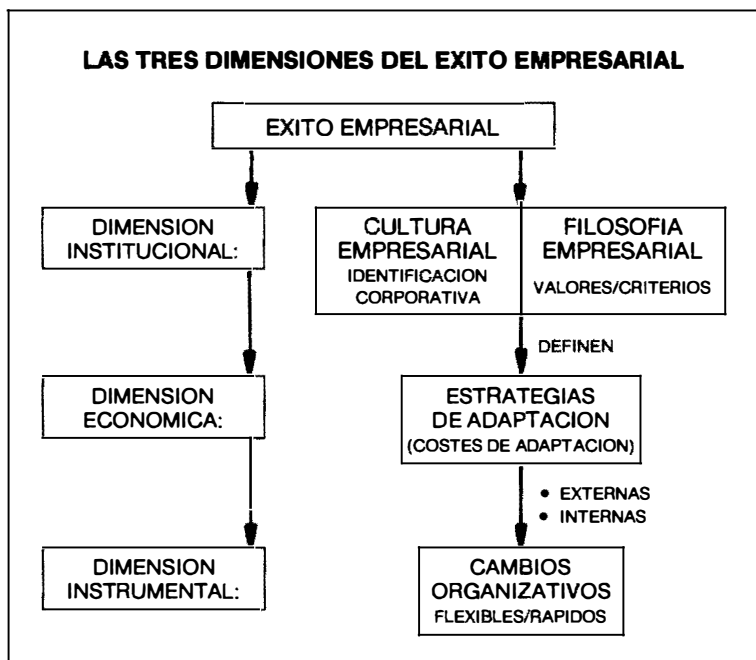


Fig. 4.—El éxito empresarial y su estructura estratégica.

Lo primero que tiene que definirse es la institución empresarial, su filosofía empresarial, así como la dimensión de la cultura empresarial o el conocimiento de cuáles son los valores de las personas implicadas en la empresa. Con esta dimensión institucional se da orientación a todo el proyecto y de esta orientación se deducen los criterios para diseñar la estrategia empresarial.

La estrategia empresarial constituye, sin duda, la pieza económica que asume el rol de reasignar los recursos y de incidir en los cambios de comportamiento para poder cubrir, dentro del espacio del proyecto empresarial, los objetivos que se ha fijado la empresa. La **estrategia empresarial** significa siempre una **dirección de comportamientos**. Consecuentemente, para ello hay que saber «vender» a las personas implicadas en la empresa el **por qué** y el **para qué** de ese proyecto empresarial, con el fin de reducir resistencias y rigideces en los procesos de adaptación, en los procesos de cambio.

Reasignar recursos no es una tarea fácil, es una tarea muy distinta a la de administrar. Cuando se administran recursos, como ha sido lo tradicional en la empresa española, los cambios se basan en que con unas estructuras determinadas, con una división de trabajo que se mantiene durante largos espacios de tiempo, se trata de mejorar la administración y gestión de esos potenciales y recursos. Cuando se trata de realizar estratégicamente una empresa se trata de hacer los procesos de cambio, esto es, cambiar de división de trabajo y con todo lo que ello implica de esfuerzo directivo. Es verdaderamente la función directiva por excelencia.

Y la organización, como instrumento, determina la forma en la cual se diseña la coordinación de esa división de trabajo. Así, cuando nos enfrentamos con problemas de reingeniería o de *lean management*, estamos planteándonos cómo, en esa institución y con esa estrategia, se diseña el instrumento de coordinación dentro de esa división de trabajo asumida. Por tanto, en función de si la dimensión institucional está afianzada o no en la empresa se tendrá que optar por unas u otras formas de organización.

Con lo cual, se puede afirmar que la ruptura de las rigideces organizativas pasa necesariamente por una recuperación de la institución. Así, nos enfrentaremos con grandes dificultades en los cambios organizativos en aquellas empresas en las que la dimensión institucional es muy baja y descansa todo el

tema de la empresa en la estructura organizativa. Ello conlleva que las posibilidades de cambio sean muy complejas, lo que conduce a grandes traumas y costes y, probablemente, para llegar a una solución inadecuada a las exigencias de organización desde el punto de vista tanto de los costes de coordinación como de los propios comportamientos humanos.

Por tanto, la **dirección estratégica** de una empresa implica orientar todos los comportamientos de las personas implicadas en el proyecto empresarial a **descubrir y desarrollar los potenciales de la empresa**, esto es, buscar las diferencias de esa empresa para asignar ahí los recursos. Asimismo, significa dirigir estratégicamente a las personas, esto es, señalar con qué comportamientos se logra una mayor eficiencia el desarrollo de la capacidad de los potenciales de esa empresa, teniendo en cuenta los potenciales de los clientes.

Para ello, la dirección estratégica de la empresa se basa en el PER (Posiciones Estratégicas de Resultados), que constituye la instrumentación organizativa prioritaria para definir la orientación básica, partiendo de la institución, de la cultura de esa empresa y de los potenciales del entorno. Basándose en el PER pueden definirse los comportamientos tanto en la dimensión global de la empresa como en las dimensiones funcionales.

La estrategia básica se define a partir de los PER, o de la orientación concreta y específica que tiene que darse a la asignación de recursos y al cambio de comportamientos. La estrategia funcional implica el desarrollo de los programas funcionales específicos para alcanzar las metas marcadas en la estrategia básica.

Puede decirse que los nuevos diseños del *management* estratégico, con el apoyo de la alta tecnología desarrollada en sistemas como los de SAP R/3 (3), permiten hoy disponer de

(3) Véase Keller, G., y Meinhardt, S.: «SAP R/3 analyzer. Business process reengineering based on the R/3 reference model»; en SAP: **SAP R/3 - Analyzer**. Walldorf, 1994.

sistemas de información inmediatos en todo lo que constituye las tres dimensiones básicas de toda empresa, y, por tanto, de toda actividad empresarial:

- La **dimensión institucional**, que define el análisis económico de para qué de todo el proyecto empresarial.
- Los **procesos empresariales** que definen todos los componentes que lleva a la respuesta de cómo se realiza ese proyecto empresarial.
- Las **funciones** que constituyen el instrumento que realiza la combinación de factores para alcanzar las metas de los procesos y cumplir con la definición del proyecto empresarial buscado.

Los sistemas de alta tecnología R/3 permiten disponer de los adecuados sistemas de información tanto por lo que se refiere a la parte operativa y de gestión como por lo que afecta, por primera vez, al análisis detallado de todas las estructuras correspondientes a la institución, a los procesos y a las funciones.

Gracias a los sistemas de información de esta naturaleza pueden evaluarse permanentemente las situaciones en que se encuentra el conjunto de la actividad empresarial como la especificación concreta de cada uno de sus elementos y, sobre todo, se perciben las consecuencias de los comportamientos de las personas.

Basándose en estos sistemas de información pueden establecerse las exigencias de comunicación y diálogo que conllevan, como condición previa para realizarse con éxito, esos procesos de adaptación de la empresa a las situaciones cambiantes con el menor coste económico y con el menor trauma personal posible.

Hay que asumir la búsqueda de estabilidad en la empresa, no en el sentido tradicional que nos ha acompañado hasta

ahora, sino en el sentido de asegurar el crecimiento empresarial en el futuro como consecuencia del desarrollo de las propias capacidades institucionales de la empresa y de las personas involucradas en la misma. Este es un punto de referencia clave para el futuro empresarial que además cuenta con soporte tecnológico adecuado para poder dialogar y comunicar.

V. Conclusiones

1. En una economía abierta y competitiva el crecimiento económico se encuentra en una relación directa o inmediata con el crecimiento empresarial. Por lo que la configuración eficiente de los recursos de que dispone la empresa, en particular, los recursos humanos, constituye un factor de crecimiento clave.
2. La búsqueda de los factores de crecimiento empresarial constituye una gran preocupación tanto teórica como práctica con el fin de orientar a la empresa y a la asignación de recursos en la misma.
3. Nos encontramos ante un cambio radical no sólo por el hecho de la fuerte apertura de la economía y la configuración de nuevas divisiones de trabajo, sino también por la creciente exigencia de descentralización para lograr mayor flexibilidad y rapidez en los procesos de adaptación.
4. La empresa como institución juega un papel decisivo en el éxito o fracaso de una economía abierta. El protagonismo no sólo de «lo económico» sino, en gran medida, de «lo social» pasa de los macrosistemas a su desarrollo en las instituciones singulares.
5. Ello implica una mayor importancia y beligerancia del *management* de los recursos humanos en la empresa. Por ello es necesario, en primer lugar, desarrollar la institución empresarial, su proyecto empresarial, de forma que genere

la confianza necesaria para que sea capaz de integrar a las personas en el proyecto. Solamente por esta vía se podrá motivar, desarrollar creatividad y lograr reducir los costes de las estructuras empresariales.

6. La nueva institucionalización de la empresa, como institución económica y social, que asume un sistema de valores que genera «capital-confianza» es la única base que puede soportar y desarrollar los nuevos diseños organizativos de *lean management*, así como el desarrollo de la moderna logística y la implementación de una cultura empresarial de *total quality*.
7. La reducción del intervencionismo estatal en la cesión de los recursos a la empresa, en particular de los recursos humanos, implica un nuevo diseño empresarial, ya que no sólo debe repercutir en una mejor estructura de costes, sino que ésta debe ser consecuencia de un cambio profundo de los comportamientos de los recursos humanos en la empresa. La eficiencia económica y social se logra a través de la empresa y es función tanto de la capacidad directiva como del cambio de los comportamientos.
8. Sin competencia en los mercados difícilmente se puede lograr este cambio mutativo que se tiene que lograr tanto en el diseño empresarial como en el comportamiento de los recursos humanos.

El reto a la empresa y a la capacidad directiva es un reto histórico, pues se rompe con una trayectoria de muchas décadas y una cultura económica fuertemente afianzada en el papel del Estado.

9. La recuperación de la institución empresarial, así como de las demás instituciones singulares, exige una gran capacidad innovadora de instituciones para lograr el trasvase de recursos de instituciones y divisiones de trabajo obsoletas a otras más eficientes económica y socialmente con el menor coste económico y humano posible.

10. La gran capacidad tecnológica, la predisposición al cambio y la presión competitiva son condiciones adecuadas para el proceso de cambio, la capacidad de los modernos sistemas de gestión, las nuevas formas organizativas y el creciente protagonismo del hombre en la economía, en lo social y en la empresa, constituye el eje del crecimiento empresarial.

Solamente a través del cambio de comportamientos orientados a la nueva institucionalización de la empresa encontrarán respuesta positiva los graves problemas, que son, fundamentalmente, retos empresariales. Son muy grandes las oportunidades para las que optan en economías abiertas por una adaptación rápida y flexible a las nuevas dimensiones del trabajo.

El factor de crecimiento decisivo en los momentos actuales es saber asumir dentro de la dinámica empresarial las nuevas divisiones del trabajo, saber definir las estrategias de adaptación a través de la capacidad de la institución de generar «capital-confianza».

Bibliografía

Albach, H.: «Un modelo de comportamiento del crecimiento de la empresa»; en García Echevarría, S.: **Política económica de la empresa**, tomo I, Madrid, 1975, págs. 465-478.

Brockhoff, K.: «Política de crecimiento en la empresa»; en García Echevarría, S.: **Política económica de la empresa**, tomo I, Madrid, 1975, págs. 479-489.

Dellmann, K.: «Einflußgrößen der Erfolgodynamik»; en **Unternehmensdynamik - Festschrift zum 60. Geburtstag von Horst Albach**, Bonn, 1991.

García Echevarría, S.: **El reto empresarial español**, Madrid, 1989.

García Echevarría, S.: «Libertad de empresa y competitividad»; en **Working Paper (Serie Azul)**, núm. 8/93, 2.º Trim., Madrid, 1993.

Pümpin, C., y García Echevarría, S.: **Dinámica empresarial**, Madrid, 1990.

Pümpin, C., y García Echevarría, S.: **Estrategia empresarial**, Madrid, 1992.

Keller, G., y Meinhardt, S.: «SAP R/3 analyzer. Business process reengineering based on the R/3 reference model»; en **SAP: SAP R/3 - Analyzer**, Walldorf, 1994.

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.