

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

**CULTURA, IDENTIDAD E
IMAGEN CORPORATIVA**

*Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares*

DOC-1

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



DOC 1-a-165

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 165
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



CULTURA, IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA

*Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares*

DOC-1-a-165



Alcalá de Henares, Junio 1990

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Cristina Elorza Aranzábal

- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3

Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3200

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. CULTURA CORPORATIVA COMO REALIDAD EMPRESARIAL O COMO MODA DEL MANAGEMENT?.....	5
II. ORIENTACIONES DE LA CULTURA CORPORATIVA Y SITUACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA	10
III. LAS NUEVAS DIMENSIONES DEL ENTORNO EMPRESARIAL ES- PAÑOL	17
IV. CULTURA CORPORATIVA COMO NUEVO PLANTEAMIENTO PARA EL MANAGEMENT	20
V. EXIGENCIAS FUTURAS DEL DIRECTIVO Y LAS NUEVAS FOR- MAS DE REGIR EMPRESAS Y HOMBRES	25

I. CULTURA CORPORATIVA COMO REALIDAD EMPRESARIAL O COMO MODA DEL MANAGEMENT? ⁽¹⁾

La duda sobre si el desarrollo de la **cultura corporativa** o empresarial constituye un elemento de moda transitorio, o si verdaderamente afecta a un nuevo concepto de la entidad empresarial es, sin duda, una de las cuestiones debatidas en la actualidad tanto en la literatura como en la propia práctica empresarial. El área de la economía y, muy en particular la economía de la empresa, se ha visto permanentemente afectada en las últimas décadas por elementos de moda. Siempre en esa búsqueda permanente de soluciones más eficientes en la forma de organizar y resolver los problemas económico-empresariales, cualquier planteamiento que parezca ayudar a un diseño y a una solución más eficiente de los problemas empresariales, constituye un punto de referencia al que se atribuyen capacidades que luego, generalmente, no pueden asumir. Y pasan al olvido o pierden fuerza como planteamiento.

Independientemente de estos elementos transitorios, no cabe la menor duda que en materia de economía empresarial se han dado en las últimas décadas pasos vertiginosos, tanto en el conocimiento científico como en la propia realidad de la empresa. Si no fuese así, difícilmente puede comprenderse la velocidad de desarrollo de las economías empresariales, su capacidad de respuesta a situaciones

1. Este documento está basado en la ponencia presentada en el Seminario organizado por APD el 10 de mayo de 1990 bajo el título "Cultura. Identidad e Imagen Corporativa".

imprevisibles y, al propio tiempo, cómo sistemáticamente se mejora de manera permanente la capacidad de management de estas instituciones.

De tal manera, que incluso en donde hasta hace pocos años dominaba el pensamiento de Administración Pública, hoy se piensa que deben considerarse planteamientos de economía empresarial "privada" para dar eficiencia a las prestaciones de servicios y productos en el área "pública". Aquí también, sin duda, se balancea al lado opuesto, y éste es uno de los problemas que habría que asumir en los próximos años : cómo dirigir las entidades con un marcado contenido de Administración Pública.

Por qué se ha planteado en los últimos años con tanto peso el desarrollo de la cultura corporativa?

En primer lugar, no se trata de una moda pasajera, sino que se trata, ciertamente, de un nuevo concepto de la institución empresarial, de la forma de dirigir y organizarla y de la forma en la cual tiene que plantearse la dirección de los hombres y el propio cálculo económico. Se trata de buscar un enfoque de economía empresarial que dé soporte a un management más cercano a la realidad. Una de las características fundamentales en las grandes empresas es ese alejamiento de los altos niveles directivos de la realidad en la cual tienen lugar los acontecimientos. Ello se ve de manera muy clara cuando altos directivos en empresas con éxito se acercan al "frente" de la actividad empresarial y obtienen éxitos altamente relevantes, como puede demostrarse en muy diversos casos. Qué es lo que aquí ha sucedido? ⁽²⁾.

Se trata de un nuevo planteamiento conceptual en el que se da una nueva interpretación a la institución empresarial, se formula de manera distinta el diseño, organización, estructura y forma de dirigir, tanto de la institución, como de los hombres implicados en la misma.

Hasta ahora, tradicionalmente, en entornos estables administrativos, todo el análisis económico empresarial y la misma práctica de la dirección de la empresa, ha sido más de gestionar y administrar, tanto los recursos disponibles en la empresa, como los mercados a los cuales estaba orientada la actividad de esa

2. Véase la obra Púmpin, C y García Echevarría, S., "Dinámica Organizativa". Madrid 1990

empresa (ver figura 1). Las propias estructuras económicas internacionales, relacionadas sólo por el comercio exterior, con grandes barreras que obstaculizaban la apertura de estas economías, ha impactado, de tal forma que todo el diseño de la dirección e interpretación de la empresa es un diseño de administración, en el mejor sentido de su contenido y concepto.

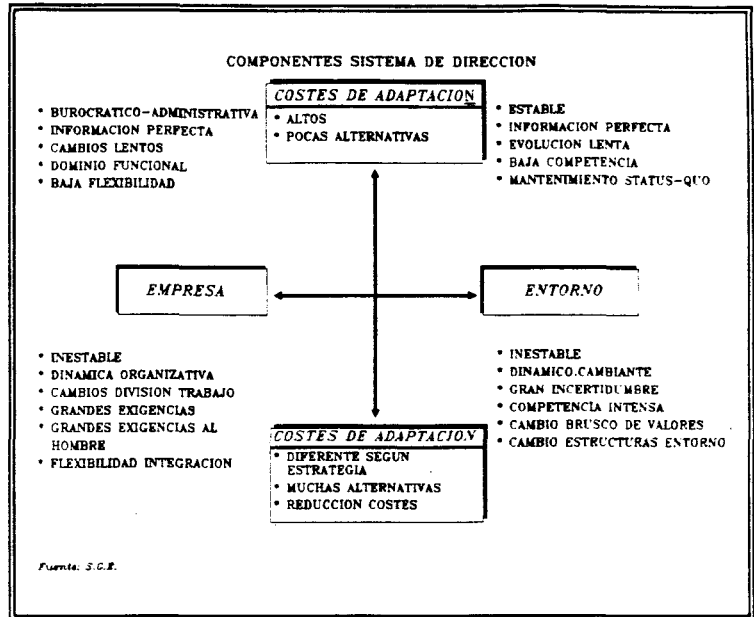


Figura 1 : Entornos estables e inestables : repercusión en la empresa

El cálculo económico tradicional, por otro lado, se ha centrado siempre en la economía empresarial en torno a los valores contables y en torno a los valores fundamentalmente cuantitativos. Independientemente de que muchos de estos valores cuantitativos son erróneos como consecuencia de interpretaciones cualitativas equivocadas, por ejemplo, el caso de las amortizaciones, u otros conceptos de valor, que se han reducido más a criterios de índole contable que de índole económica, mientras que en la realidad empresarial sucede que las dimensiones cualitativas irrumpen, de manera creciente, en el contexto empresarial. Y ello no es una mera casualidad. Es consecuencia de dos hechos importantes en la última década:

- El hecho de una mayor rapidez de los procesos de cambio, como consecuencia de la tecnología, de la apertura de las economías, de la nueva visión de trabajo que ambas imponen.
- De la propia evolución de la forma de pensar y entender el papel del hombre en la empresa en sus más distintos niveles y ocupaciones, esto es, una evolución de los sistemas de valores en cuanto al rol del hombre en las

organizaciones empresariales, que rebasa los planteamientos asimismo administrativos clásicos del ordenamiento del hombre en el contexto del derecho laboral y en la propia administración de la empresa.

La dimensión cuantitativa, por todas las dudas que ofrecen la insuficiencia de los valores que las definen, es una parte insuficiente para poder conocer las causas de los costes unitarios, y por lo tanto, de la ineficiencia o eficiencia. Con las dimensiones cuantitativas podemos quizá aflorar las consecuencias, ver los efectos, pero es muy difícil determinar las causas y, mucho menos, sobre todo, actuar vía elementos cuantitativos para una modificación de esas causas.

Por ejemplo, si se trata de modificar la productividad mediante una adaptación de primas de productividad, esto es, una acción cuantitativa mejorando retribuciones, se obtendrán, en algunos de los casos, ciertas mejoras en productividad. Pero cuando se tiene que producir una ruptura en la productividad de incrementos del 10% o del 20%, toda esta problemática, incluso desde el punto de vista de la aportación teórica, es distinta. Se trata de modificar "valores" y no de una adaptación técnica meramente.

Los cálculos, la interpretación, la forma de dirigir tradicional, no es suficiente para poder adaptarse con rapidez y flexibilidad a las situaciones cambiantes. Pero lo fundamental, es que los costes de coordinación de estos procesos de adaptación a:

- . Nuevos mercados más competitivos
- . Nuevas tecnologías
- . Evoluciones muy rápidas de los valores en los clientes
- . Las exigencias y planteamientos del propio personal directivo y no directivo de las empresas

obliga, necesariamente a otra forma de dirigir, tanto las instituciones o sus unidades organizativas, como los propios procesos económico-empresariales, tanto en las dimensiones de los recursos materiales, como de los recursos humanos.

Los aspectos cuantitativos, consiguientemente, sólo recogen una parte de la realidad y esa parte, generalmente, basada en valores que no siempre recogen las causas que implican ese gasto o coste.

Por consiguiente, el problema de cultura empresarial no es un mero hecho esotérico, sino que se trata, fundamentalmente, de un nuevo diseño de cálculo económico, por un lado, y de otra forma distinta de interpretar a la empresa y a los procesos de dirección de sus hombres, tanto dentro de la empresa, como de sus relaciones con el entorno. La cuestión es que solamente descubrirá oportunidades y tendrá éxito aquella empresa que permanentemente reduzca estos costes de coordinación interna y externa, de forma que pueda realizar aquellas alternativas, en lenguaje moderno estrategias, más eficientes para las capacidades de esa empresa, para los entornos o mercados a los que se dirige, y para los programas de productos y servicios de que dispone.

El hombre que dirige y el dirigido, tienen hoy de manera creciente otras exigencias totalmente distintas en cuanto a su rol empresarial, dado que hay una evolución de valores muy significativa. Y ello va paralelo con las exigencias de una mayor integración de la persona directiva en el proyecto empresarial a los efectos de reducir los costes de coordinación.

La rapidez de los cambios, las diferentes alternativas que hay que descubrir, la forma de coordinar a los hombres, son los elementos que determinan la capacidad de una empresa para adaptarse a las situaciones cambiantes con el menor coste posible. Y ello implica la existencia creciente de costes muy diferenciados de coordinación en cuanto a la capacidad de utilización de hombres y recursos, en cuanto a los propios diseños de los procesos y también por lo que afecta a la propia estructura empresarial.

II. ORIENTACIONES DE LA CULTURA CORPORATIVA Y SITUACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Existen muy distintas interpretaciones sobre cómo debe realizarse un análisis y un planteamiento del management en torno a los componentes de una cultura corporativa. Dejando aquí a un lado las diferentes formas de interpretarlo, nos centramos, básicamente, en analizar aquellas dimensiones que corresponden a los valores y normas, formas de comportamiento con los que los hombres de una empresa se integran en el proyecto de la misma y consiguen con ello una **imagen corporativa**, una **identidad corporativa** que manifiestan a terceros, en el mercado, un proyecto empresarial, con formas de actuación y de comportamiento definidos.

La idea básica es que tanto la coordinación interna de la empresa, basada en

una identificación de valores y formas de comportamiento, como también la identidad corporativa de una empresa, que es bastante más que un logo, simplifica la interpretación sobre cuál va a ser el comportamiento de los hombres de esa institución, cara a clientes o proveedores, o cara a la forma de dirigir dentro de la empresa, o de resolver los

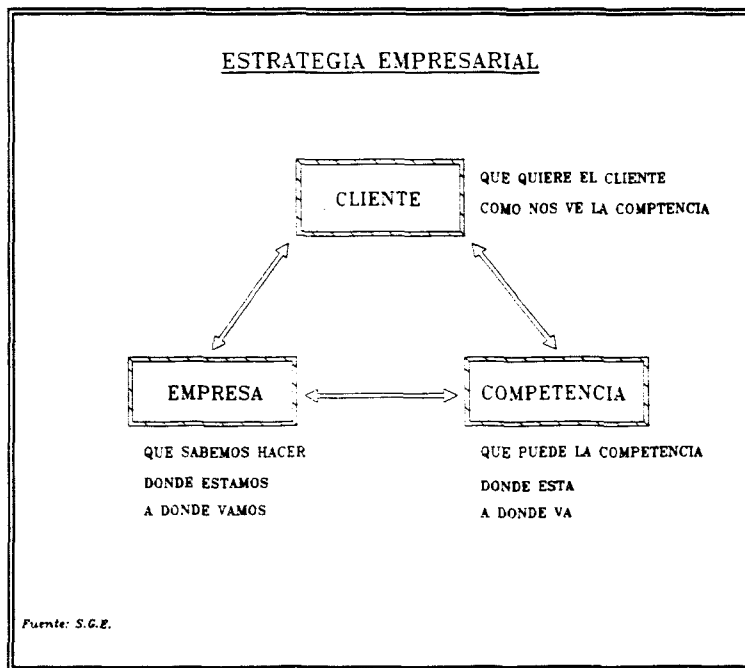


Figura 2 : El nuevo cálculo económico

conflictos, o de realizar las adaptaciones oportunas de personal o medios: se trata de cómo reducir los costes de coordinación a través de una identificación que denominamos **unidad doctrinal**.

Puede apreciarse en la figura 2 el hecho concreto de que el nuevo planteamiento conceptual de la empresa implica la integración en el cálculo económico, no sólo del cliente, sino también del competidor y, consiguientemente, esa integración empresa-cliente-competidor define la base del cálculo económico que tiene como consecuencia el que se conozca en qué forma puede esta empresa adaptarse de manera más eficiente a las situaciones que le define ese triángulo. Hasta ahora, se trataba en el cálculo económico de carácter administrativo-contable de integrar solamente a la empresa y al cliente en la medida en la que, a través del precio, como el elemento de marketing tradicional, se regulaba esta relación; este era el coste de coordinación.

Se puede hablar perfectamente, como puede verse en la figura 3, de que nos encontramos prácticamente, por las situaciones cambiantes tecnológicas, económicas e institucionales, ante un nuevo pionerismo empresarial, sobre todo, en España. De ese proceso del pionerismo de principios de los años

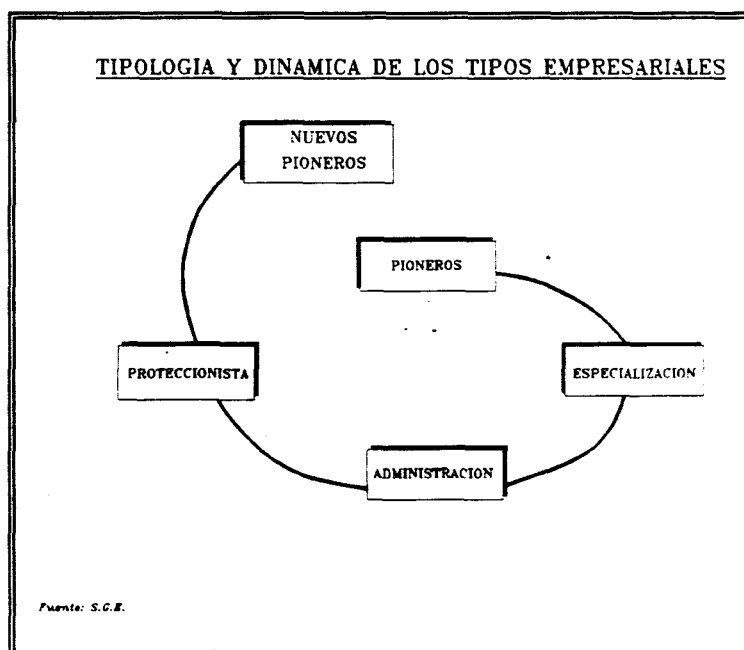


Figura 3 : Genealogía de tipos empresariales

60, que condujo, por las características de estabilidad tecnológica, en gran medida, pero, sobre todo, por el desarrollo de la empresa en una economía administrada y cerrada, a una administración de mercados y recursos, más o menos acentuada, lo que conducía a una estructura mental y también operativa que encuentra hoy dificultades para adaptarse, como es natural, a situaciones competitivas. Estas situaciones actuales obligan a rápidos cambios de adaptación

a situaciones que implican la necesidad de integrar en el proyecto empresarial tanto a los hombres de la empresa, como a los hombres como clientes o proveedores, opinión pública o Estado en el propio diseño empresarial para poder reducir sencillamente los costes de coordinación.

Con ello, se trata de aflorar y utilizar en la empresa esos otros potenciales de que dispone la misma, bien dentro de la empresa, como en sus mercados o en su propia imagen, a los efectos de convertirlas en menores costes unitarios y establecer y generar una **dinámica organizativa**, que es la única forma en la cual se asegura el futuro de una empresa. El objetivo de una empresa no son directamente los beneficios, sino que es la obtención de esa dinámica organizativa que genere valor añadido permanentemente, y de manera creciente. Para ello necesito integrar, incluso en ese valor añadido, tanto, a las personas externas e internas de la compañía. El objetivo clave de una empresa es disponer de una organización suficientemente dinámica, que de manera permanente logre descubrir nuevas alternativas, nuevas estrategias, para adaptarse de forma más eficiente dentro de la empresa y en su entorno, que los competidores.

Y aquí es donde surge, fundamentalmente, que el fenómeno cultura corporativa se encuentra estrechamente ligado a las rupturas del entorno, a la introducción de la competitividad, como el criterio económico por excelencia. Y en este sentido, se trata, desde el punto de vista del nuevo

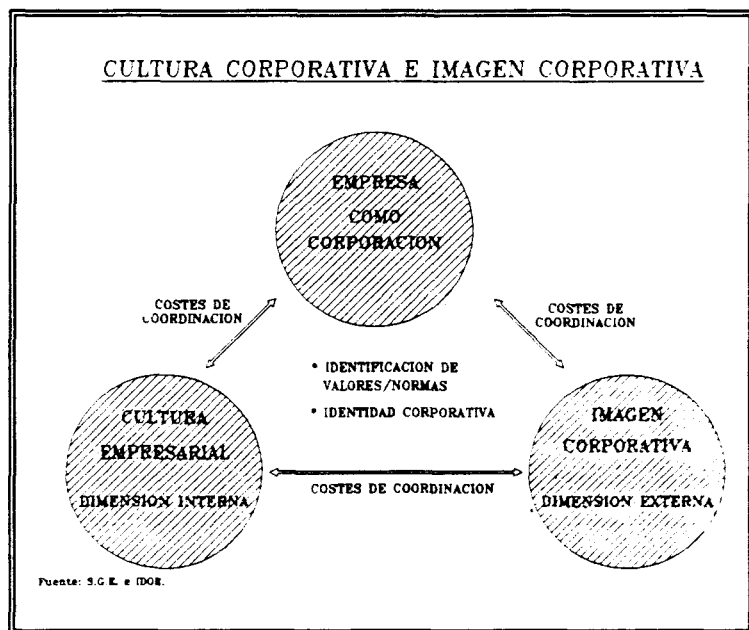


Figura 4 : Cultura corporativa e identidad corporativa

concepto de empresa (véase figura 5), de un diseño en el que puede apreciarse que entre la actividad empresarial, de puertas adentro, y el entorno en el cual se realiza la prestación de productos y servicios en situaciones competitivas,

surge, de manera muy importante, esa dimensión que he denominado corporativa: se trata de los tres elementos que definen a la institución como corporación : la filosofía de la empresa, la cultura y la estrategia con la cual se adapta.

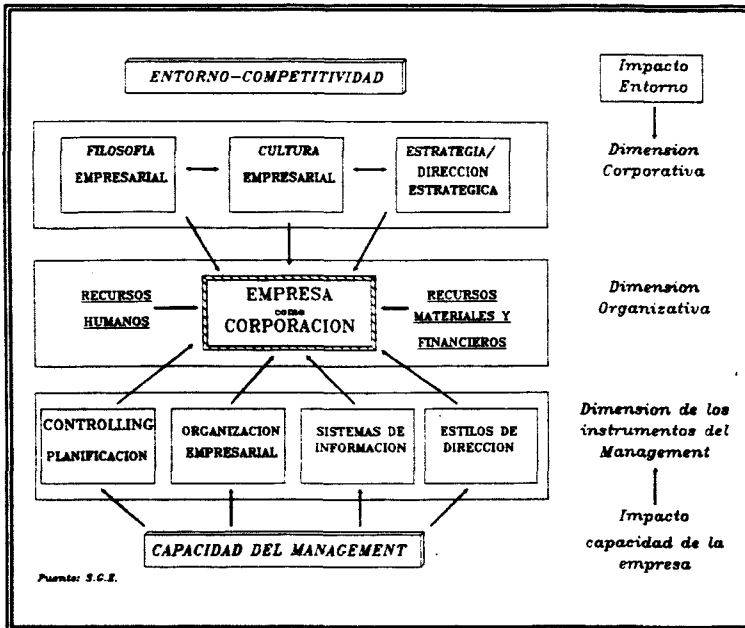


Figura 5 : Un nuevo concepto de empresa

Esta dimensión corporativa es la que va a definir y condicionar fuertemente los criterios económicos y sociales con los que el management de una compañía tiene que realizar la organización del proceso de combinación de factores. Esta dimensión corporativa es la que va a definir tanto a

los hombres implicados directamente en la combinación de factores, como a su estructura directiva, a identificarse e integrarse en el proyecto; con ello se genera una unidad doctrinal sobre lo que quiere hacerse como tal institución corporativa de hombres y recursos.

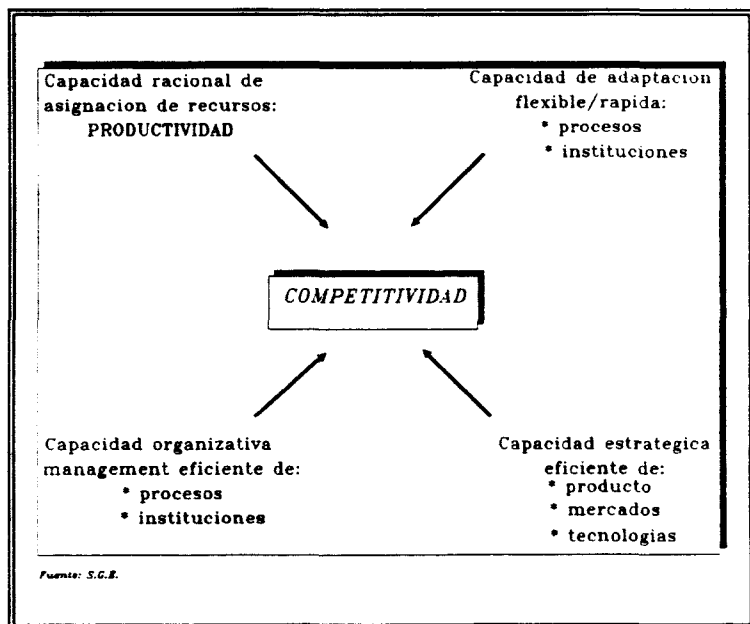


Figura 6 : Componentes determinantes de la competitividad empresarial

La clave de todo el cambio en la forma

de entender, tanto la empresa como la dirección y la asignación de recursos, es el hecho de introducir el criterio de competitividad como el criterio económico clave a la hora de plantearse organizaciones, procesos y asignaciones de recursos.

Como puede apreciarse en la figura 6, competitividad implica :

- . Una **mayor eficiencia** o racionalidad en la asignación de recursos, que sería la dimensión cuantitativa clásica del proceso empresarial.
- . Lo que afecta fundamentalmente a la rapidez y flexibilidad que tiene esa empresa o partes de ella para **adaptarse** a las situaciones cambiantes, lo cual implica valores cualitativos de primer orden.
- . La capacidad para **dirigir y organizar** esa institución y los procesos, que no es un mero proceso contable administrativo, sino que afecta a la disposición o no de una mayor coherencia en cuanto a la interpretación de los valores, normas y comportamientos, esto es, cultura empresarial.
- . La **estrategia** que elija la empresa para adaptarse a las situaciones cambiantes, que responde al cálculo económico moderno, esto es, selección de oportunidades, el descubrir y realizar lo que esa empresa tiene como ventaja competitiva con respecto a los competidores, teniendo en cuenta las posibilidades y deseos de la clientela.

La situación competitiva de la empresa española, como puede apreciarse en la figura 7, es muy baja. España se encuentra a un 60% de la competitividad de Suiza o Japón o a dos tercios de la competitividad alemana, dentro del contexto del mercado común europeo. Esta es una realidad que se refleja claramente también en la propia evaluación de los análisis de las empresas españolas. Por tomar un dato, puede apreciarse que a la hora de asignar los recursos humanos, el coste unitario de la mano de obra es idéntico al coste unitario de la mano de obra alemana (20%), a pesar de que tiene el doble de precio en su recurso mano de obra; o que los costes financieros ascienden a cuatro veces el coste unitario financiero de la empresa alemana (1,5%) y que el coste de capital, si se mide por las amortizaciones, es un coste erróneo introducido en el cálculo económico empresarial.

Pero donde se ve de manera muy clara es en la relación del cash-flow de una empresa española con respecto a una alemana, en la que la primera obtiene un cash-flow del 53% antes de impuestos sobre el riesgo de inmovilizado neto, mientras que una empresa española se mueve en el 12%.

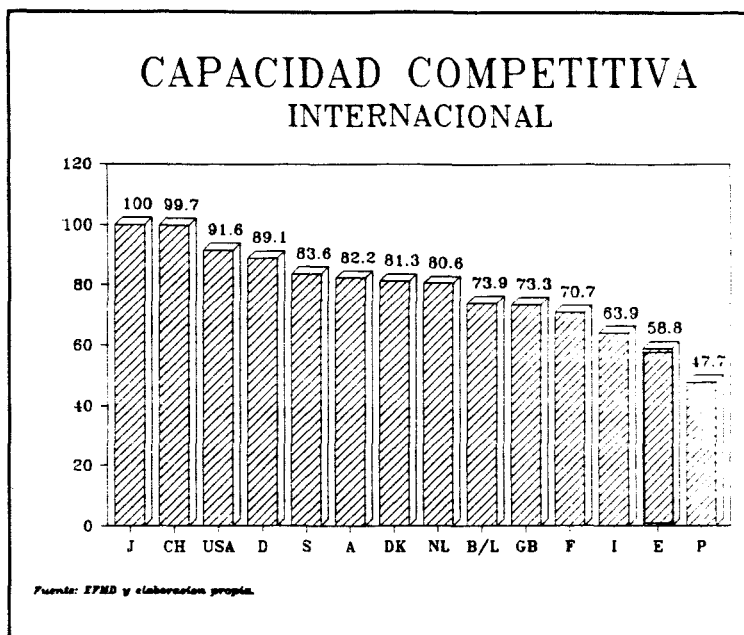


Figura 7 : Situación competitiva de la empresa española

Significa que la empresa española asume enormes riesgos ante una situación de cambios rápidos

y tiene dificultades serias, por una ineficiencia económica e institucional, en la utilización eficiente de sus recursos. La salida de esta situación no puede ser otra que la que se refiere a una ruptura institucional desde el punto de vista no sólo de mayor eficiencia en la asignación de recursos, sino en la forma de entender, desde dentro y desde fuera, a la empresa

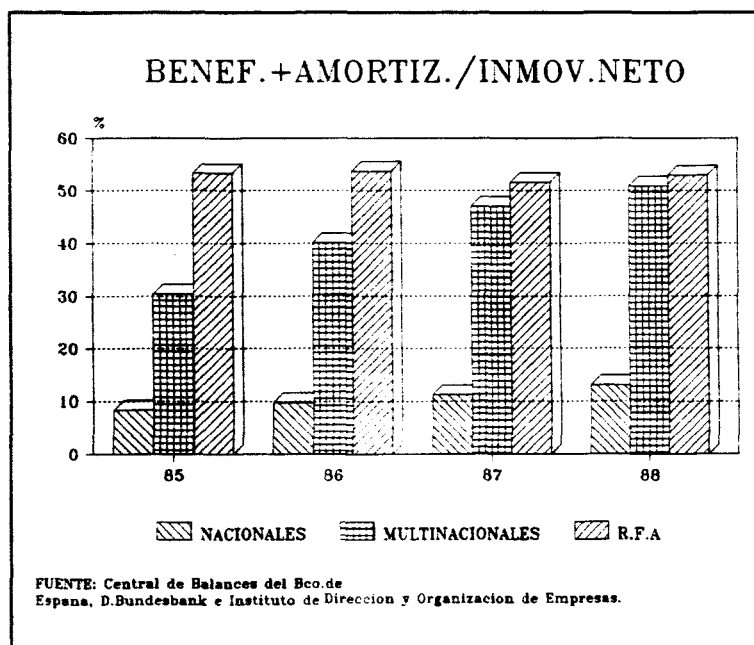


Figura 8 : Cash flow y riesgo empresarial

como institución flexible, motivadora y que integre a los hombres en ese proyecto.

Cultura empresarial, identidad corporativa e imagen corporativa, no son más que las interpretaciones internas y externas, como puede ser en la figura 6, que afectan al problema de cómo coordina ese proyecto empresarial a los hombres de dentro y de fuera de la empresa con ese proyecto. Con ello, lo que se busca es un efecto económico, cuyas causas se encuentran en los elementos cualitativos y no en los cuantitativos.

Dado que uno de los problemas más importantes del proceso empresarial español, corresponde, básicamente, a la capacidad del management para poder aflorar oportunidades en el entorno, nuevos mercados, entrada en la nueva división de trabajo y una coordinación más fácil con el entorno por la vía de una imagen corporativa más eficiente, se hace necesario plantear para lograr un incremento de la rotación de sus inmovilizados.

Mientras que la media de una empresa alemana tiene una rotación cercana al 500%, la empresa española se mueve, como medio en el 100% del valor de sus inmovilizados antes de regularizaciones.

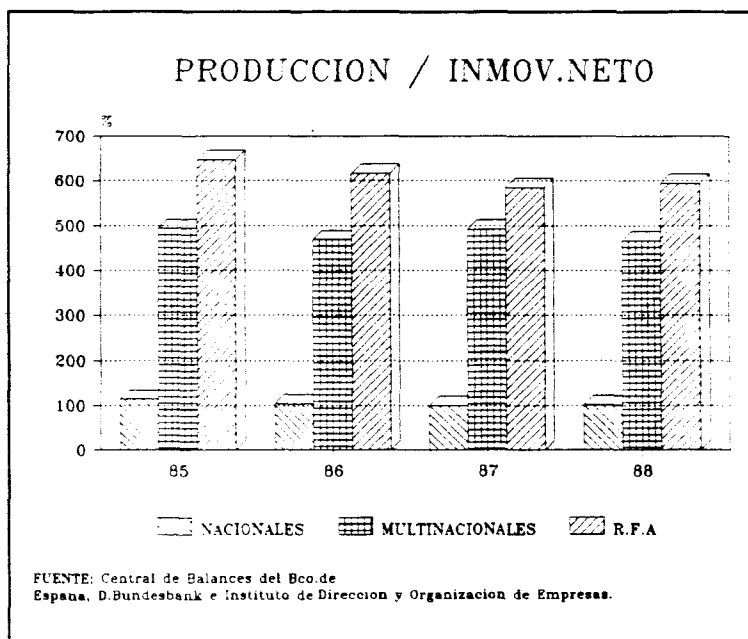


Figura 9 : Utilización de las capacidades productivas como causa de los altos costes unitarios

III. LAS NUEVAS DIMENSIONES DEL ENTORNO EMPRESARIAL ESPAÑOL

Debe verse todo el problema de la cultura empresarial desde las expectativas de la empresa española cara la futuro. El hecho del Acta Unica y la incorporación de España en la Comunidad Europea hace tres años, plantea a la empresa española la posibilidad de grandes oportunidades y también de grandes riesgos. En este sentido, se trata, en primer lugar, de evaluar cuáles son las oportunidades que se ofrecen.

La evolución del crecimiento económico de España se sitúa prácticamente entre las tasas más altas de la Europa comunitaria, debido a la existencias de reservas, sobre todo, de reservas humanas; lo que les hace falta es la dimensión cualitativa, su formación profesional. Toda apuesta a

mejorar esa formación profesional, no solamente capacitará al único recurso productivo de primer orden que tiene España a ser utilizado cuantitativamente, sino, sobre todo, cualitativamente. La nueva forma de entender la empresa exige formación. No hay cultura empresarial si no existe previamente un condicionamiento profesional que integre al hombre en el proyecto empresarial.

España es uno de los países que se considera ganadores dentro del Acta Unica porque tiene oportunidades, debido a reservas que aún no se afloran tanto

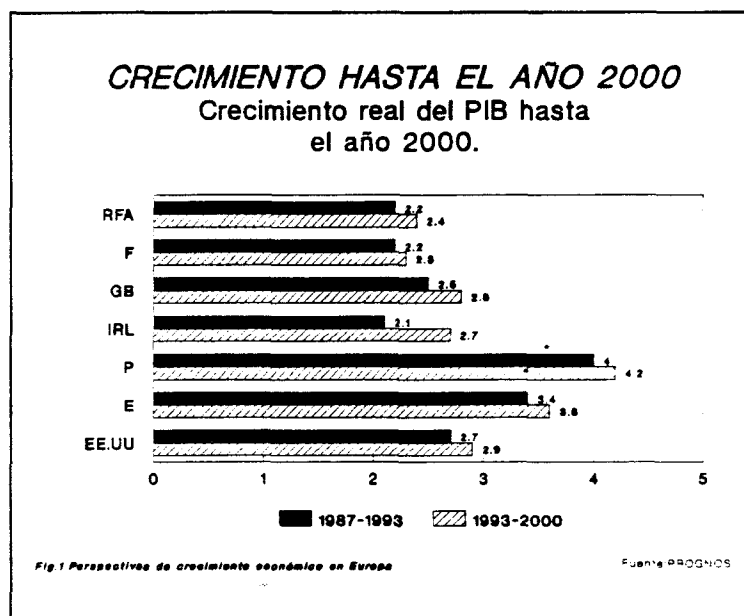


Figura 10 : Expectativas de crecimiento

en sus propios mercados, como en sus capacidades empresariales, como en sus oportunidades en el entorno por sus diferencias. El caso SEAT es un ejemplo que debe tenerse muy en cuenta sobre las posibilidades de capacidad, tanto directiva como humana, de la empresa española, si se ordena el management en otro tipo de entornos y con otras características de identificación corporativa, aparte de condicionamientos técnicos, financieros, etc.

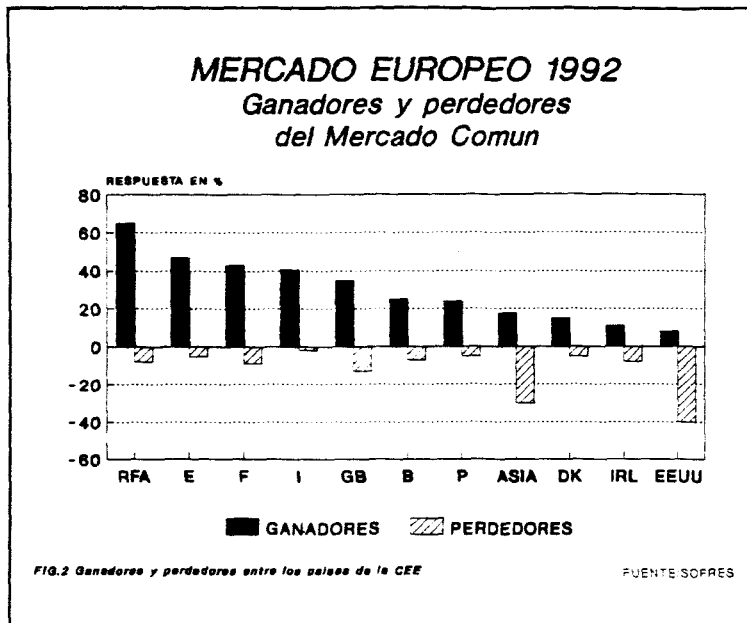


Figura 11 : Oportunidades de España en el contexto del Acta Unica 1992

transformar nada, sino de utilizar las capacidades disponibles, esto es, se necesitan hombres que sean capaces de dirigir de forma transaccional, quiere decir que mediante unas primas o mediante otras formas de organizar un proceso, consiga "optimizar" esas capacidades.

La empresa, sin embargo, puede y tiene que adaptarse, de manera tendencial, cuando hay que introducir mejoras técnicas significativas y que, sin romper la estructura, bien de valores, o bien de un sistema de ordenación del proceso productivo, o bien de las propias estructuras de las capacidades productivas, o bien de las capacidades de un mercado, lo que se hace es, mediante nuevas técnicas de marketing financiero, de producción, de logística, etc., aprovechar mejor esas capacidades, pero manteniendo las estructuras, de manera que se producen procesos de **racionalización productiva**. Situación típica de los años 70 y 80.

Debe considerarse que la empresa, o partes de ella, puede adaptarse de tres formas:

Se puede adaptar de **forma oscilativa**; es cuando se trata de adaptaciones de tipo de **gestión o administración**, y que corresponden a las dimensiones clásicas de los procesos en los que no se trata de

Pero, fundamentalmente, de lo que se trata en la actualidad es de los **procesos de ruptura**; y hay que cambiar las estructuras productivas y de asignación de recursos, significa disponer de otro tipo de mentalidad, de otro tipo

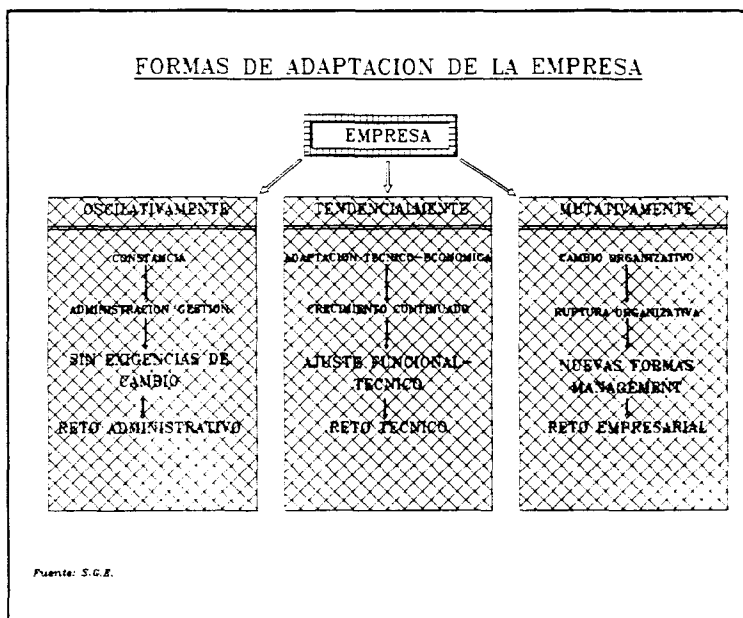
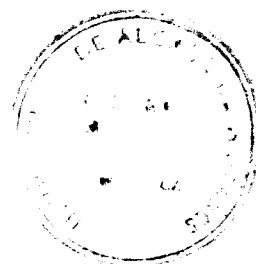


Figura 12 : Formas de adaptación de la empresa y sus procesos

de empresa, en cuanto a los valores cualitativos, que lleven a los hombres de dentro de la empresa a identificarse con ese proyecto, a integrarse de manera eficiente, a coordinar mucho más fácilmente y dejar reducidos los sistemas administrativos burocráticos a aquellos procesos de mera administración. Y aquí es donde entra, fundamentalmente, la cultura corporativa como un nuevo planteamiento del management.



IV. CULTURA CORPORATIVA COMO NUEVO PLANTEAMIENTO PARA EL MANAGEMENT

La asunción de estos procesos de adaptación en ruptura implica lo que puede definirse como el verdadero reto empresarial: buscar nuevas alternativas, nuevas estrategias innovadoras y creativas que mejoren la posición competitiva de la empresa. No sólo se trata de eficiencia económica en la asignación de recursos, sino, particularmente, la búsqueda de procesos de coordinación y organización en la empresa innovadores que integren y faciliten la dimensión mental de los hombres con el proyecto que se ha planteado.

El éxito de una empresa depende, por lo tanto, de la capacidad del Management para realizar el proceso de coordinación y organización dentro de la propia empresa, como, por otra parte, de la capacidad del Management para seleccionar aquellos entornos en los que la empresa es más eficiente que la competencia,

teniendo en cuenta sus características específicas y sus potenciales disponibles. Lo cual significa que realiza su actividad empresarial con menores costes de coordinación.

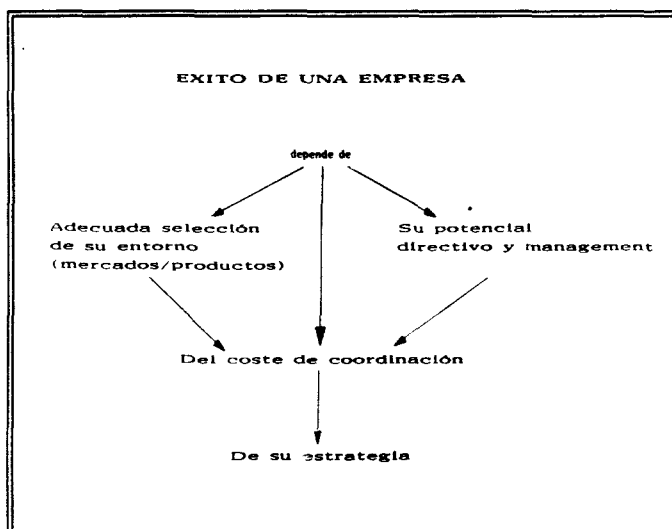


Figura 13 : Condiciones para el éxito empresarial

Un análisis de cultura empresarial trata, por lo tanto, de conocer cuales son los sistemas de valores en los que descansan los comportamientos de los hombres implicados en el proyecto empresarial. Existen una serie de valores, que influyen en el proceso de coordinación con distinta intensidad; los unos como valores

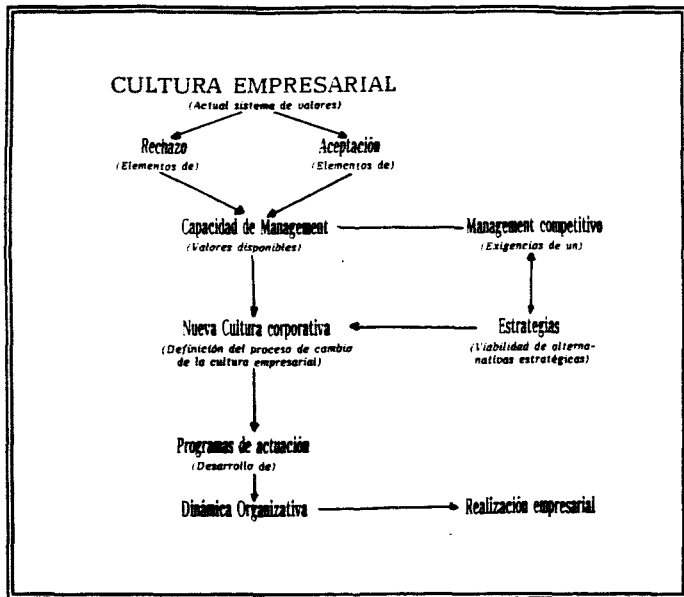


Figura 14 : Proceso de management y capacidad directiva

aceptados y los otros como valores rechazados. Los problemas de coordinación plantean mayores o menores costes tanto de recursos como también del tiempo necesario para coordinar, en función de la mayor o menor coincidencia de los elementos de rechazo y los elementos de aceptación dentro del conjunto de hombres que dirigen una empresa y realizan la actividad empresarial.

Un análisis de cultura empresarial trata, por lo tanto, de descubrir cuales son las capacidades de la empresa en base a los valores que han asumido sus propios directivos y el personal, el grado de identidad entre estos valores y, consiguientemente, se conoce cual es el potencial efectivo de esa empresa para adaptarse internamente a las nuevas exigencias, tanto tecnológicas como económicas y de nuevos conceptos organizativos como a las exigencias externas de cambios de mercados, nuevas competencias y nuevas situaciones de productos y servicios.

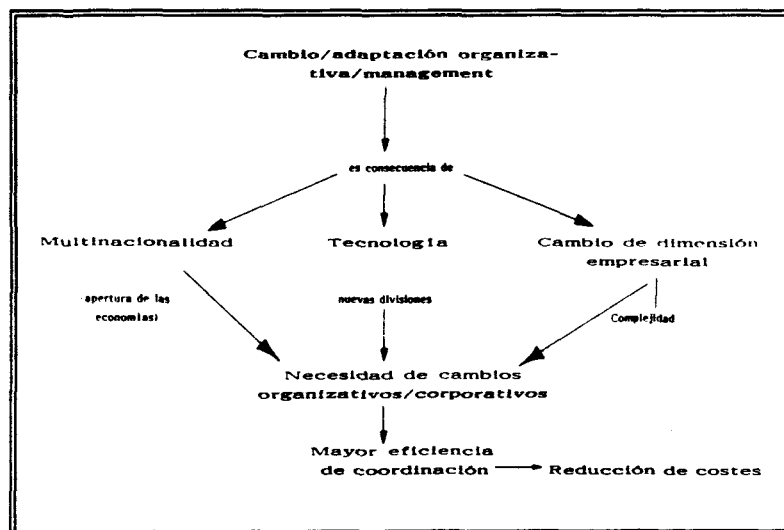


Figura 15 : Causas del proceso de cambio y adaptación de la empresa

Cuando se ha definido cuál es la capacidad competitiva de la empresa, en base del análisis de la coherencia o incoherencia de los elementos disponibles, tiene que evaluarse como quiere la empresa, como quiere la dirección de la empresa adaptarse a las situaciones cambiantes, esto es, con qué estrategia, qué alternativa, quiere elegir la empresa para poder orientar la misma al éxito.

En este sentido es cuando tiene que definirse qué características, qué sistemas de valores debieran regir en la estructura organizativa y directiva de la empresa para realizar la estrategia. De ahí es de donde se definen el programa de necesidades, medios y cambios de mentalidad necesarios para poder aflorar los potenciales que quieren perseguirse o la estrategia definida por esa empresa.

Consiguientemente, la cultura empresarial está basada en cuatro grandes dimensiones:

- . La dimensión corporativa propiamente dicha, en cuanto al grado de identidad de los directivos y personal con el proyecto empresarial.
- . La capacidad de coordinación con respecto a la estrategia o proyecto de adaptación que tiene la empresa.
- . El sistema de valores en el que están anclados los comportamientos y la forma de hacer de esa empresa tanto interna como en su relación con el entorno.
- . Aquellos aspectos que afectan a la capacidad para introducir la racionalidad y procesos funcionales en el contexto del esquema directivo de esa empresa.

Partiendo del hecho de que los cambios de las organizaciones empresariales son procesos frecuentemente irrepetibles, pero, al propio tiempo, además irrenunciables, debido al avance tecnológico, a la nueva dimensión de multinacionalidad y a la creciente complejidad de la propia institución empresarial por la necesidad de su descentralización, tiene que plantearse el Management de una empresa cómo refleja una estructura de valores, dimensiones cualitativas, que permitan aflorar los potenciales de adaptación de esa empresa.

El problema que se plantea es que una modificación de la empresa depende básicamente, por un lado, de la capacidad competitiva de esa empresa, esto es, de su estructura empresarial y, por otra parte, de la capacidad de adaptación al cambio, o la forma de elegir aquella estrategia de división de trabajo que más adecuada sea a su capacidad de valores y de recursos de esa empresa.

Consiguientemente, existen tres dimensiones que deben tenerse en cuenta en el diseño del nuevo concepto de Management. El éxito empresarial depende:

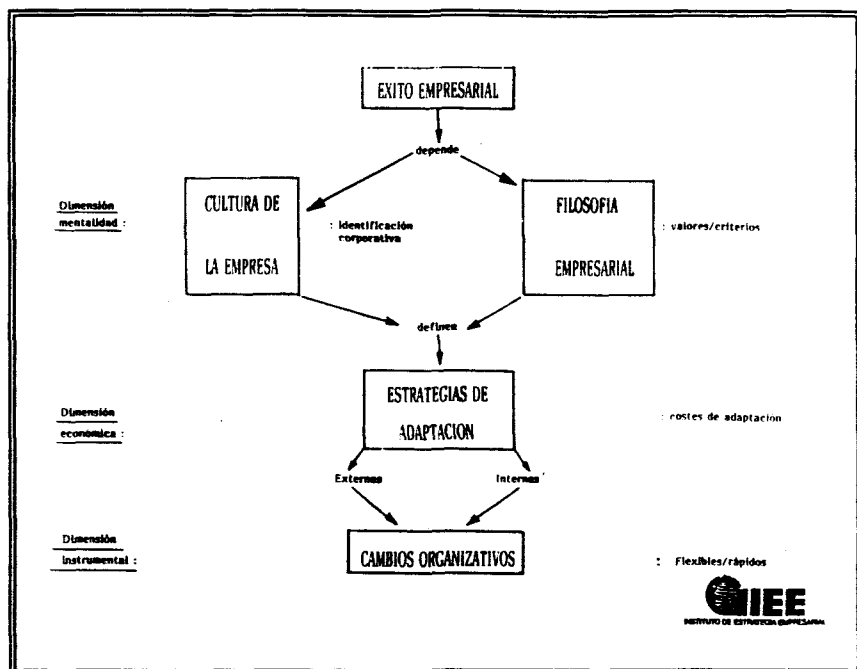


Figura 16 : Dimensiones determinantes del diseño de management

- . De una dimensión mental o de valores en los que se refleje, por un lado, la cultura de la empresa como el conjunto de normas y valores con los que se activan las personas implicadas en el proceso empresarial: la identificación corporativa y, por otro lado, la filosofía empresarial que es la definición del proyecto empresarial, esto es con qué criterios y valores acomete la empresa su legitimización en la sociedad a la hora de elegir una determinada división de trabajos para realizar productos y prestaciones a una sociedad.
- . La dimensión económica queda reflejada y definida por la estrategia de adaptación elegida. En una economía competitiva la diferencia fundamental frente a un sistema burocrático administrativo se debe ver en el hecho de la riqueza de alternativas, de la riqueza de estrategias. Mientras que en

una economía cerrada administrativa las alternativas son muy pocas o casi ninguna, en una economía abierta existen múltiples posibilidades de adaptarse y de ahí la ventaja competitiva de una empresa frente a otra por adaptarse de acuerdo con los potenciales que tienen sus sistemas de valores, su cultura empresarial y la adecuada selección de los entornos a los que se dirige.

- . Y hay una tercera dimensión que la denominamos instrumental y que concuerda con la forma de hacer el cambio organizativo tanto en su dimensión estratégica como práctica; la aplicación de las distintas funciones que tienen que adaptarse como instrumentos realizadores de la combinación de factores.

El éxito de una organización depende de:

- . Selección de los entornos y productos.
- . Selección de la estrategia de adaptación.
- . De la forma en que estructura funciones.
- . De su capacidad de coordinación.
- . De su capacidad de Management.
- . De su propia cultura empresarial.

Tiene que señalarse que el gran reto del cambio organizativo es precisamente cómo se afloran organizaciones que utilicen, por un lado

- . El potencial empresarial, la cultura de esa empresa y su recursos humanos, económicos y financieros.
- . Y el potencial de los mercados a los cuales se orienta la empresa y la competencia.

Cuando hablamos de que lo que se tiene que realizar son diseños "organizativos" para los hombres y su cultura o capacidades, y no seleccionar hombres para una organización predeterminada, - tal como se caracteriza un sistema burocrático -, lo que se está señalando es que la organización como instrumento debe de ajustarse a la capacidad directiva.

Lo cual implica las dos dimensiones que corresponden al Management :

- . La dirección de instituciones, de unidades organizativas.
- . La dirección de hombres, estilos de dirección y de liderazgo que reduzcan los costes de la resistencia al cambio.

Lo que se busca no es una organización excelente "ya que ésta no existe", sino lo que se busca es la organización más eficiente de acuerdo con:

- . Las capacidades empresariales disponibles.
- . Las oportunidades del entorno.
- . La asunción de la estrategia de adaptación para poder aflorar, por un lado, los potenciales de los mercados seleccionados y, por el otro, las capacidades empresariales.

V. EXIGENCIAS FUTURAS DEL DIRECTIVO Y LAS NUEVAS FORMAS DE DIRIGIR EMPRESAS Y HOMBRES.

La evolución en la forma de entender la institución empresarial, su capacidad organizativa para adaptarse a las situaciones cambiantes y las nuevas formas de dirigir hombres integrándolos dentro del proyecto empresarial, implica un sistema de valores, por un lado, y una forma y capacidad técnica de dirección de instituciones y hombres muy diferenciada de la que rige en un sistema administrativo burocrático, por el otro. El reto se plantea al directivo en el futuro no sólo por lo que se refiere al hecho del dominio de una determinada función o tarea, sino fundamentalmente se le exige el dominio de la corporación o institución empresarial en la que está integrado; se trata de esa dimensión de globalidad corporativa por una parte, y, por la otra, del dominio de la capacidad singular para poder dar respuesta a los problemas funcionales específicos que se le plantean en su área. Y en este sentido, en las dos dimensiones mencionadas, afectan a la forma de dirigir hombres y la forma de dirigir los problemas de asignación de recursos.

El perfil que debe reunir un directivo en los próximos años viene definido, en primer lugar, por la necesidad de desarrollo de su capacidad para aflorar y conocer donde están los potenciales de la empresa, esto es, se necesitan directivos con visión, capacidad empresarial para descubrir en qué entornos y en qué formas internas debe y puede aflorarse el potencial empresarial. Por consiguiente, la característica de visión empresarial es la que en primer lugar debe constituir el elemento vital del directivo para poder asumir organizaciones dinámicas descentralizadas.

En segundo lugar, implica capacidad de trabajo en equipo, lo que significa una capacidad para coordinar con el menor coste posible los cambios a los que tiene que adaptarse la empresa o sus procesos.

En tercer lugar, se exige del directivo capacidad para poder resolver adecuadamente

el diseño del cálculo económico que debe asumir prioritariamente, esto es, tiene que disponer de autonomía, lo que implica capacidad para diseñar el cálculo económico correspondiente a su área de responsabilidad teniendo en cuenta la globalidad de la corporación y sus intereses, por un lado, y la singularidad del proceso en el cual él está inmerso en la dirección de hombres y recursos, por el otro.

Implica, al mismo tiempo, una amplia capacidad para asumir el riesgo, ya que todo proceso innovador de alternativas o búsqueda de nuevas posibilidades no sólo implica oportunidades, sino también riesgos, lo que involucra a la característica peculiar del ser empresario y no funcionario.

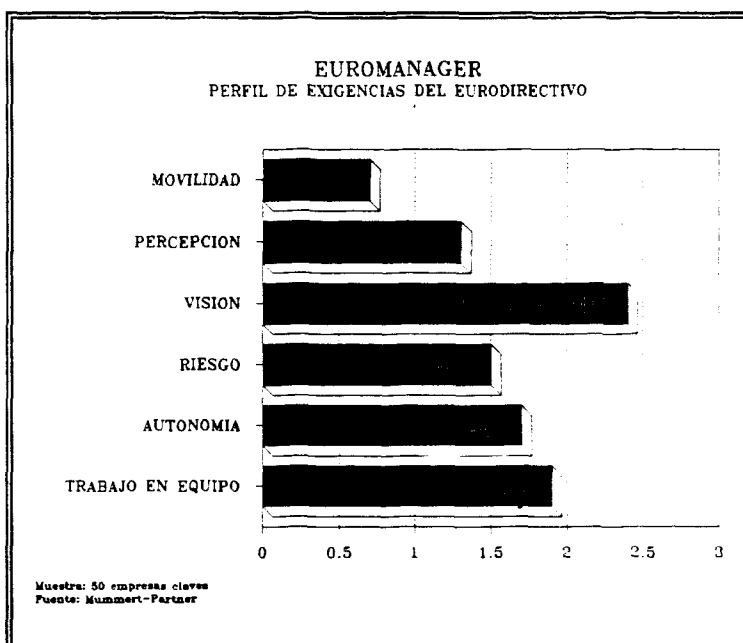


Figura 17 : Exigencias a las capacidades del directivo

Otra de las características que exige es esa intuición o percepción de los problemas, no como respuesta a que alguien le remita en una documentación el problema sino saber descubrir adecuadamente oportunidades y formas de aflorarlas.

Todos los análisis empíricos que se están realizando para las diferentes culturas a nivel mundial van marcando una serie de características que van a definir al empresario del futuro. Entre ellas, las más destacables son:

- . Los principios éticos en el sentido de los valores, normas y comportamientos que rigen en la coordinación de las personas implicadas en la dirección o procesos empresariales.
- . Aquí no se trata sólo de una mayor moralidad, sino en la forma en que se conocen los comportamientos que definen al proyecto empresarial tanto hacia adentro, como hacia afuera: la identidad doctrinal.

- . La lealtad constituye, sin duda, la base de confianza. Solamente pueden derrumbarse los esquemas rígidos burocráticos administrativos cuando existe una conexión de confianza entre

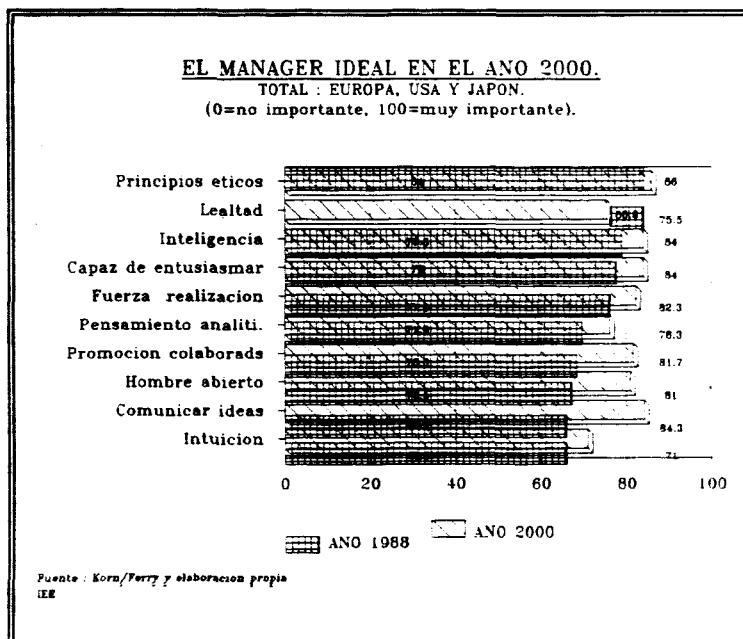


Figura 18 : Perfil del directivo en el futuro

implicados en el diseño y el desarrollo de una actividad empresarial y, consiguientemente, se "abarat" la coordinación cuando existe confianza en los formas y planteamientos realizados mutuamente.

- . La inteligencia en el sentido de la capacidad humana para poder descubrir, diseñar y aflorar las posibilidades de la empresa, constituye el tercero de los factores.

- . Sin embargo, una de las características más importante en el nuevo diseño de los perfiles empresariales es el hecho de la capacidad para dirigir hombres, capacidad para **entusiasmar** que no es otra cosa que la capacidad para motivar e integrar al individuo en el proyecto empresarial, tanto en su dimensión global corporativa, en la empresa, como en el proceso específico en el que el hombre realiza su rol concreto y singular.

- . El quinto elemento del esquema de valores implica la necesidad de una capacidad directiva de persistencia, de fuerza de realización, esto es, que ante los obstáculos y problemas se cree una capacidad, empuje, que asuma sin traumas las dificultades que se opongan al proceso de cambio y se disponga de esa capacidad o fuerza para realizar las ideas.

- . El pensamiento analítico implica la capacidad para agregar o desagregar problemas concretos de forma que el directivo tiene que tener capacidad para trabajar con distintos niveles de agregación o desagregación de cada uno de los problemas, según las situaciones, las peculiaridades del problema, las posibilidades de su solución, etc.

- . Y una de las preferencias cara al año dos mil es el hecho de que el hombre tiene que **conocer** que su potencial futuro empresarial está en el hecho de promover a las personas que colaboran con él; esto es, la capacidad de no establecer filtros que dificulten en el transcurso del tiempo el acceso de las personas a nuevas funciones; debe ver en la promoción de los colaboradores de sus funciones directivas claves. Esto es, no pueden establecerse filtros, sino un proceso continuo en el proceso empresarial cara al futuro, dentro y para una organización dinámica.

- . Otra de las características que más exigencias plantean en el futuro es el hecho de que el directivo tiene que ser un hombre abierto, que facilite la comunicación en el sentido de claridad de valores, con lo que se fundamenta el otro pilar de la confianza en la relación entre directivos, entre

directivos y personal, de manera que se sepa cuáles son los comportamientos y valores, su jerarquía; con lo cual se acertará de manera más eficiente a la hora de realizar las distintas tareas de asignación de recursos.

- . Uno de los mayores saltos en el perfil de valores cara al futuro tiene que dar el directivo en su capacitación para **comunicar ideas**. De nada sirve que tenga él personalmente capacidad, altos conocimientos y sea una persona con un dominio y destrezas funcionales importantes, si no sabe comunicar. Comunicar es involucrar al otro en que asuma el proyecto, le motive y le integre, y le genere el potencial de fuerza necesario para que lo realice. Sin esta capacidad de comunicación difícilmente puede un directivo dirigir instituciones y mucho menos hombres.
- . Otra de las características valoradas como importantes es esa capacidad **intuitiva** que permite apreciar por la vía no analítica posibles situaciones; este elemento diferencia a unos empresarios de otros, a unos directivos de otros. La intuición es una pieza clave en el cálculo de expectativas. Corresponde a la capacidad del hombre en cuanto a evaluar elementos cualitativos que no pueden pronosticarse y que, sin embargo, indican claramente tendencias posibles en las que tiene que basarse la selección de sus alternativas o estrategias.

Consiguientemente, podemos apreciar que todo el diseño del directivo del futuro está descansando, en primer lugar, en la capacidad o potencial humano, tanto como individuos, como en las formas de integrar y motivar en el proyecto empresarial a los efectos de reducir los costes de coordinación.

Cultura empresarial e identidad corporativa son las dos claves que facilitan la capacidad de adaptación de una empresa si se consigue una identidad de percepción dentro de la empresa, en cuanto al proyecto, a sus valores, así como a sus comportamientos; desde fuera de la empresa como **identidad corporativa**, la asunción de valores y comportamientos que un cliente o proveedor o la opinión pública espera con gran certeza de una determinada empresa. De esta reducción de los costes de coordinación, que no es otra cosa que aflorar costes fijos no utilizados, no solamente dependerá el éxito, sino el desarrollo de una organización dinámica que conlleve la supervivencia de la empresa.

El objetivo de una empresa es lograr una **organización dinámica** que ante cualquier variación de los elementos y de las situaciones del entorno de la propia empresa pueda ésta adaptarse a las situaciones cambiantes en el menor tiempo posible y con el menor coste. La rapidez es una de las características importantes y, por otro lado, la capacidad para disponer de organizaciones flexibles con el fin de adaptarse de manera eficiente, aflorando las oportunidades de que dispone la empresa gracias a una capacidad competitiva superior a la de la competencia.

