

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

CULTURA CORPORATIVA COMO BASE
DEL EXITO DE LAS INSTITUCIONES
Cómo dirigir las instituciones mediante valores

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

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 192
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**CULTURA CORPORATIVA COMO BASE
DEL EXITO DE LAS INSTITUCIONES
Cómo dirigir las instituciones mediante valores**

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

Alcalá de Henares, Septiembre 1992

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Concepción Carrasco
María José Badiola

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

C 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 : 885.42.12

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. LA EMPRESA COMO CORPORACION	7
III. LA EMPRESA COMO PROCESO DE ADAPTACION PERMANENTE: LA RESPUESTA DIRECTIVA	19
IV. CUALES SON LAS CONSECUENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES DE LAS DISTINTAS CULTURAS EMPRESARIALES	23
V. DISEÑO Y DESARROLLO DE LA CULTURA EMPRESARIAL	28
VI. LA DIRECCION POR VALORES Y LOS INSTRUMENTOS DEL MA- NAGEMENT	36
VII. CONCLUSIONES	41

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

En los últimos cinco años el debate sobre la Cultura Empresarial va tomando tanto en la literatura como en la praxis de la empresa cada vez una mayor intensidad. Lo que en un principio parecía que era una cuestión de moda, y era ampliamente rechazada por sectores muy significativos del mundo científico internacional, fue tomando cuerpo poco a poco de manera muy relevante en la propia praxis de la empresa. El tema de Cultura, conceptualmente, se plantea por primera vez en 1951 por E. Jacques, planteamiento que pasa al olvido prácticamente hasta finales de los años setenta. Significativa fue la aportación de la obra ampliamente difundida de Peters y Watterman sobre "En busca de la excelencia" que entra de lleno en todo un vacío existente en el mundo de la realidad empresarial. El directivo busca una referencia que le permita evaluar cómo alcanzar el éxito de las instituciones.

Entretanto el concepto de Cultura, los planteamientos en torno a la Cultura Corporativa, son ampliamente aceptados en los programas científicos, pero, muy en particular, en la praxis empresarial. Sin embargo, aquí surge, como en casi todos los problemas de moda en economía, el hecho de querer simplificar la complejidad de los elementos culturales de una institución a meras recetas o estructuras recetarias que faciliten de manera muy sencilla una propuesta de

1. Conferencia pronunciada en la Universidad de La Coruña, Facultad de Sociología el 25 de marzo de 1992

modificación de las instituciones y un nuevo diseño institucional anclado en análisis muy pobres de contenido y, por consiguiente, muy deficiente.

Pero, cada vez más, la economía va cediendo paso, al rol dominante de las instituciones singulares. Se abandonan, en gran medida, los grandes planteamientos macroeconómicos como la única referencia del ordenamiento de la economía y del comportamiento económico y se descentraliza de manera creciente el éxito o fracaso de las economías a cada una de las instituciones singulares.

Así la dinámica tecnológica, la internacionalización y apertura de los mercados, las nuevas formas institucionales y, no por último, la fuerte evolución de los valores, implica la exigencia de un proceso de descentralización y de protagonismo mucho más singularizado en cada una de las instituciones.

El papel de la macroeconomía exige un nuevo planteamiento. Se ha pasado de una interpretación económica en la que el hombre es un sujeto de absoluta racionalidad e información perfecta, el "homo economicus" de las economías clásicas, a un hombre con una información imperfecta y una racionalidad limitada. Pero ello no es suficiente para acercarse a la realidad cultural de las instituciones empresariales. Es en los años sesenta cuando en centroeuropa, en especial en la Escuela de Colonia, el profesor Schmölders plantea de manera muy abierta una orientación de la economía al comportamiento humano y recupera en gran medida una vieja tradición de la Escuela de Friburgo.

El hombre, sin embargo, dentro de las concepciones de los macrosistemas, tiene que interpretarse obligadamente como un sujeto poco diferenciado entre sí, lo que implica comportamientos sumamente homogéneos y lo mismo sucede con las instituciones. Uno de los grandes problemas de la orientación macroeconómica en los distintos sistemas educativo, fiscal, sanitario, etc., es que no diferencia adecuadamente y suficientemente al hombre y a las distintas instituciones. Esta es la causa en gran medida de su ineficiencia ya que el hombre es diferente y las instituciones son diferentes entre sí.

Y es aquí donde nace básicamente la nueva orientación conceptual de la economía hacia la Cultura Empresarial. Hay que aprovechar las diferencias entre los hombres, y buscar los puntos fuertes y débiles de cada uno, hay que aprovechar las diferencias de las instituciones de manera que aflorando los puntos

fuertes de las instituciones y hombres se logre el éxito tanto del individuo porque consigue utilizar al máximo sus capacidades, como de las instituciones ya que no juegan a una interpretación económica de suma cero, sino que juegan a un juego económico en el que todos ganan.

Se trata, por esta vía, de dar respuesta a las crecientes exigencias de descentralización reduciendo los costes de coordinación y fomentando la creatividad del hombre. De ahí el fuerte impulso que en los momentos actuales se percibe en torno a la Cultura Empresarial y la construcción de un nuevo concepto económico empresarial en el que el hombre constituye el punto de referencia.

Y el hombre es un sistema de valores lo mismo que las instituciones. A esto último lo denominamos Filosofía Corporativa o Empresarial y a lo primero Cultura Corporativa.

II. LA EMPRESA COMO CORPORACION

Tres son los aspectos que deben considerarse para la interpretación de la empresa como institución que aquí vamos a definir como Corporación. Entendemos por Corporación, a diferencia del concepto de empresa, el conjunto de hombres que configuran esa institución empresarial. Esta matización hacia el hombre y hacia la institución trata de reflejar una actividad económica que no solamente se restringe al mundo específico de la actividad empresarial, sino a toda aquélla que realiza una combinación de factores humanos, económicos y financieros para prestar productos y servicio. Esta universalización del hecho económico constituye sin duda, una de las claves más significativas para hacer saltar la vieja ideología entre lo público y lo privado.

La eficiencia en la disposición de recursos se define en cada una de estas instituciones singulares, en estas corporaciones, que pueden perseguir muy distintos objetivos y que pueden tener muy diferentes formas de ordenar jurídicamente tanto la propiedad como los otros elementos determinantes jurídicos y sociales.

La empresa como corporación viene definida, a mi entender, por tres características :

- * En primer lugar, el hecho concreto de que la empresa es la institución singular que recibe por delegación de su entorno la ejecución con eficiencia de determinadas divisiones del trabajo que aporte productos y servicio en mejores condiciones que otros competidores.
- * Lo económico y lo social, lo humano, son dos partes inseparables de un todo, de una Corporación, y que el éxito económico depende de lo social y el éxito de lo social es función del éxito económico.
- * El criterio clave con el que se mueve la economía no es el beneficio sino la competitividad, el beneficio debe ser consecuencia de ser competitivo. Un beneficio legítimo debe lograrse una vez que se consigue que esa Corporación realice prestaciones, productos y servicios en mejores condiciones que la competencia.
- * Consiguientemente, distinguimos en nuestro concepto de empresa tres dimensiones :
 - La **dimensión corporativa** : corresponde a esta dimensión institucional
 - La **dimensión del management o instrumental** : la capacidad de configurar el sistema de dirección de la institución.
 - La **dimensión organizativa** : donde realmente se realiza la transformación de los recursos que recibe esa institución singular y logra productos y servicios competitivos para un entorno abierto.

Como puede apreciarse en la figura 1, el problema clave del éxito o fracaso de toda institución singular son los costes de coordinación. La coordinación interna implica básicamente costes de organización que serán función del sistema directivo, por un lado, y de la dimensión corporativa, por el otro. Y precisamente la Cultura Empresarial constituye, sin duda, un elemento vinculante que va a

originar un mayor o menor impacto en el esfuerzo coordinativo dentro de una empresa.

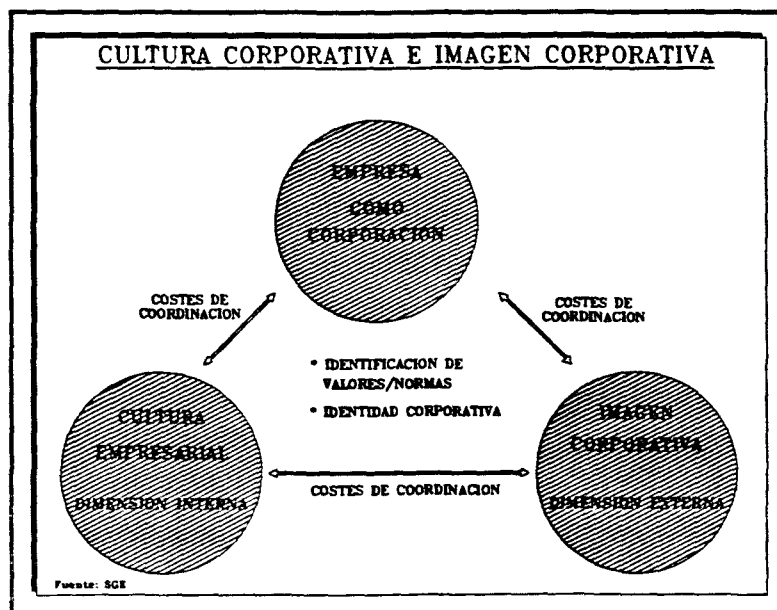


Figura 1

En segundo lugar, los costes de coordinación de la empresa con el entorno están representados en gran medida por la imagen corporativa, de la institución en la sociedad, en el entorno económico, en los mercados. Consiguientemente, estos costes de coordinación van a implicar un mayor o menor esfuerzo de recursos para poder realizar su actividad corporativa.

La idea fundamental es que la Cultura Empresarial debe contribuir a reducir los costes de coordinación internos, esto es, los costes de organización, y, por otro lado, contribuir a una mejor imagen corporativa que conducirá a la empresa a coordinar con menores costes con el entorno.

Es importante para poder interpretar este proceso de coordinación que se definan muy claramente en la institución sus dos dimensiones claves : la económica y la social. En la primera, entran todos los aspectos que definen una mayor o menor eficiencia en la asignación de los recursos. En la segunda se trata de la interpretación que se hace del hombre, del rol del hombre en ese proceso

económico y consiguientemente, es toda la dimensión sociopolítica de los objetivos del hombre, su identificación con la Corporación, la aceptación de valores, etc.

Como puede apreciarse en la figura 2, nos encontramos con que una institución puede orientarse más hacia lo económico, mayor eficiencia económica con la que se genera el valor añadido necesario para lograr una capacidad económica, o bien, puede orientarse a una eficiencia social dando estabilidad al sistema de esa institución empresarial o al sistema económico. Tenemos un espacio institucional dentro del cual los responsables de esa institución tienen que elegir un punto al que orienten todas las políticas empresariales. De la selección de este posicionamiento en este espacio va a depender la interpretación que se hace del hombre y de la institución y por lo tanto el éxito y su fracaso. Significa prioridades de uno u otro sistema de valores.

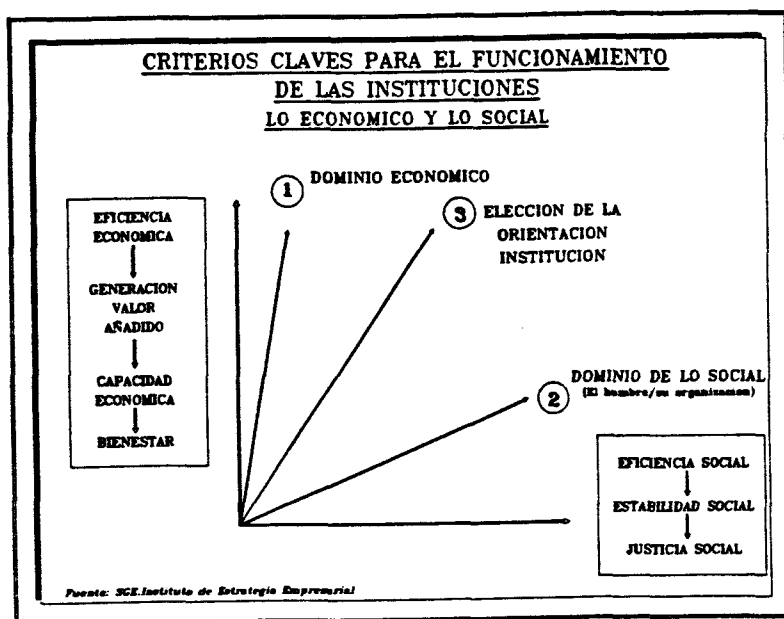


Figura 2

Se puede decir que teóricamente, tal como puede apreciarse en la figura 3, se trata de definir una función de valores que defina a la institución. A ello es a lo que denominamos Filosofía Empresarial y, consiguientemente, jerarquizamos y priorizamos aquellos valores que consideramos que deben ser los que legitiman a esa institución.

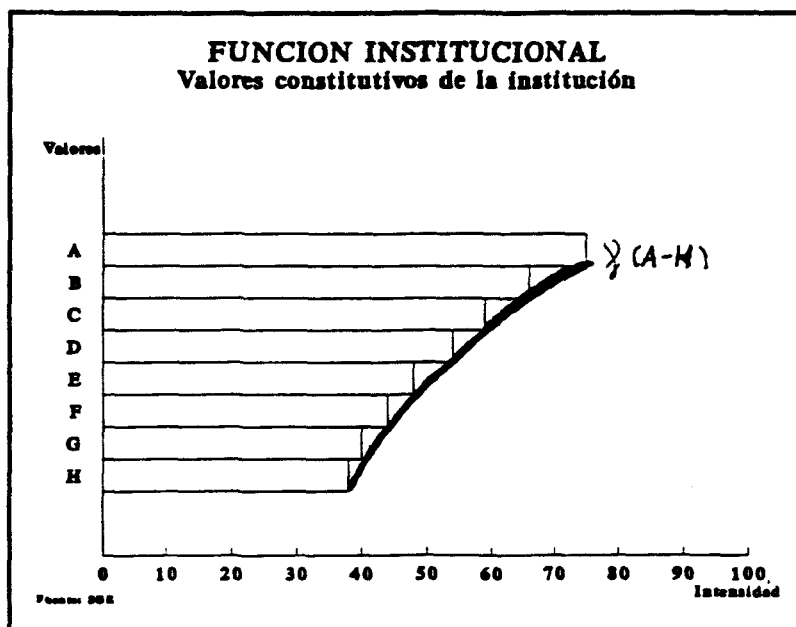


Figura 3

Lo mismo puede señalarse de la función de utilidad individual interpretado como valores individuales y que constituyen, dentro del marco de la Cultura Empresarial, los valores con los que los individuos actúan en la misma.

Lo cual nos lleva a que en toda institución exista una diferencia entre la función de utilidad de la institución (Filosofía Empresarial) y la función de valores de los individuos (Cultura Empresarial) lo que va a originar un déficit o un exceso en cuanto a los valores, lo que significará mayores o menores costes de coordinación dentro de esa institución.

Así puede consiguientemente definirse a una Corporación como un sistema de valores que viene definiendo :

- * La Filosofía Corporativa
- * La Cultura Corporativa

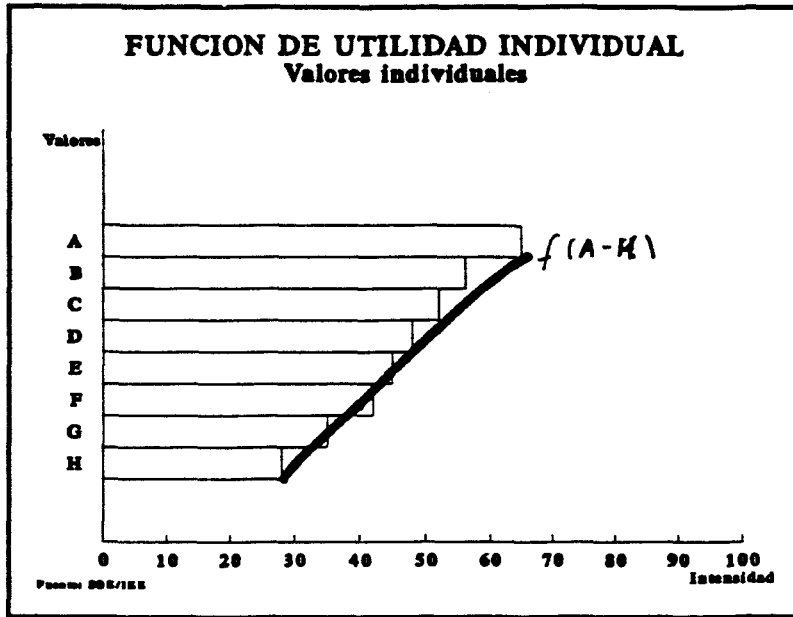


Figura 4

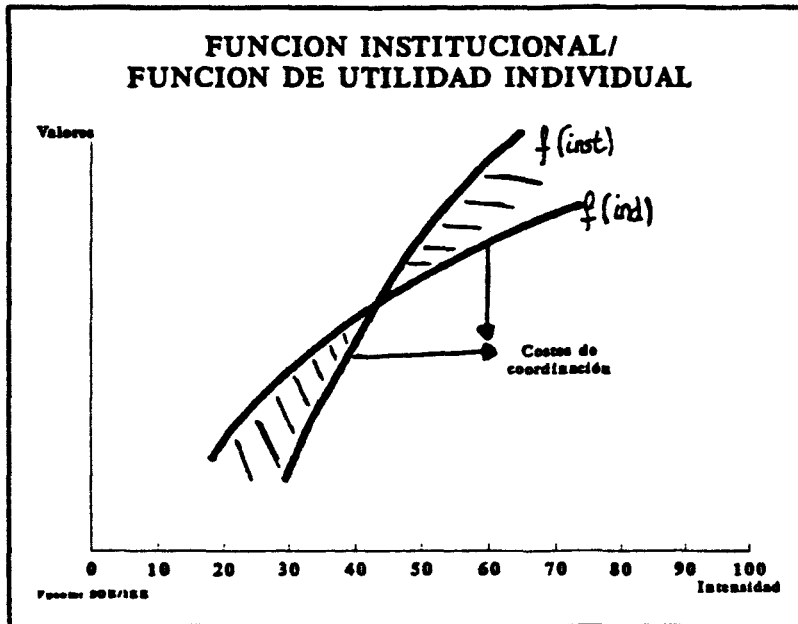


Figura 5

Se trata de los dos perfiles de valores o funciones de utilidad que definen a la institución y a los hombres y que lleva, por un lado, a la legitimación de los comportamientos institucionales. Aquí es donde se centra el espacio ético de una empresa. Toda institución tiene un espacio ético que se tiene que definir entre lo económico y lo social y de ahí tienen que establecerse la legitimación de comportamientos que son la orientación que debe darse a todo el proceso de asignación de recursos, a la actividad económica y a la forma de enfrentarse a la misma.

La Cultura Corporativa, con el soporte de la Filosofía Corporativa, define los comportamientos individuales, esto es, establece los criterios de actuación con los que deben regirse los sujetos.

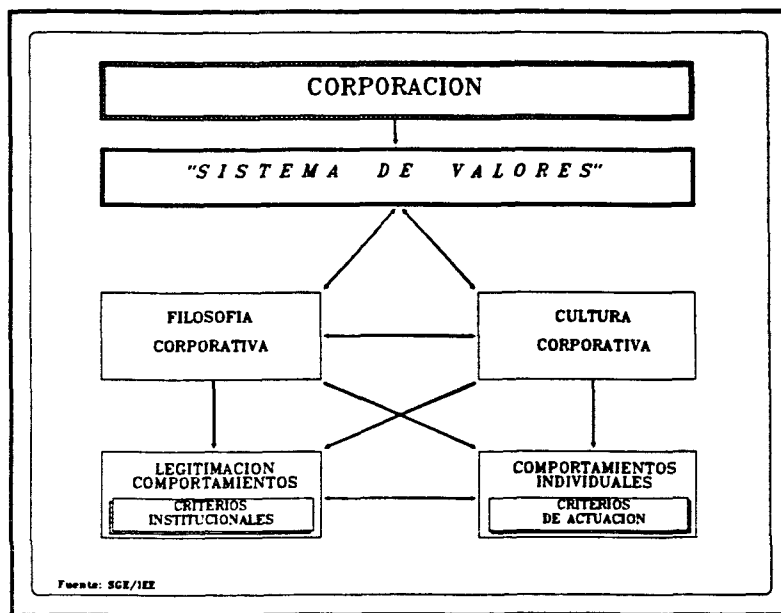


Figura 6

Definida de esta manera la Corporación, tanto en su construcción teórica como práctica, el criterio clave de toda Corporación para evaluar y legitimar tanto los comportamientos institucionales como los comportamientos individuales radica en el concepto de competitividad. Competitividad significa fundamentalmente asumir una eficiente asignación de recursos económicos, financieros y humanos. Y esta eficiencia solamente puede medirse cuando se integra al otro, al competidor, en el cálculo económico. Quiere decir que uno es eficiente en la

medida en que uno consiga una combinación de factores mejor que la del competidor. Esta idea schumpeteriana del empresario innovador se manifiesta en el hecho de que los resultados de una institución son legítimos en la medida en la cual sus prestaciones son mejores que las que pueda ofrecer un competidor que tenga acceso a las mismas condiciones.

Por consiguiente, competitividad es consecuencia, por un lado, del entorno económico y social, de la sociedad en la cual se mueve una empresa y provoca comportamientos de una mayor eficiencia en la asignación de los recursos y, por otro lado, depende también de la situación competitiva, es decir, de la existencia de otras instituciones con acceso en igualdad de condiciones y sin cortapisas burocráticas, etc.

Aquí se trata de definir un criterio económico con el que se evalúa una institución u hombre que realiza la asignación de recursos con eficiencia legitimando adecuadamente con el valor añadido aportado que luego se repartirá en forma de beneficios u otras magnitudes.

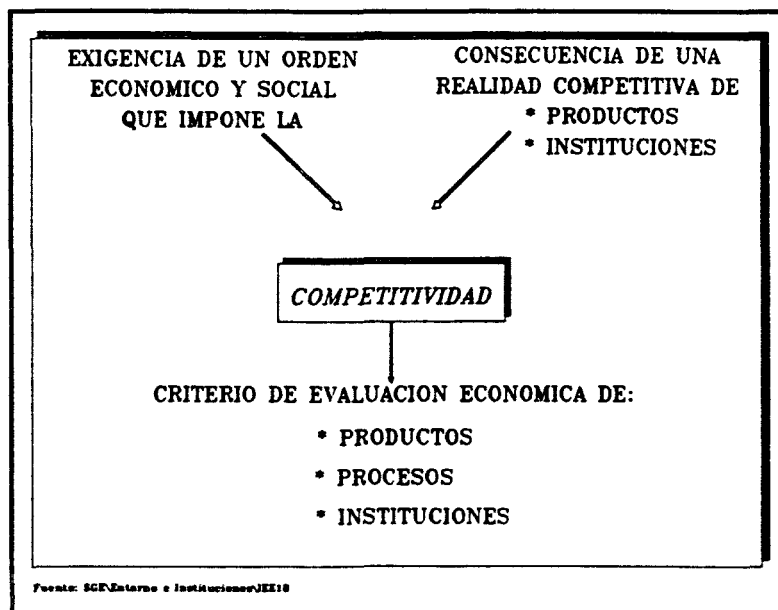


Figura 7

El concepto beneficio debe ser consecuencia de un proceso de competitividad el cual ha generado valor añadido.

Por consiguiente, ser competitivo implica regularmente disponer de un espacio económico y social en el cual esa institución es más eficiente que las otras. Lo único que existen dos formas de reservarse un espacio de actividad en el que las empresas pueden lograr mayor o menor eficiencia :

- 1 - Cuando trata de lograr esa eficiencia y legitimación desde el punto de vista de lo que denominamos **barreras artificiales**, esto es, toda una serie de privilegios y condiciones que obstaculiza al competidor el acceso a la actividad económica y reserva artificialmente a esa institución un coto o espacio en el que no tiene competencia.

Sucede que este tipo de instituciones en el momento en el cual esas barreras desaparezcan por los motivos que sea no tienen capacidad de adaptación. Esta es la situación actual donde nos encontramos con instituciones fuertemente burocratizadas, rígidas.

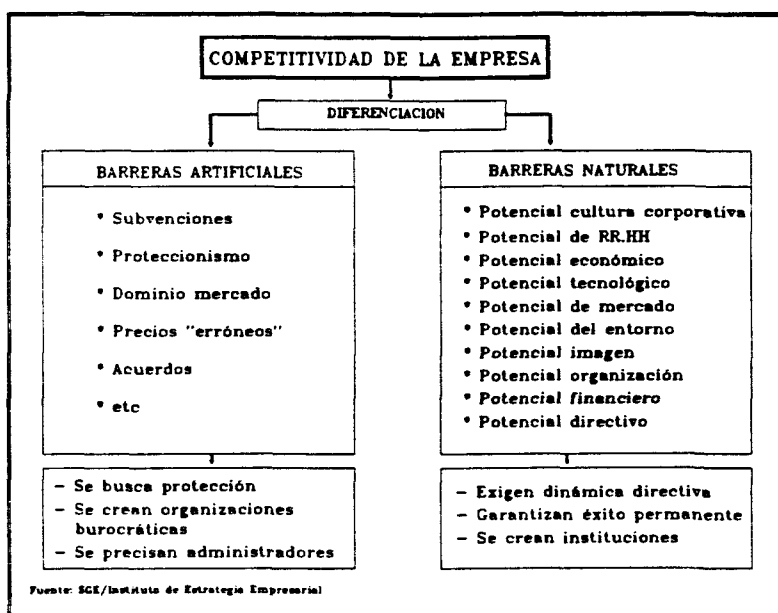


Figura 8

- 2 - Por otro lado, pueden establecerse barreras que conforman unas barreras naturales y que son las diferencias naturales de una empresa con respecto a la otra. Este tipo de instituciones disponen de potenciales o diferencias que

tendrán mayor o menor duración en función de su propio comportamiento, el de la competencia y del ordenamiento económico. Este tipo de instituciones son las que para su supervivencia precisan de una fuerte dinámica directiva y son instituciones que tienen futuro.

Por consiguiente, cuando hablamos de competitividad podemos apreciar en la figura 9 que se trata básicamente de :

- * Funciones de tipo económico, tales como productividad
- * Funciones de características institucionales, tales como capacidad de management y capacidad estratégica
- * Características que definen los comportamientos de los individuos, instituciones en cuanto a su forma de adaptarse.

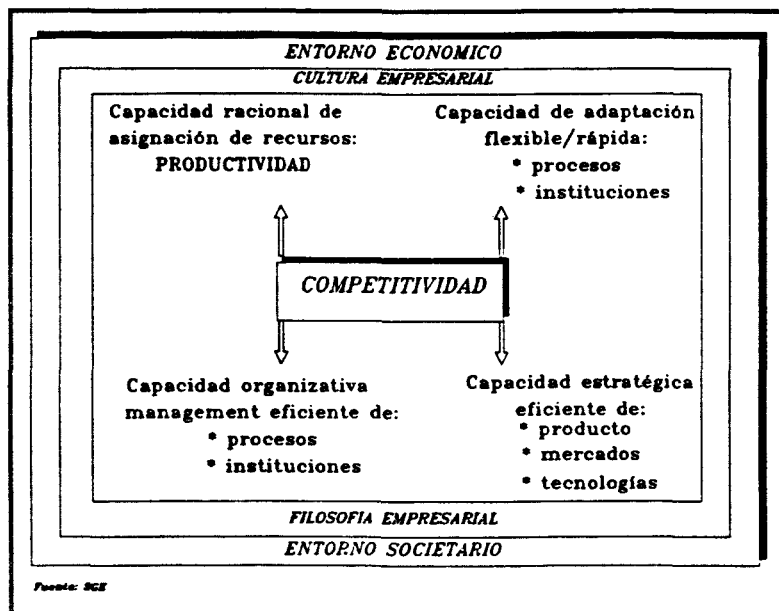


Figura 9

Estas tres dimensiones, económica, institucional e individual son resultado de la definición de los valores de la propia institución (Filosofía Empresarial) y de los comportamientos de los sujetos (Cultura Empresarial), tal como puede apreciarse en la figura 9.

Y, a su vez, las instituciones y las formas de comportamiento de los sujetos en las empresas y en las instituciones del entorno son función de la sociedad y del entorno económico y social que se configura.

Consiguientemente, nunca se desarrollará el concepto de competitividad si el entorno económico y societario no genera un sistema de valores en el que se provoque al hombre el reto permanente a ser creativo y, consiguientemente, a superarse no solo a sí mismo sino mejorar las aportaciones de los otros de manera que en cada nivel de las instituciones se admita la flexibilidad y dinámica como un hecho natural dentro del proceso empresarial.

De ahí es de donde partimos para definir conceptualmente a la empresa como una Corporación en el sentido que se recoge en la figura 10. Una empresa está implicada en un proceso económico abierto y dinámico, en un entorno, en el que otras instituciones e individuos realizan también aportaciones. De ahí la integración de las tres dimensiones para definir una empresa :

1ª - **La dimensión corporativa.** Entre la empresa productora o generadora de bienes y servicios y el entorno al cual los presta hay una institución que tiene mayores o menores costes de coordinación. Esa dimensión corporativa viene definida por los tres elementos claves :

- * La Filosofía Empresarial, esto es, la definición de la institución
- * La Cultura Empresarial, esto es, las normas de comportamiento y valores que asumen las personas de esa institución.
- * La Estrategia Empresarial o la forma en la cual la empresa se adapta a las situaciones cambiantes.

2ª - **Dimensión Management,** que es clave en la coordinación interna, esto es, los costes de organización. Se trata básicamente de la dimensión de la capacidad

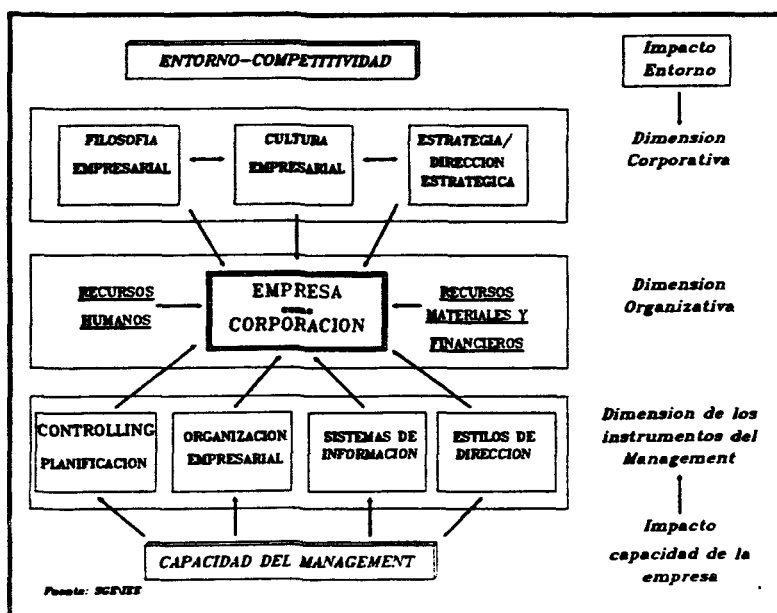


Figura 10

que tiene el management para dirigir una institución y está basada prácticamente en sus cuatro elementos fundamentales :

- * El cálculo económico "ex-ante" que necesariamente debe realizarse antes de asignar recursos.
- * La forma en la cual se ordenan los recursos en esa institución
- * La información necesaria para realizar las dos anteriores.
- * La forma en la cual se dirige.

3ª - Dimensión organizativa : es la dimensión empresarial propiamente dicha, es la que organiza operativamente la asignación de los recursos para ese entorno.

Consiguientemente, definimos la empresa como Corporación entendiendo a la institución, por un lado, como el sistema de factores dispositivo, y por el otro, la orientación del proceso de combinación de factores.

III. LA EMPRESA COMO PROCESO DE ADAPTACION PERMANENTE :

LA RESPUESTA DIRECTIVA

La economía debe entenderse siempre como un proceso en cambio. Desgraciadamente se ha interpretado con gran frecuencia y durante largos periodos de tiempo, como procesos de cambio lentos casi estáticos. Pero hacer economía no significa otra cosa que dirigir procesos en cambio puesto que si no hay nada que cambiar se trataría de administrar los recursos disponibles. Precisamente cuando la dinámica de la economía, como en los momentos actuales, como consecuencia de la tecnología y de la apertura de los mercados, de los nuevos valores y de las nuevas formas institucionales, obliga a una dinámica de cambio muy significativa, es cuando surgen grandes oportunidades para una mejora radical tanto del valor añadido como también del bienestar del hombre. Pero existen sin embargo también, grandes riesgos derivados de una inadecuada adaptación de las instituciones así como también de la propia capacidad directiva de las mismas. Todo proceso de cambio significa otra forma de dirigir las instituciones y significa consiguientemente, una modificación de valores. Deben abandonarse determinadas formas con las cuales han fijado criterios económicos, de valoración de recursos humanos o financieros y deben asumirse otros nuevos.

Hay aquí un dato significativo que quisiera resaltar. Cuando no se interpreta la economía como un proceso de cambio, o cuando no hay cambio en esa economía por diversos motivos como, por ejemplo, barreras artificiales, es cuando se interpreta a la empresa como una institución burocrático-administrativa de difícil adaptación a nuevas situaciones cambiantes. Por contra cuando se tiene una economía dinámica, cuando se trata de dirigir procesos económicos de cambio es cuando las instituciones y los hombres tienen que acentuar el gran peso del sistema de valores y priorizarlos frente a las normas de tipo funcional administrativo.

Es por ello que en la economía española, no habituada a la competitividad, dadas sus grandes barreras artificiales se ha creado una interpretación de la

economía no orientada a la dirección de procesos de cambio, sino a la administración de las situaciones de hecho. Lo cual conlleva en un momento de ruptura y caída de esas barreras artificiales a grandes dificultades de adaptación tanto de las instituciones como de los hombres.

Pero quizás haya un dato más significativo. Mientras que en una situación de una economía que no se encuentra en cambio todo proceso de dirección económico está orientado al pasado, en una economía dinámica, orientada al proceso de cambio, toda actuación directiva económica tiene que partir del futuro hacia el presente. De ahí la falta de percepción por parte de la cultura española de valores de futuro a la hora de diseñar el presente y el gran peso del pasado en la construcción de los diseños económicos lo cual conlleva a un enorme fracaso porque desde el pasado no pueden valorarse las situaciones de futuro.

El despertar en los momentos actuales de la Cultura Empresarial como punto clave radica y es consecuencia de la necesidad de enfrentarse en el futuro a los procesos de cambio. No sirven las experiencias acumuladas o valores asimilados en el pasado para afrontar el reto del futuro.

En economía empresarial tenemos tres formas de adaptarnos tal como puede apreciarse en la figura 11 :

- * Podemos adaptarnos de manera oscilativa, cuando se trata de aflorar más eficientemente los potenciales que se disponen mediante una buena administración, es decir, lo que se hace es gestionar más eficientemente los recursos disponibles.
- * La segunda forma de adaptarse una empresa es cuando, debido a los avances técnicos y de mercado o funcionales, se trata de ir ajustando las necesidades de una empresa a los nuevos conocimientos y por lo tanto se trata de un proceso de adaptación tendencial.
- * Cuando el problema es de un cambio en los sistemas de valores, en la ordenación de los mercados, en las preferencias, tenemos un cambio de tipo mutativo, es decir, una adaptación de ruptura. Exige nuevas formas institucionales y nuevas formas de Cultura Empresarial que no

es otra cosa más que otra forma de dar preferencias a los sistemas de valores en el diseño de instituciones y de comportamientos humanos.

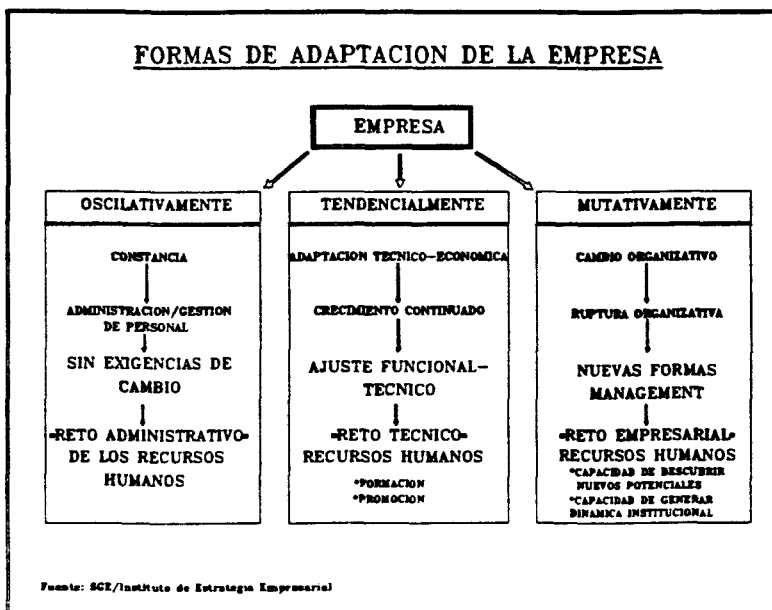


Figura 11

La empresa española tiene necesariamente que realizar su proceso de adaptación desde cuatro dimensiones como puede apreciarse en la figura 12 :

- * En primer lugar, tiene que hacer esa adaptación de tipo oscilativo, esto es, gestionar mejor los potenciales disponibles y lograr incrementos de productividad entre un 30% y un 40%. La situación española es muy baja en cuanto a eficiencia en la asignación de los recursos como veremos a continuación.
- * La segunda proviene fundamentalmente del papel del hombre en las instituciones. El hombre no es un elemento funcional como una máquina o cualquier otro de los recursos materiales, sino que constituye una de las piezas fundamentales para captar el entorno y constituirse en parte de esa dimensión corporativa que anteriormente hemos mencionado y así poder integrar por un lado, ese entorno, sus condiciones y oportunidades y riesgos, y, por otro lado, sus potenciales institucionales que él como sujeto de esa Corporación detecta.

- La multinacionalización significa uno de los procesos más complejos, ya que de los que se trata es de internacionalizar las instituciones cualquiera que sea su dimensión. La nueva orientación a la apertura de las economías implica un cambio permanente en la división de trabajo y, por lo tanto, es lo que origina la dinámica de cambio y exige otro tipo de instituciones y comportamientos.
- Y todo ello implica otra Cultura Empresarial, esto es, otra forma de orientar a los hombres, de dirigirlos, de asimilar los valores que determinan su comportamiento y, consiguientemente, todo el reto que afecta a la configuración institucional.

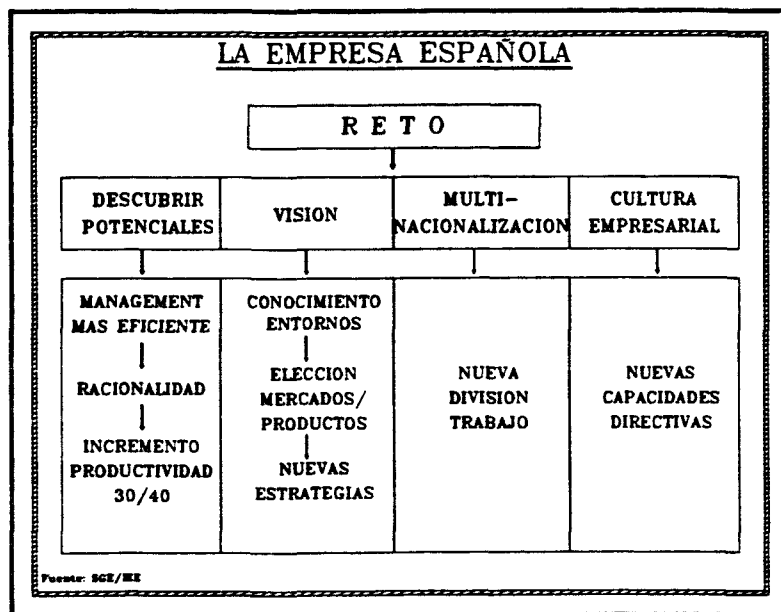


Figura 12

Esta es, sin duda, la clave de los procesos económicos. Si un país es un país en el que el proceso de configuración de nuevas orientaciones y comportamientos individuales cara al futuro es lento, los costes de coordinación son altos y, consiguientemente, no será competitivo. Este es el gran problema de la economía española.

IV. CUALES SON LAS CONSECUENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES DE LAS DISTINTAS CULTURAS EMPRESARIALES

Cada vez es más claro que el éxito o fracaso de las instituciones, y, por tanto, de la economía, depende de la mejor o peor eficiencia en la asignación de los recursos. El criterio económico es insobornable. Si en un sistema abierto y competitivo una empresa o un país dispone y asigna los recursos disponibles que otra empresa u otro país conlleva una baja creación de valor añadido y significa consecuentemente una peor situación para poder aportar soluciones eficientes a los problemas de esa sociedad.

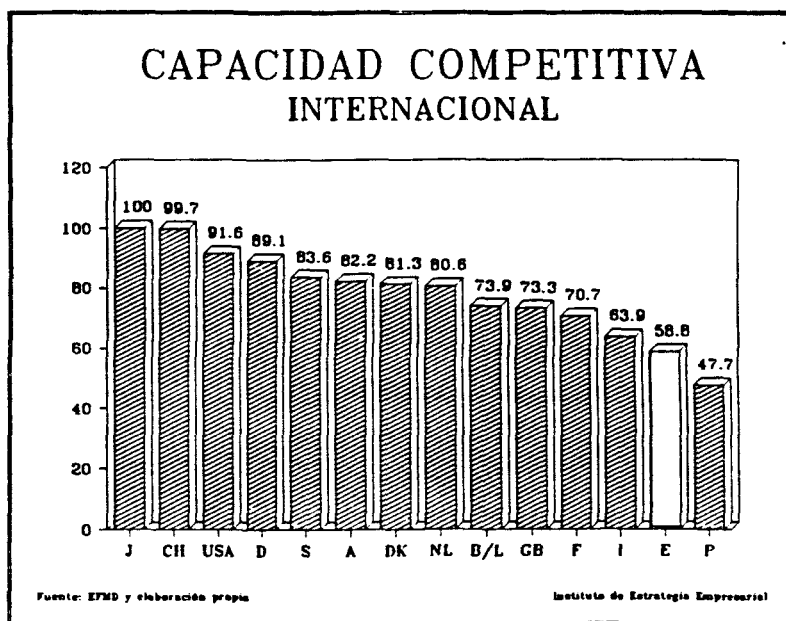


Figura 13

La situación de competitividad es reflejo a "grosso modo" de una mejor o peor asignación de los recursos disponibles y ello siempre que todas estas economías y empresas estén orientada a las barreras naturales que son las que les van definir su espacio competitivo. En la figura 13 puede verse que la situación competitiva española es aproximadamente de 2/3 de la alemana y dista de manera importante de la de los países industriales europeos que constituyen el núcleo de la capacidad de la Comunidad Europea. La economía española maneja

inadecuadamente los recursos disponibles. Si se tiene en cuenta que el único recursos disponible y diferenciador de la economía española son la disposición de recursos humanos debe considerarse cuál es la disposición de estos recursos.

Como puede apreciarse en la figura 14, los costes de la mano de obra unitarios, en función del valor de la producción, son en las empresas nacionales españolas casi idénticos a los costes unitarios de las empresas de la República Federal de Alemania. Y si se tiene en cuenta que el precio de la mano de obra, los salarios, en España son aproximadamente un 60% de los salarios de la propia República Federal de Alemania, puede apreciarse que hay una mala asignación de los recursos humanos. Bien sea debido al problema de calidad de estos recursos humanos, al sistema de formación de estos recursos, la forma en la cual se dirigen y organizan en la empresa, a los valores que rigen en torno al trabajo y su eficiencia, etc. Pero lo cierto es que teniendo un potencial disponible no somos capaces de aflorarlo en el proceso de combinación de factores en las instituciones.

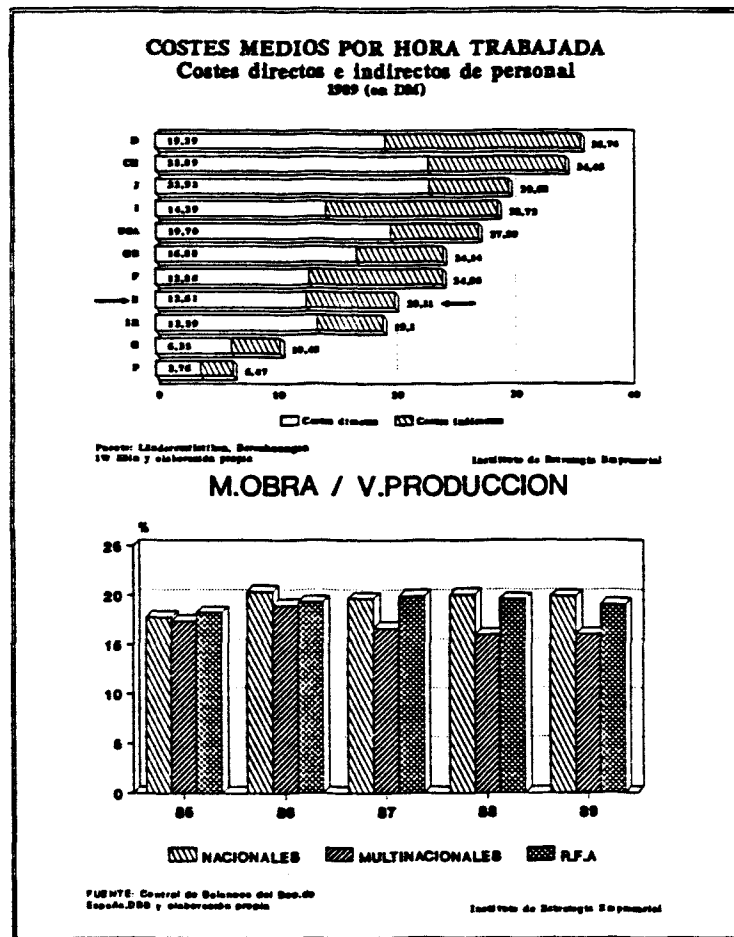


Figura 14

A título de ejemplo, sucede de idéntica manera con la disposición de los recursos financieros. Como puede apreciarse en la figura 15, mientras que las empresas de la República Federal de Alemania tienen unos costes financieros que vienen a ser equivalentes al 1,7% del valor de la producción como media, la empresa nacional española se mueve aproximadamente en un 6,5%. Esto significa que el coste financiero, la coordinación de las finanzas disponibles en una empresa española, es más de tres veces el coste de una empresa competitiva alemana. Lo cual nos lleva a una mala asignación de los recursos financieros en este país. Como además se trata de recursos sumamente escasos, el problema es más grave.

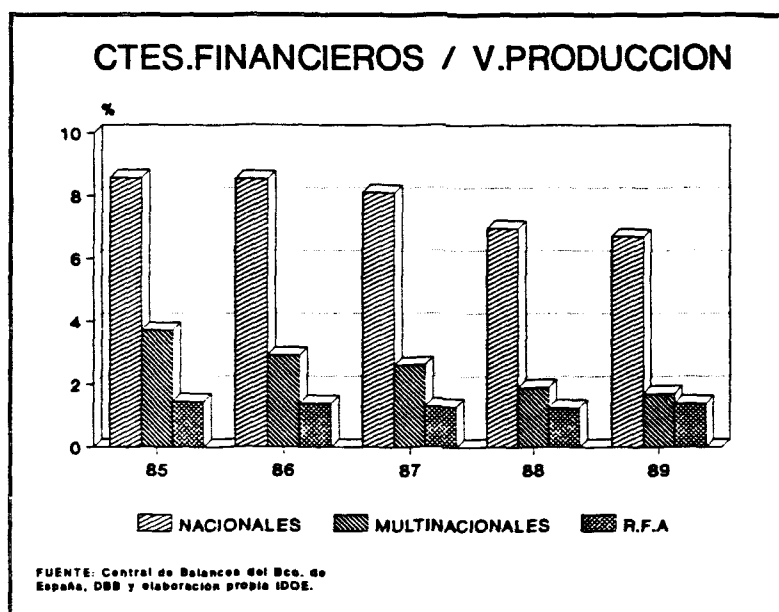


Figura 15

Lo mismo puede apreciarse en cuanto a la disposición de los medios de producción. Aquí la utilización de los medios de producción, de las instalaciones y procesos se va a medir en función de la rotación, tal como se aprecia en la figura 16. Esta rotación, quiere decir el volumen de ventas anual con respecto al inmovilizado, en la empresa española es de uno, esto es, el volumen de actividad es igual al valor de los inmovilizados, mientras que en la empresa alemana se mueve en seis veces. Ello significa una mejor utilización de esos potenciales que lo que realiza la empresa española.

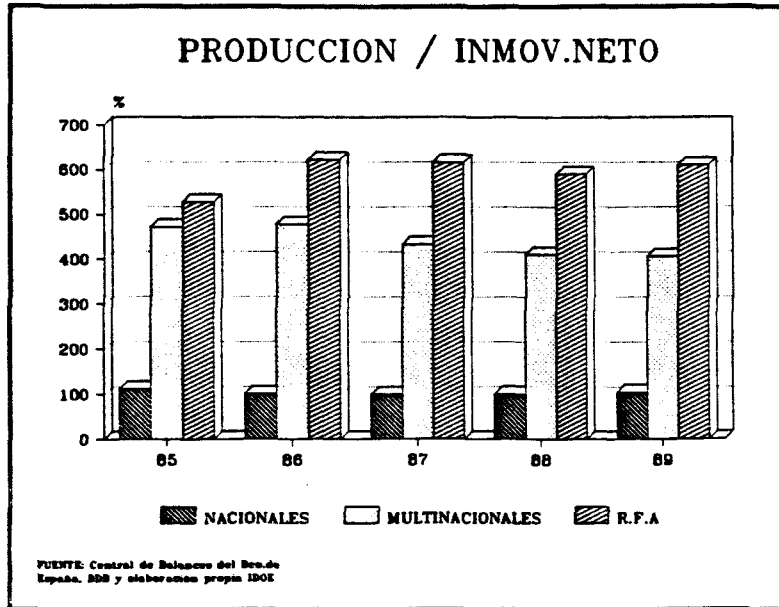


Figura 16

Lo cual tiene consecuencias económicas y sociales de gran trascendencia. Ello puede apreciarse en la figura 17 por lo que respecta a la empresa. Mientras que la empresa alemana obtiene un cash-flow (beneficio más amortización) con respecto al riesgo de negocio, esto es, el inmovilizado neto, del 53% antes de impuestos, la empresa española solamente obtiene un 12%. Quiere decir que la institución empresarial española como consecuencia de la inadecuada asignación de los recursos disponibles obtiene unos resultados muy distanciados y que le lleva a la creación de un bajo valor añadido y le crea un bajo potencial económico con todas las dificultades que ello impone a la institución en cuanto a su viabilidad de futuro.

Pero lo mismo sucede con el mundo del trabajo. Tal como puede apreciarse en la figura 18, España es un país donde la renta de los trabajadores se encuentra muy por debajo de la de los otros países europeos. Prácticamente es la mitad de Suiza o Luxemburgo y, aproximadamente, en un 60% del potencial de renta neta de la alemana.

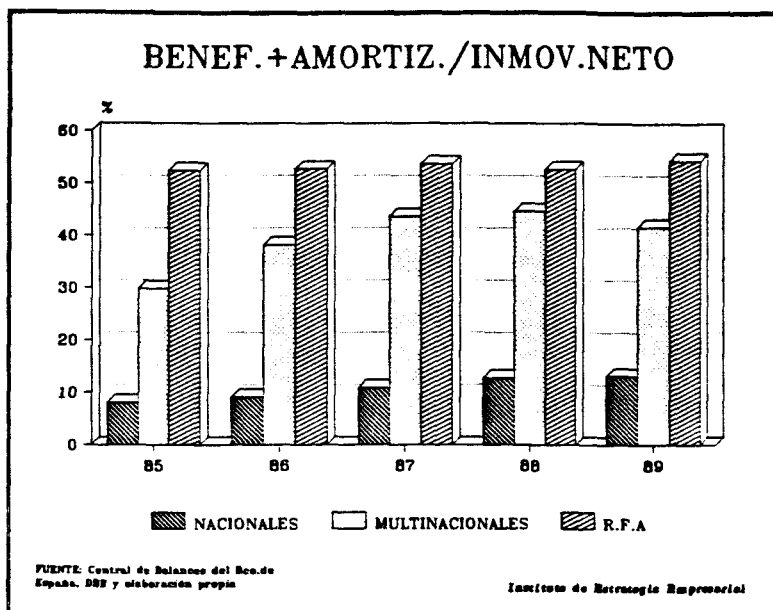


Figura 17

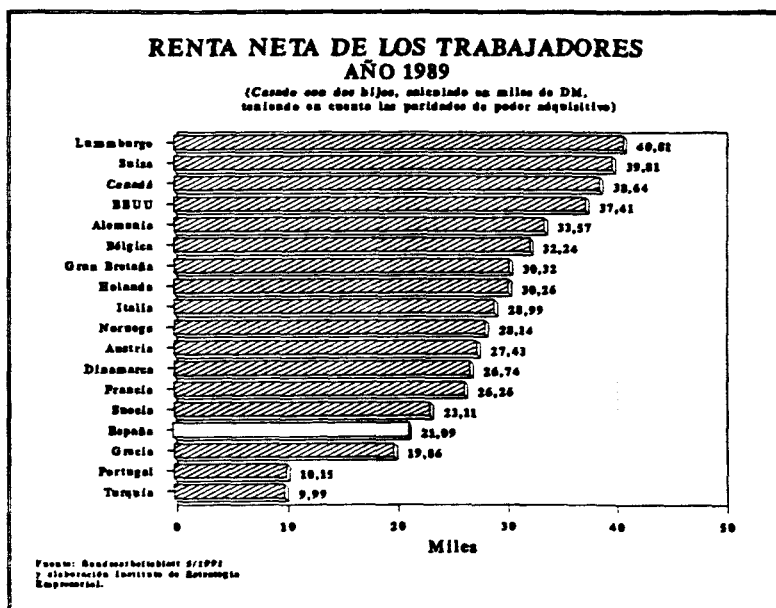


Figura 18

Consiguientemente el hecho de una u otra Cultura Empresarial, el orientarse o no a la competitividad significa un empobrecimiento económico serio pero también social que, como se ha visto, es la clave para que se dé la ruptura de las actuales instituciones económicas y sociales españolas con éxito.

V. DISEÑO Y DESARROLLO DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Toda institución busca su éxito como clave de su propia legitimación institucional. El éxito no significa un mero hecho económico, sino que constituye un acontecimiento institucional. Éxito supone partiendo de unos recursos disponibles realizar una contribución, en cualquiera de sus manifestaciones, a resolver eficientemente, o más eficientemente que otros, las necesidades de una sociedad en productos o servicios.

En primer lugar, el éxito depende en una organización de la adecuada adaptación a su entorno. Es decir, una selección de productos y entornos que verdaderamente sea capaz de realizar una aportación mejor que los demás.

En segundo lugar, el éxito depende de cómo se adapta esa institución al entorno. La forma en la cual se define la estrategia de adaptación va a implicar mayores o menores esfuerzos para poder comunicar con su entorno, esto es, mayor o menor dedicación de recursos económicos, financieros y humanos al proceso de adaptación. En la forma en la cual se selecciona se tendrán unos mayores o menores costes de coordinación.

Otro de los aspectos fundamentales es el que concierne a la forma en la cual se organiza internamente la división de trabajo que ha asumido esa empresa. En la medida en la cual tenga una "buena organización", esto es, una organización adecuada a las capacidades institucionales y a los potenciales humanos disponibles se tendrán menores costes de organización internos y, por lo tanto, las condiciones para un éxito de la institución.

Consiguientemente el éxito dependerá de la capacidad de coordinación, de la capacidad de management, que vienen a su vez plenamente definidas por su Cultura Empresarial (véase figura 19).

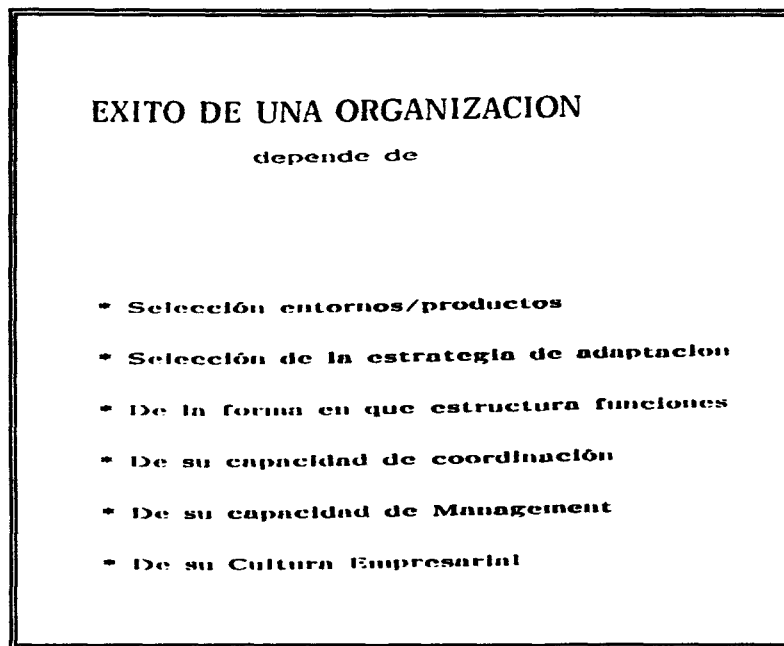


Figura 19

Para nosotros el análisis de la Cultura Empresarial tiene cuatro dimensiones que constituyen la clave de todo el proceso conceptual de Cultura Empresarial que hemos elegido :

- * La dimensión institucional o corporativa, esto es, la filosofía que define el sentido y, por lo tanto, los elementos con los que tienen que identificarse las personas de dentro y las de fuera de la institución.
- * La dimensión cultural que son los valores que dispone el potencial humano de esa Corporación así como la jerarquización de los mismos.
- * La dimensión funcional o la capacidad para poder resolver los problemas planteados, esto es, la dimensión organizativa o el instrumento clave del proceso de combinación de factores.

- Por último, y no sin embargo la menos importante, la dimensión directiva, esto es, la dimensión del management corporativo, el perfil de valores de los directivos.

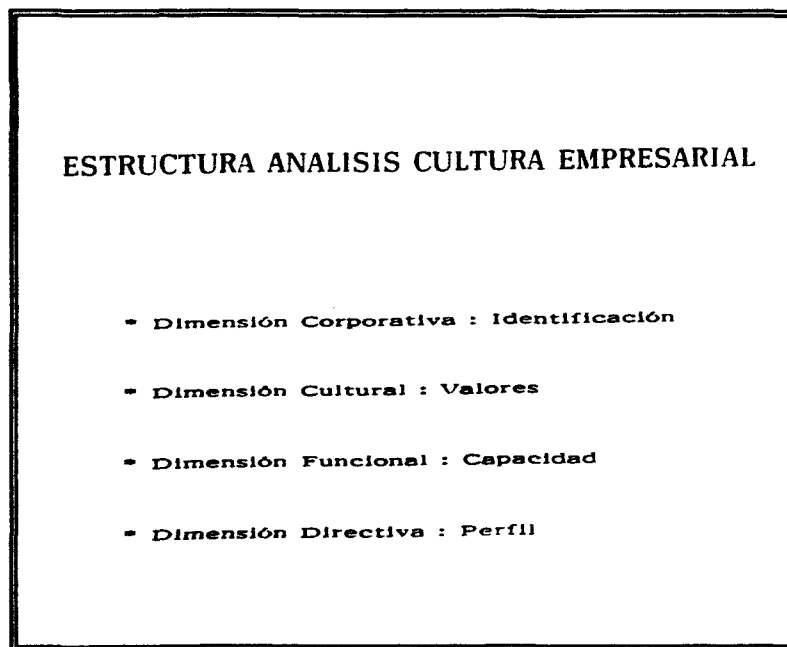


Figura 20

La Cultura Empresarial la orientamos por lo tanto en nuestra dimensión conceptual a resolver la coordinación en una organización - la coordinación entre la empresa y su entorno y la coordinación interna de la empresa y ello tanto por lo que afecta a los elementos económicos como humanos, tal como puede verse en la figura 21

La diferencia entre la forma de coordinar tradicional, a través de criterios administrativo-burocráticos funcionales y una Cultura Empresarial es la forma en como se resuelven los problemas de coordinación. Como se ha señalado al principio, la clave del éxito de la economía, de una institución, son las formas en las cuales se coordinan instituciones entre sí y dentro de cada una de ellas. Por ello el cambio radical en el diseño de la Cultura Empresarial es la instrumentación de otros elementos para resolver esta función de coordinación en la economía que es lo que determinará el despilfarro o utilización adecuada de los recursos :

- * En primer lugar, se trata de resolverlo por una identificación de las personas de dentro de la institución y de fuera con el sistema de valores institucional, con la Filosofía Empresarial y, consiguientemente, se da una identidad corporativa que permitirá dirigir la institución, sus procesos, productos y servicios, con el menor coste posible.
- * Una identidad de normas y valores de tal forma que se dé una identificación con la forma en la cual se asume la resolución de problemas y la confrontación con los hechos concretos del proceso de asignación de recursos, esto es, generar una identidad doctrinal que permitirá simplificar de manera radical la forma de coordinar.

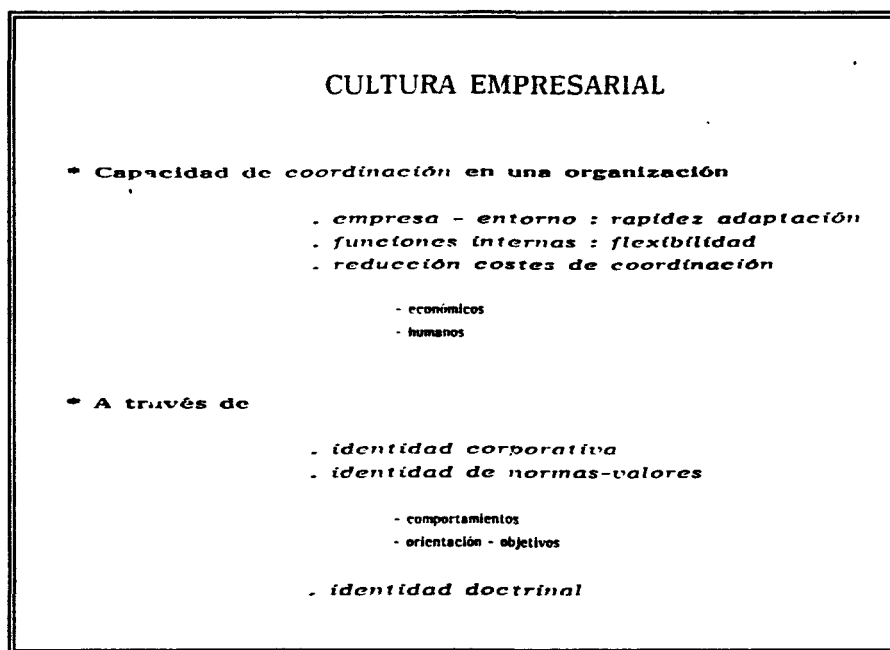


Figura 21

La Cultura Empresarial surge de todo un proceso histórico y bajo determinadas circunstancias de entornos y mercados y muy en concreto viene acentuada por personalidades directivas. De ahí la obra de Peters y Watterman "En busca de la Excelencia" que trata fundamentalmente del análisis de personalidades y que han derivado en una determinada Cultura Corporativa.

Tres aspectos son además importantes en el proceso de surgimiento de una cultura :

- * El estilo con el cual se dirige
- * La forma en que se organiza
- * Cómo se adapta una empresa a las situaciones cambiantes

Todo diseño de Cultura Empresarial lo que busca es una estabilización de valores para generar una dinámica a largo plazo, ya que toda institución busca su supervivencia a largo plazo y el problema de la incertidumbre que amenaza permanentemente a su subsistencia es uno de los elementos claves del proceso de dirección de una empresa o de cualquier institución. Por lo tanto, la estabilización de valores con los que se identifica a esa institución y su manifestación en símbolos, constituye, en primer lugar, uno de los objetivos claves de la Cultura Empresarial. Su identificación corporativa.

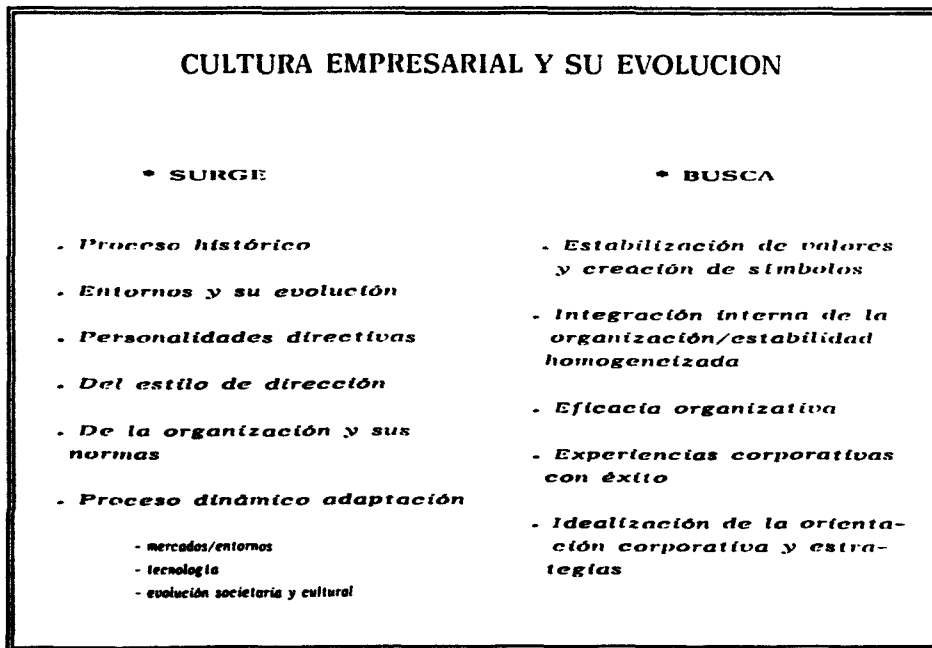


Figura 22

En segundo lugar, lo que se busca es una integración interna de la organización y que dentro sea el sistema de valores de las personas que están involucradas tanto en los procesos de dirección como de ejecución lo más homogéneo posible.

Como consecuencia de ello lo que se busca es una eficacia organizativa medida en menores costes de coordinación. La manifestación del éxito corporativo como una vivencia permanente del proceso de adaptación y la idealización o la concepción idealizada de esa empresa en su forma de adaptarse deben ser puntos de referencia del comportamiento humano.

Es por ello que todo análisis de Cultura Empresarial orientado a la estructuración del management tiene, por consiguiente, como misión el siguiente proceso :

- 1° - Conocer cuáles son los valores en la capacidad de management disponibles, cuales son los valores aceptados y el grado de aceptación.
- 2° - Hay que definir aquella nueva Cultura Corporativa que exiga estrategias de adaptación capaces de dar una respuesta competitiva a las situaciones cambiantes.
- 3° - Una vez definida esa nueva Cultura Corporativa, medida en los perfiles de valores, se pueden definir los programas de actuación, esto es, fijar objetivos y seleccionar medios, fijar las políticas empresariales.
- 4° - Ello nos llevará fundamentalmente a una dinámica organizativa en el sentido de una adaptación permanente a las situaciones cambiantes.

En los análisis empíricos realizados recientemente para la industria alemana puede apreciarse en la figura 24 cómo la interpretación de la Cultura Empresarial, en primer lugar, está orientada a la identificación de los valores entre personas e instituciones.

En segundo lugar, se orienta básicamente a la definición de los principios de dirección para que tengan referencias de actuación los directivos y puedan al mismo tiempo diseñar la institución.

La búsqueda de una identidad doctrinal con el fin de mejorar los objetivos de la empresa constituye la clave según los resultados empíricos obtenidos.

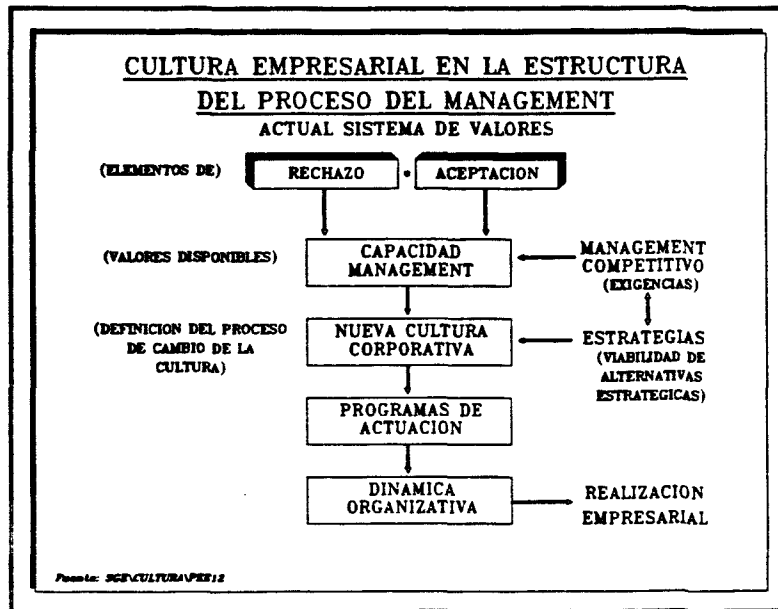


Figura 23

MOTIVOS PARA OCUPARSE DE LA CULTURA EMPRESARIAL

1. POSIBILIDADES DE IDENTIFICACION PARA TODO EL PERSONAL	90.9
2. PRINCIPIOS DE DIRECCION PARA LOS DIRECTIVOS	82.2
3. CONFIGURACION ACTIVA DEL DISEÑO EMPRESARIAL	78.8
4. IMAGEN HOMOGENEA DE LA EMPRESA	78.8
5. LOGRAR MEJORAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	76.8
6. DIRECTRICES DE ACTUACION PARA EL PERSONAL NO DIRECTIVO	67.2
7. ACLARAR LA RESPONSABILIDAD SOCIETARIA DE LA EMPRESA	59.3

Fuente: Encuesta IW-1990 (541 empresas) y elaboración IEB

Figura 24

Tal como ya se ha ido mencionando todo proceso de actividad económica implica siempre un comportamiento humano. Y este comportamiento puede orientarse a normas o reglas administrativo-burocráticas rígidas o puede orientarse a cómo lo hace el otro. En la medida en la cual incorporo al otro en su capacidad de respuesta, trato de buscar la diferencia que es cuando uno puede disponer de ventajas competitivas y con ello mejorar el éxito de la institución.

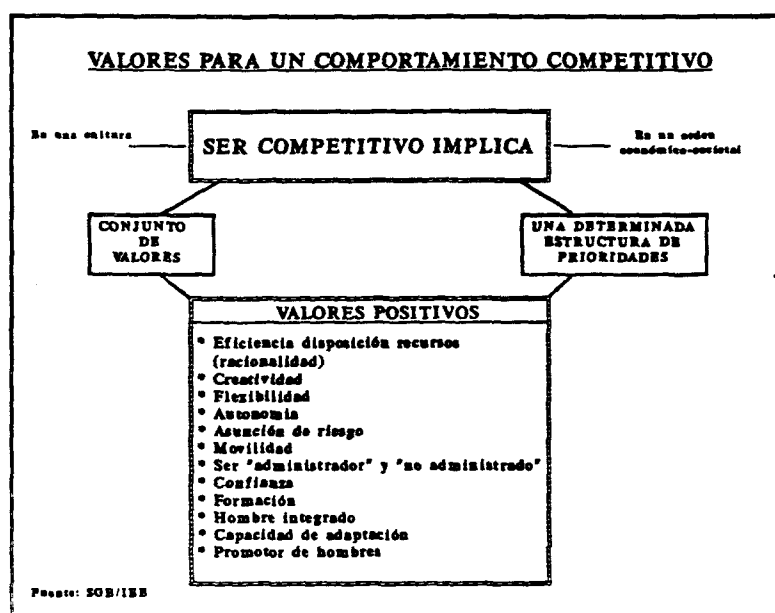


Figura 25

En la figura 25 puede verse una orientación al valor competitivo que implica siempre un conjunto de valores y una determinada estructura de prioridades. La definición de estos valores positivos de la competitividad van a determinar su éxito o fracaso. Racionalidad por un lado, capacidad de creatividad del hombre con aportaciones singulares del mismo, reducción de los costes de coordinación y asunción de riesgo en el futuro, son todos elementos claves que van a definir la capacidad competitiva de un hombre, de una empresa, de una economía.

VI. LA DIRECCION POR VALORES Y LOS INSTRUMENTOS DEL MANAGEMENT

El objetivo de todo proceso de cambio de una Cultura Empresarial implica siempre generar una nueva institución. Entiendo por nueva institución un nuevo sistema de valores, otra preferencia de los valores y, consiguientemente, dar una orientación diferente a los comportamientos de las personas involucradas en la institución : se trata de dirigir el proceso de cambio por valores. El éxito de este proceso de cambio de Cultura Empresarial depende, sin duda, por un lado, de las condiciones del entorno pero, por otro, también de los valores existentes en la propia Corporación. Como las condiciones del entorno tienen en los momentos actuales una dinámica de cambio muy importante y toda institución tiene que adaptarse a situaciones rápidamente cambiantes, el único elemento de percepción a largo plazo son los valores corporativos. Con ello lo que se trata es de estabilizar valores de acuerdo con las exigencias del entorno a través de los potenciales de los recursos humanos disponibles desde la perspectiva de estos valores.

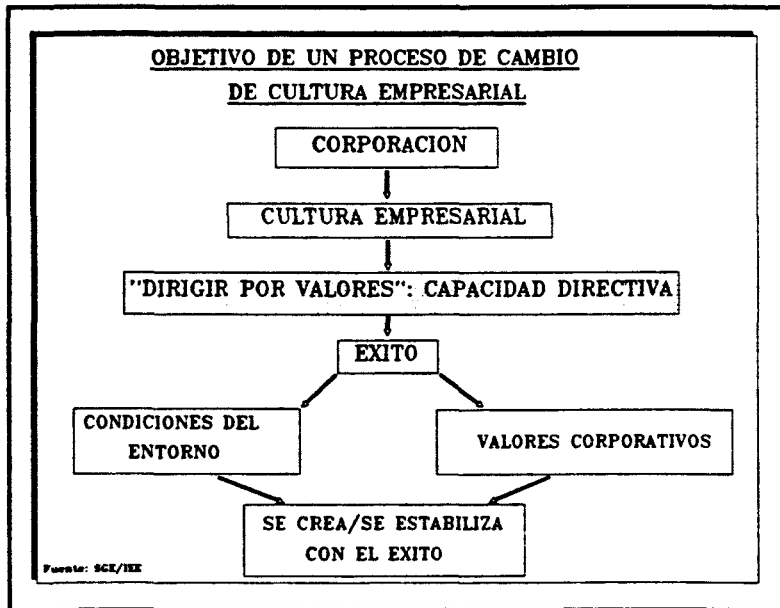


Figura 26

Si se analiza, por ejemplo, cuáles son los valores de la cultura japonesa, valorada desde la perspectiva europea, puede apreciarse cómo en la Cultura

Empresarial japonesa el entorno es la clave, es el punto de referencia del cual arranca la orientación empresarial y, consiguientemente, toda la construcción y diseño institucional está basado en una orientación competitiva. En el momento en que la dinámica del mercado emite señales erróneas se provoca una mala asignación de recursos en las instituciones.

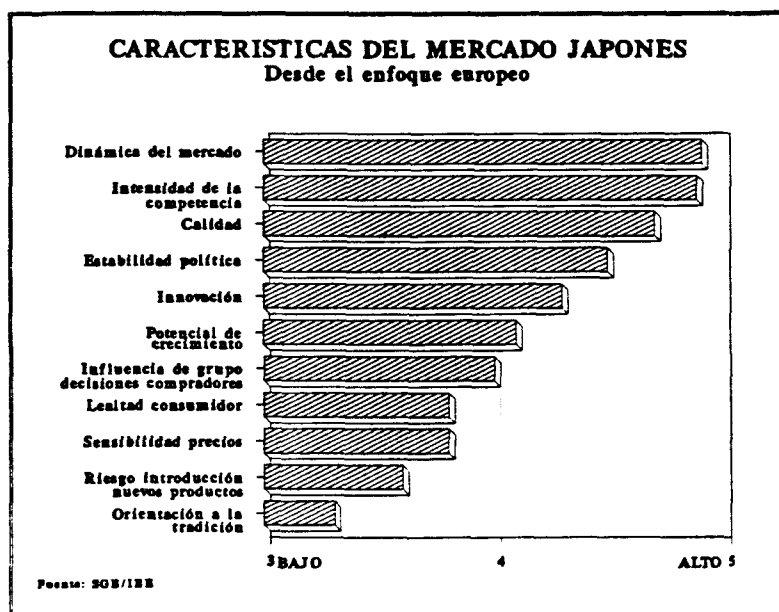


Figura 27

En cambio para los empresarios alemanes los valores más significativos radican en la forma en la cual se integra a la persona en la institución, implica otra Cultura. Estos valores son :

- * En primer lugar, el hecho de la autorresponsabilidad del colaborador como valor primordial, esto es, que tenga visión, que asuma responsabilidad, que sea creativo a la hora de dar respuesta a los problemas.
- * Trabajo en equipo, forma de romper con las estructuras burocrático-organizativas, y orientadas más a los problemas para así reducir los costes de coordinación.
- * Mayor participación en los procesos de decisión
- * Mayor información

- * Satisfacción en el puesto de trabajo
- * Mayor área de libertad
- * Humanización en la vida del trabajo
- * Etc.

VALORES DE LA CULTURA EMPRESARIAL		%
1. Fomento de la autorresponsabilidad del colaborador	96,7	
2. Trabajo en equipo	93,4	
3. Mayor participación del colaborador en los procesos de decisión	92,5	
4. Más información sobre los procesos empresariales	91,7	
5. Autorrealización en el puesto de trabajo	89,2	
6. Areas de libertad en la configuración de los contenidos del trabajo	86,3	
7. Humanización de la vida en el trabajo	84,2	
8. Consideración de la responsabilidad societaria de la empresa	79,3	
9. Organización del trabajo	78,4	
10. Consideración de las cuestiones ecológicas	68,0	
11. Flexibilidad en los tiempos de trabajo	53,5	
12. Participación del colaborador en los resultados de la empresa	48,1	

Fuente: Barroto (1979) (1981 empresa) elaboración IEE * (respuestas múltiples)

Figura 28

En la perspectiva del futuro inmediato los distintos estudios realizados se ve claramente que el rol del hombre en las instituciones toma cada vez un mayor peso tal como se recoge en la figura 29. Los principios éticos como normas de coordinación, esto es, la definición del espacio ético en la Filosofía Empresarial y la asunción de esa filosofía como punto de referencia para los comportamientos individuales y todos los demás aspectos que se refieren a la capacidad de la persona para involucrar a los demás en el proceso institucional. El liderazgo para involucrar y dirigir a los demás hacia la institución y no hacia la propia persona. Esta idea de puente entre personas e institución rige en todos los valores expuestos.

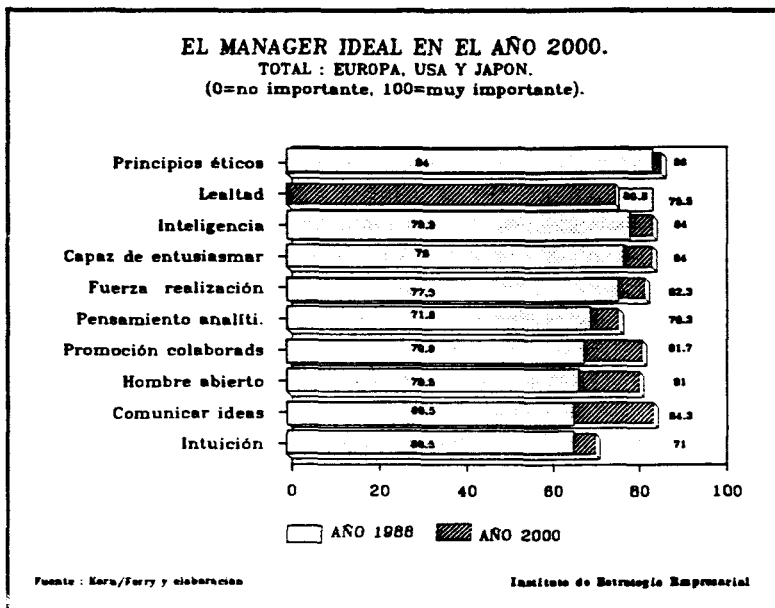


Figura 29

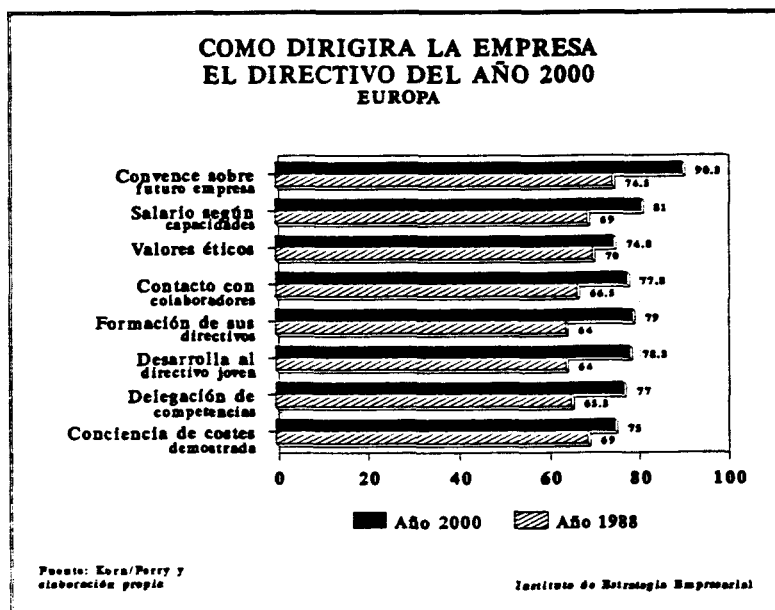


Figura 30

Puede apreciarse como el incremento más significativo es el que radica en la capacidad para comunicar ideas. El hecho de disponer de capacidad de involucrar a los demás en proyectos traerá una reducción de los costes de coordinación.

El valor más alto, cara a los próximos años, consiste en el convencimiento sobre la institución. La recuperación de las instituciones, su Filosofía Empresarial y su espacio ético, es la clave de todo el proceso institucional. Luego vienen todos los aspectos que conciernen a los instrumentos o normas que rigen los procesos de coordinación tales como salarios, valores éticos, y todo lo que afecta a la coordinación con las demás personas, la formación de las mismas.

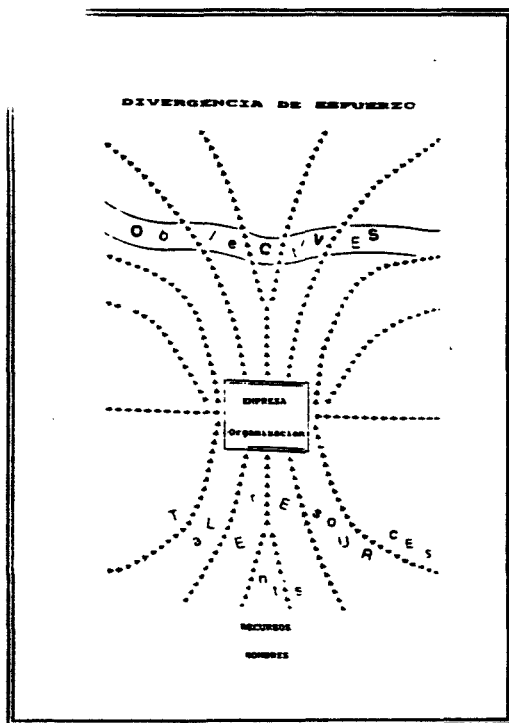


Figura 31

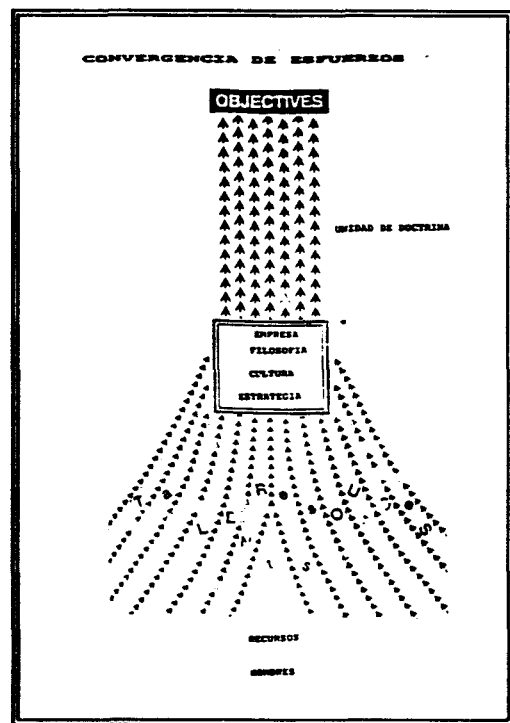


Figura 32

Se trata, por consiguiente, de evitar la divergencia de esfuerzos que se da en una institución burocrático-administrativa y lograr a una convergencia de esfuerzos mediante una unidad doctrinal que tiene que generar la institución a través de :

- * Definición de un espacio ético y un espacio institucional (Filosofía Empresarial)

- * **La definición de las normas, valores y comportamientos de los hombres de esa institución (Cultura Empresarial).**
- * **La elección adecuada de aquella forma de adaptarse a las situaciones cambiantes más eficientes.**

Si no se da esta convergencia de esfuerzos se produce un gran despilfarro en todo el proceso de management de organización y coordinación que es lo que afecta seriamente al conjunto de las instituciones.

VII. CONCLUSIONES



Se deben destacar los siguientes aspectos :

1. En la interpretación de la economía se abandona el concepto en el que el hombre no juega ningún papel diferenciador en la actuación y procesos económicos. Desde el "homo economicus" que nunca ha explicado la economía hasta la teoría económica en entornos estables bajo las cláusulas "ceteris paribus" han definido una interpretación económica en la que se ha anclado el pensamiento económico durante muchas décadas y ha condicionado de manera significativa a la hora de diseñar las instituciones. Prácticamente no existían las instituciones en este concepto económico.
2. Es en los años sesenta cuando se comienza a volver a interpretar a la economía desde la perspectiva de los comportamientos iniciándose con ello procesos de diferenciación aunque manteniendo los sistemas macroeconómicos.
3. La apertura de los sistemas como consecuencia del rápido cambio tecnológico, de la integración de mercados y del Acta Unica, implica un proceso económico que obliga necesariamente a dar mayor protagonismo a las instituciones singulares, obliga a descentralizar.
4. Los costes de coordinación en los sistemas macroeconómicos son muy altos debidos, por un lado, a los elevados costes de las burocracias administrativas

de estos sistemas y al elevado coste de organización de cada una de las instituciones involucradas en estos procesos burocráticos. La pérdida de referencia de las instituciones de tipo macroeconómico implica fundamentalmente una ruptura sustancial en la interpretación del hombre en el comportamiento económico, tanto en la institución coordinadora a nivel macro como en la institución singular específica. Esta forma diferente de concebir al hombre es lo que obliga a una modificación sustancial de todo el esquema económico.

5. La descentralización es necesariamente consecuencia de dar una respuesta a la competitividad, esto es, a las diferencias. La diferenciación de individuos y de instituciones constituye la clave de este criterio económico de competitividad, criterio que a su vez está anclado en los valores del hombre y no es un valor económico por excelencia sino que manifiesta las consecuencias económicas.
6. La diferenciación más clara se tiene que dar entre las instituciones, en el diferente el perfil de valores de cada una de las instituciones y la diferenciación se tiene que dar también entre las normas y comportamientos de los hombres de cada una de estas instituciones.
7. Se trata de otra forma de dirigir las instituciones a través de valores como alternativa a las normas burocrático-administrativas. Se busca el éxito económico y social desde la perspectiva de menores costes económicos y sociales.
8. Hoy se puede, sin ninguna dificultad, diseñar las instituciones y diseñar también los cambios de Cultura Empresarial y, a partir de ellos, definir todo el instrumental del management. La dimensión corporativa define claramente, por un lado, la estructura del management y, por otro lado, el instrumento organizativo para realizar el proceso de la actividad empresarial.
9. Solamente a través de un cambio de Cultura Empresarial puede lograrse instituciones que pueden adaptarse a las situaciones cambiantes con los menores costes de coordinación posibles y con una gran flexibilidad y creatividad. Se trata de aflorar el componente básico del hombre : su creatividad ponerla al servicio de una institución para así realizar unas prestaciones a la sociedad.