

INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

INSTITUTO DE DIRECCIÓN
Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS





**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. extraordinario 3^{er} trimestre 1993
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

**COMPETITIVIDAD Y LIBERTAD COMO BASE
DE LA INSTITUCION EMPRESARIAL**

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

Alcalá de Henares 1993



Consejo de Redacción :

**Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
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 : 885.42.06**

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

I.S.B.N.: 84 - 8138 - 015 - 6

Deposito Legal : M - 2320 - 1.994

Imprime CICAÍ REPRODUCCIONES, S.L.

Pº DE LA ESTACIÓN, 7 ALCALÁ DE HENARES

INDICE

	<i>Pág.</i>
<i>I. INTRODUCCION</i>	<i>5</i>
<i>II. LA EMPRESA COMO INSTITUCION : SUS CARACTERISTICAS DETERMINANTES</i>	<i>11</i>
<i>III. LA EMPRESA COMO PROCESO DE ADAPTACION PERMANEN- TE : ELEMENTOS IMPULSORES Y CONFIGURADORES</i>	<i>16</i>
<i>IV. LOS RECURSOS HUMANOS COMO ORIGEN DE LOS PROCE- SOS DE ADAPTACION DE LA EMPRESA : CONDICIONES Y EX- PERIENCIAS</i>	<i>20</i>
<i>V. RESUMEN Y RECOMENDACIONES</i>	<i>30</i>

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

Competitividad y libertad son dos dimensiones que afectan directamente al individuo. Pero solamente se realizan cuando el individuo ejerce ese comportamiento competitivo y hace uso de sus libertades dentro de una institución, en este caso, de la institución empresarial. Por consiguiente, no puede entenderse la competitividad y la libertad más que dentro de la propia institución empresarial. Si ésta no existe, o no se dispone de la institución adecuada, difícilmente puede lograrse ni que los individuos sean competitivos y libres ni que la empresa disponga de competitividad.

Otro aspecto significativo, y muy de moda, por cierto, en estos momentos, es el que corresponde a la relación entre estas dos dimensiones, competitividad y libertad en relación con la ética de los individuos y, consiguientemente, en la interacción conjunta de los mismos, la ética institucional. Un comportamiento ético supone, a mi entender, necesariamente, los dos elementos vitales del hombre : asumir responsabilidad y ser competitivo. La primera afecta al individuo en cuanto al hecho de realizar su actividad bajo los criterios de responsabilidad tanto en cuanto al objeto de su actuación como en cuanto al uso de su capacidad. Ser competitivo significa ser subsidiario, en el sentido de dar de sí sus capacidades disponibles para poder resolver eficientemente, tanto desde el punto de vista económico como social, el problema o el proceso asumido como persona o como institución.

1. Conferencia pronunciada el 10 de septiembre de 1993 en Santiago de Compostela dentro del Seminario Internacional "El Mercado Unico Europeo" organizado por la Confederación de Cuadros.

Pero todo ello debe entenderse dentro del marco de una sociedad y de una economía concreta. La característica fundamental de todo proceso societario y económico en la actualidad es la velocidad de sus procesos de cambio. El cambio implica necesariamente hoy, una nueva forma de entender la economía, la empresa y su organización. Cambio significa modificar en lo económico la división de trabajo vigente. Y si bien en épocas todavía recientes estas divisiones de trabajo permanecían durante períodos de tiempo largos – porque el impacto de economías cerradas y de las tecnologías era de lenta evolución –, en la actualidad se caracteriza por una rápida situación cambiante en las divisiones de trabajo. Una modificación en la división de trabajo significa una modificación estructural muy amplia que afecta tanto a los individuos como a las instituciones, en particular, a la propia empresa y, por consiguiente, todo proceso de retención del cambio, todo freno, tanto en el individuo, como en sus comportamientos o conocimientos, como en las instituciones, en cuanto a sus funciones y estructuras, originan elevados costes de coordinación.

Cambio no es, por lo tanto, otra cosa que la modificación de la división de trabajo, lo cual constituye, con gran frecuencia, como se está viendo, un proceso altamente complejo. Y esta complejidad exige :

- . Una nueva configuración de las propias instituciones al tener otros contenidos, e incluso otras formas.
- . Implica unas diferentes exigencias a las realizaciones, esto es, se modifican totalmente las responsabilidades y su capacidad competitiva.
- . Es un gran reto al ser humano en el sentido de que se le exige otro tipo de capacidades humanas. De ahí la gran y creciente exigencia a un conocimiento más generalista, a un hombre más ambivalente, a una formación que permita adaptarse más rápidamente.

Implica, por último, otro tipo de valores, entendiendo como tales que cambian las preferencias de estos valores y que, al propio tiempo, implica otro tipo de Cultura Empresarial.

Cambio significa, de manera muy destacable, una gran capacidad en el individuo y en las instituciones para percibir la nueva orientación en la división de trabajo y, al propio tiempo, exige al individuo y a la institución la capacidad para fijar una escala de valores y sus preferencias para los nuevos diseños y, muy en particular, que exista una predisposición al cambio. El cambio, como consecuencia de las exigencias de la dinámica actual de nuestra sociedad, entra a ser un componente vital del comportamiento humano y de las instituciones, y como tal es necesario integrarlo en los diseños organizativos y estructurales. Es por lo que se han hecho rápidamente obsoletas las instituciones que hasta ahora han vivido en regímenes de divisiones de trabajo más o menos funcionalistas y estables.

Pero los procesos de cambio son de muy distinta naturaleza y plantean exigencias de muy distinta índole. De la adecuada valoración de esta naturaleza de los procesos de cambio y de las formas de los mismos depende frecuentemente el éxito del proceso. Muchas veces se realizan esfuerzos enormes para paliar situaciones de cambio que llevan a crisis muy graves como *consecuencia de no haber percibido las dimensiones de ese cambio*.

Las causas del cambio en la división de trabajo, que son el motivo fundamental de la mayoría de los cambios institucionales y de las nuevas exigencias al comportamiento humano, son de triple naturaleza :

- La apertura permanente de las economías a niveles nacionales e internacionales, implica una creciente exigencia de globalización y, por lo tanto, un menor peso de lo funcional y de lo singular.
- EL AVANCE TECNOLÓGICO
- BÚSQUEDA DE NUEVAS FORMAS DE INSTITUCIONALIZAR LA DIVISIÓN DE TRABAJO

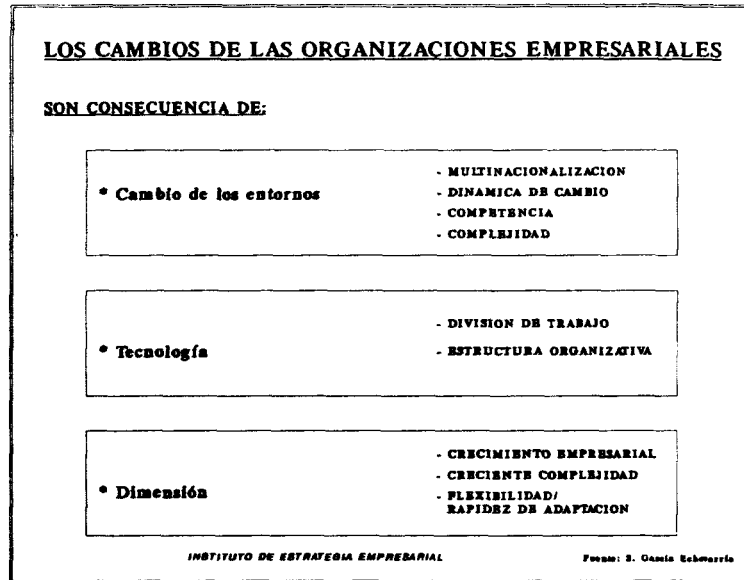


Figura 1

El avance tecnológico constituye, y seguirá constituyendo, uno de los motores más importantes en la fuerte dinámica de cambio de la división de trabajo.

Las propias instituciones empresariales, los cambios en sus sistemas de valores, implican la búsqueda de nuevas formas de institucionalizar la división de trabajo, tanto en cuanto a la institución global de una empresa como a la institucionalización dentro de esa empresa de las unidades que configuran en cada momento la estructura organizativa de management de una empresa.

Consecuentemente este proceso de división de trabajo depende, en primer lugar, de las causas que origina esa división de trabajo que por su diferente naturaleza implica exigencias totalmente distintas en los procesos de decisión para adaptarse a la empresa.

Pero, en segundo lugar, esos procesos de cambio son, al propio tiempo, de distinta naturaleza, ya que su trascendencia, así como sus exigencias, se encuentran fuertemente diferenciadas. Existen tres tipos de procesos de cambio :

Aquellos procesos de adaptación cuya naturaleza es de tipo administrativo, de gestión, de una mejor ordenación y disposición de los recursos dentro de unas estructuras organizativas e institucionales dadas, así como también dentro de las mismas exigencias, en términos generales, a los hombres que realizan los procesos.

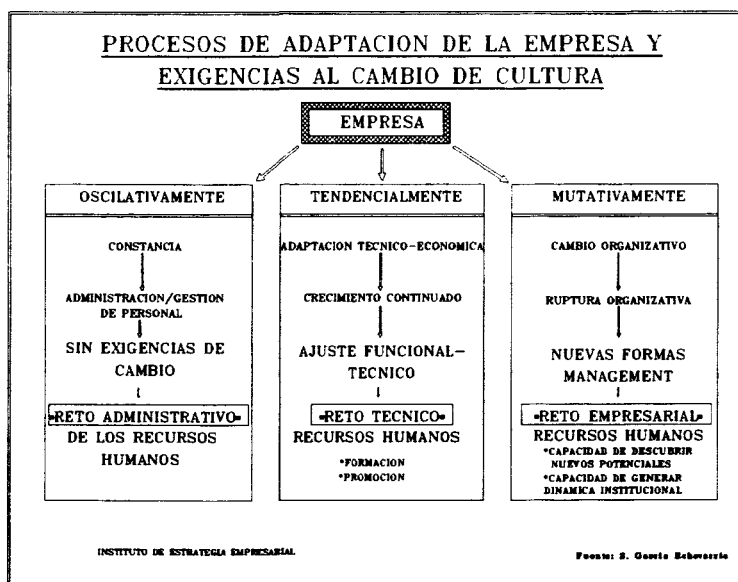


Figura 2

Existe un segundo tipo de adaptaciones que denominamos funcionales, esto es, cuando se trata de adaptaciones técnicas que plantean exigencias de tipo funcional, de conocimientos funcionales más eficientes que no inciden fuertemente en una ruptura institucional y organizativa, pero que sí incluyen mejoras sustanciales en los procesos de adaptación basados en nuevos conocimientos e instrumentos técnicos.

Existe, por último, y en tercer lugar, un proceso de adaptación de carácter mutativo, que corresponde a una situación en la que la institución y la organización no responden a las nuevas exigencias de la división de trabajo y, consiguientemente, se trata de un reto empresarial: diseñar nuevas instituciones y conseguir nuevos comportamientos de los individuos involucrados en los procesos.

Todo proceso de cambio no solamente exige una respuesta a una nueva división de trabajo, sino que como consecuencia de ello implica una seria modificación de la organización de la economía, del ordenamiento económico, laboral, fiscal, etc., así como también una modificación importante en la propia organización de la empresa. Los esquemas institucionales y organizativos son obsoletos cuando no responden a las nuevas exigencias de esa división de trabajo. El mantenimiento de estructuras obsoletas en las instituciones y en las organizaciones repercute con elevados costes de coordinación y, muy en particular, inciden fuertemente de manera negativa en los comportamientos humanos y, sobre todo, en su no disposición al cambio.

Consiguientemente, toda actuación de retraso, de obstaculización, del cambio en la división de trabajo pone en peligro la supervivencia de las instituciones. Todos los estudios empíricos nos llevan a determinar que un 60% de las causas de quiebra de las empresas son consecuencia de una falta de adaptación a la nueva división de trabajo y, consiguientemente, son consecuencia de una elevada carga de costes de coordinación.

En este sentido lo que se trata de diseñar es lo siguiente :

- . En primer lugar, cómo deben configurarse las instituciones
- . Cómo deben configurarse los comportamientos humanos
- . Cómo deben configurarse los procesos de dirección de este cambio

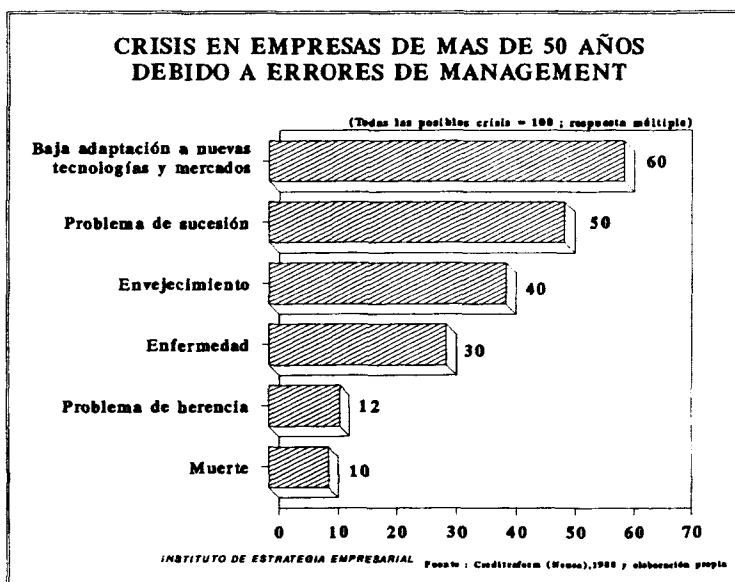


Figura 3

A estos tres aspectos vamos a dedicar esta aportación.

II. LA EMPRESA COMO INSTITUCION : SUS CARACTERISTICA DETERMINANTES

Una de las características fundamentales de la dinámica actual, tanto económica como empresarial, es la de recuperar a la institución singular como punto de referencia para la integración de hombres y para la asunción de la dinámica de la nueva división de trabajo. A esta institución la vamos a definir como *Corporación*, esto es, aquella institución empresarial que se precisa en una economía abierta que implica básicamente unas estructuras institucionales descentralizadas. Es la única manera de desarrollar tanto los criterios de responsabilidad como los criterios de competitividad en instituciones. No existe una competitividad global, ni una responsabilidad global, sino que tienen que acercarse los criterios de competitividad

y de libertad lo más posible a aquellas unidades organizativas, instituciones, en las que el hombre se identifica y puede operar con ellas. Toda agregación institucional, grandes instituciones o instituciones macroeconómicas, alejan al hombre de la institución y se caracterizan por estructuras funcionales con lo que, prácticamente, tanto la competitividad como la libertad son manifestaciones muy poco eficientes a la hora de incidir en la configuración de los comportamientos humanos y en la configuración de las instituciones.

La institución empresarial tradicional, construida sobre la división de trabajo funcional venía definiendo sus contenidos precisamente por el elemento más durable de todo el proceso empresarial, que era la división de trabajo material. Según las características tecnológicas se asumía una división de trabajo que definía la propia creación de la institución y su propia estructura organizativa. El problema surge cuando los cambios se dinamizan y modifican sustancialmente las estructuras de la división del trabajo y estas instituciones se encuentran con grandes dificultades para su adaptación. Sus contenidos, sus organizaciones, los comportamientos de sus hombres están orientados a una determinada estructura de división de trabajo y no a otra diferente. El pensamiento organizativo tradicional, jerarquizante, ha contribuido a la consolidación de esta cultura institucional.

Basándose en la función, que establece el papel de la persona en la organización, se configuran las estructuras organizativas. Consiguientemente, los criterios de competitividad y de organización son criterios que verifican su eficiencia sobre la función, esto es, en la norma técnico-comercial.

Por el contrario, una institución, que denomino como Corporación, es una institución no orientada a la función o funcionalista, sino que es una institución orientada a las personas de que se dispone, tanto dentro de la institución como las que se encuentran en relación con esa institución. Son capacidades, son sistemas de valores, que asumen una determinada división de trabajo. Lo que se trata es de que esa capacidad humana, disponible, como capacidad de adaptación, permita adaptarse

INSTITUCIÓN COMO CORPORACIÓN: no orientada a las funciones sino a las personas y a las capacidades que reúnen una determinada división de trabajo. Se trata de que esa capacidad humana, disponible, como capacidad de adaptación, permita adaptarse

13

de manera muy flexible y sin traumas a las nuevas divisiones de trabajo. El peso fundamental es la capacidad humana y no la división de trabajo. Otra cosa es que esa capacidad humana tiene que saber asumir las exigencias de la división de trabajo en cada uno de los momentos.

Por ello competitividad y libertad son criterios que no están basados en la norma técnico-comercial, sino que está basada en la capacidad de diferenciación. A la hora de diseñar la institución deben conocerse cuáles son los potenciales o capacidades de las personas de esa institución para determinar el diseño de aquella división de trabajo más eficiente, con menores costes de coordinación, de esa empresa. Y cuando se plantea el problema del diseño de la organización debe basarse no tanto en la norma técnica de la división de trabajo, sino en las capacidades humanas que tenemos, en las diferenciaciones entre las personas.

Y es aquí donde tiene cabida la libertad en el sentido de que no es la norma técnica, la división de trabajo, la que ata o limita la capacidad de creatividad e innovación empresarial, sino que son los propios individuos los que tienen capacidades o no para diseñar en libertad organizaciones basándose en las diferenciaciones, tanto con respecto a las instituciones del entorno como con respecto a las propias capacidades diferenciadas de los individuos que configuran esa institución.

Es en este sentido en el que entendemos que una empresa como Corporación dispone de un sistema de valores. Ese sistema de valores configura prácticamente los dos grandes instrumentos institucionales :

En primer lugar, define los contenidos que anteriormente venían configurados por la división de trabajo técnico-comercial, por la capacidad de los individuos, sus ideas y visión de lo que quieren que sea esa institución : la Filosofía Empresarial. Se tratan de reflejar los máximos criterios de coordinación que den tanto la orientación de



futuro de esa institución, como que establezcan los criterios para poder coordinar y diseñar todo el proceso empresarial.

La Cultura Empresarial, que refleja las capacidades de las personas que configuran la institución, esto es, los valores en los que descansan tanto los comportamientos como las actuaciones de las personas de esa organización y, consiguientemente, los que van a manifestar los mayores o menores obstáculos para adaptarse a las situaciones cambiantes en los procesos de dirigir y en los procesos organizativos.

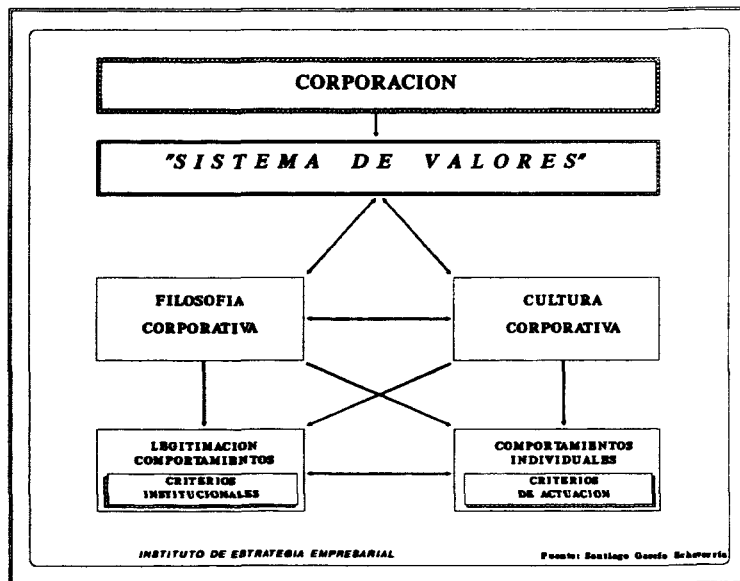


Figura 4

Ambos elementos, tanto la Filosofía Empresarial que define la institución, como la Cultura Empresarial que define la capacidad de las personas implicadas en esa institución, son las bases para definir los criterios de decisión empresarial. En un sistema funcionalista sería la norma técnico-comercial la que configura estos criterios. En una institución abierta y competitiva, donde el éxito depende de su creatividad e innovación en la forma de configurar las diferencias que tienen sus personas, así como con respecto a su entorno, los criterios se derivan, por un lado,

de la FE y, por otro, de la CE.
 El éxito de una PE depende, por tanto, de las características que definen las diferencias y presentan sus sistemas de valores con respecto a los entornos en los que se desenvuelve.

de la Filosofía Empresarial que marca, además, el campo ético de actuación de una empresa y, por otro lado, fija al propio individuo aquellos espacios o áreas que le delimitan entre los objetivos económicos y objetivos sociales los campos de actuación en los que se encuentra legitimada su actuación.

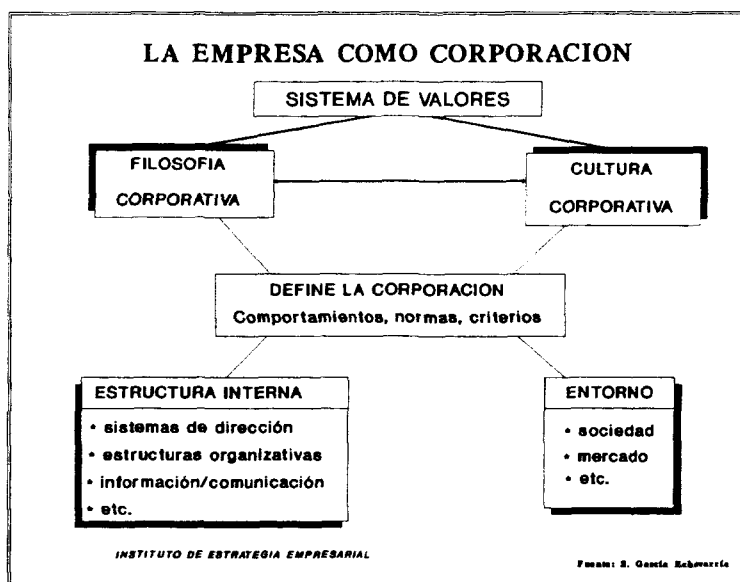


Figura 5

De la Filosofía y de la Cultura Empresarial se derivan los criterios para la estructuración del management de una institución. Según los contenidos de futuro que quieran darse y los criterios con los que quieran seleccionarse las divisiones de trabajo, considerando, al propio tiempo, las capacidades de que se dispone, se tiene que configurar toda la estructura del management : el sistema de dirección, el sistema de información, el sistema de organización y todo lo que concierne a los aspectos del controlling.

El éxito de una institución depende, por tanto, de las características que definen las diferencias que presentan sus sistemas de valores con respecto a los entornos en los que se desenvuelve.

III. LA EMPRESA COMO PROCESO DE ADAPTACION PERMANENTE : ELEMENTOS IMPULSORES Y CONFIGURADORES

La empresa es una institución en proceso permanente de cambio, esto es, en proceso permanente de adaptación a las nuevas situaciones derivadas de las nuevas configuraciones de la división de trabajo.

Para poder diseñar estos procesos de adaptación se dispone de tres dimensiones :

- . En primer lugar, disponemos de la *dimensión institucional* que hemos mencionado. Hay que disponer previamente de una institución que tenga definidos sus contenidos cara al futuro y no al pasado y, por otro lado, que se conozcan cuáles son los potenciales de las personas implicadas en la empresa. Se trata de definir la *Filosofía Empresarial* y de conocer la *Cultura Empresarial* de esa empresa, esto es, aquellos valores que sientan las bases sobre las que se configuran los comportamientos y actuaciones de las personas de esa empresa.
- . La segunda dimensión corresponde a la *estrategia*, esto es, definir cómo quiere y puede adaptarse esa institución a las situaciones cambiantes de la división de trabajo. Esto es, la estrategia viene a definir las posibilidades de cambio y, consiguientemente, la forma de adaptarse. Según qué estrategias elija se tendrán diferentes costes de coordinación en el proceso de cambio y se tendrá, por lo tanto, un mayor o menor éxito en el proceso empresarial. La estrategia corresponde a la dimensión económica y abarca todo el instrumental de la planificación estratégica, así como todo lo que concierne al cálculo económico para la asignación de los recursos. Ya que se trata
- . *Organización: de acuerdo con la institución q. se tiene y con la capacidad humana de q. se dispone, y considerando las distintas formas estratégicas con la q. quiere adaptarse a ella, se define la organización, la coordinación + eficiente en los medios q. genera la c. de coordina.*

de la determinación de la forma con la cual quiere adaptarse la empresa a las nuevas situaciones cambiantes como consecuencia de las modificaciones en la división de trabajo.

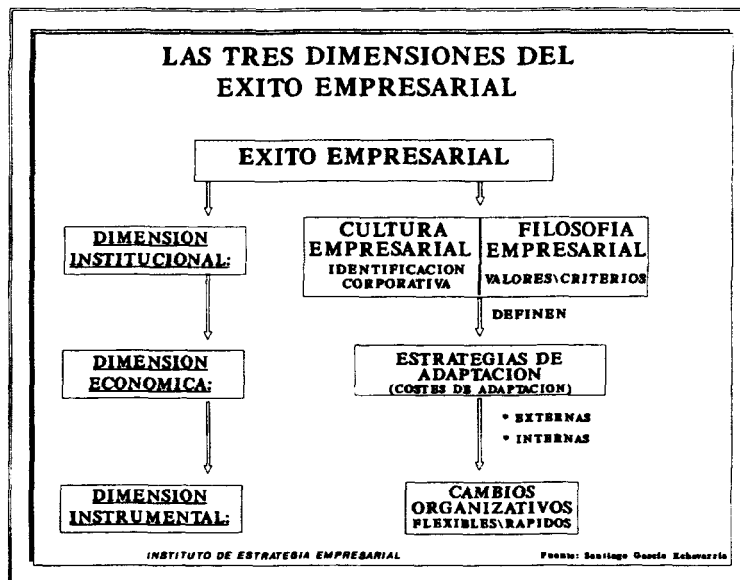


Figura 6

La tercera dimensión posee un carácter instrumental. Se trata de la *organización*. De acuerdo con la institución que se tiene y con la capacidad humana de que se dispone, y considerando las distintas formas estratégicas con las cuales quiere adaptarse la empresa, se define la organización, la ordenación en los medios más eficiente que genera los menores costes de coordinación. Mientras que la estrategia está definiendo los costes de coordinación con la división de trabajo externa, la organización está definiendo los costes de coordinación equivalentes a los costes de división de trabajo interna. En este sentido la organización como elemento instrumental tiene que integrar el diseño institucional y el diseño estratégico.

No cabe la menor duda que entre estas tres dimensiones existen mutuas interdependencias y que, naturalmente, la relación estrategia y organización se autoinfluyen mutuamente. Pero se puede afirmar, de manera unívoca, que toda empresa, como proceso de adaptación, precisa conocer, en primer lugar, su capacidad institucional, y basándose en esa percepción de su capacidad institucional puede elegir entre las distintas estrategias y organizar convenientemente conforme a la estrategia. Sin embargo, puede suceder que organizaciones, sobre todo las caracterizadas por una gran rigidez en la adaptación, organizaciones clásicas, condicionan frecuentemente la elección de la estrategia y, por lo tanto, limita, a mi entender, fuertemente las posibles mejoras de los costes de coordinación de la empresa con su entorno.

El éxito de toda empresa depende de dos elementos constitutivos :

- . En primer lugar, de la visión que tengan las personas responsables de esa empresa sobre su contenido futuro y la adaptación del contexto actual a ese futuro. La visión que tiene que tener todo hombre de empresa se debe centrar en la definición de esta Filosofía Empresarial, esto es, a dónde quiere ir esta empresa. El problema que se plantea es cómo.

- . La segunda condición básica es el hecho de que la empresa es una realidad institucional, con unos recursos y con unos entornos, con determinados comportamientos, y que ese realismo se manifiesta en la elección de la estrategia adecuada, teniendo en cuenta mercados y productos. Consiguientemente, la división de trabajo que debe asumir esa empresa, dentro del contexto global de la economía y, por otro lado, ese realismo que se manifiesta en la estructura organizativa, sobre cómo administra los medios de que dispone, deben contribuir a minimizar los costes de coordinación de la estrategia y, por otro lado, deben contribuir a reducir los costes de organización de la empresa.

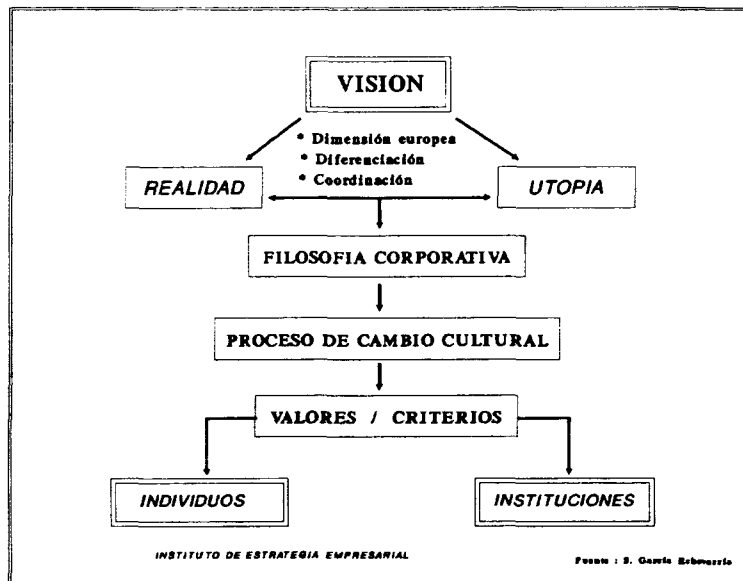


Figura 7

Consiguientemente, esta dualidad en la interpretación de la empresa, por un lado como institución y, por otro lado, como proceso de adaptación permanente, son los dos elementos que todo directivo tiene que tener siempre presentes a la hora de dirigir. Si no se dispone de la institución, y si no se domina la interpretación de la empresa como un proceso de adaptación, se tendrán muchas dificultades para asegurar la supervivencia de la empresa. Si solamente se interpreta a la empresa como institución y, por lo tanto, se mantiene fuera del realismo de los procesos de adaptación, será también muy difícil asegurar la supervivencia de la misma. Consiguientemente, esta dualidad constitutiva de la empresa como institución y como proceso de adaptación, son los dos elementos que todo directivo tiene que tener en cuenta a la hora de dirigir la empresa y los recursos humanos de la misma.

IV. LOS RECURSOS HUMANOS COMO ORIGEN DE LOS PROCESOS DE ADAPTACION DE LA EMPRESA : CONDICIONES Y EXPERIENCIAS

El éxito de la empresa, como institución y como proceso, depende, consiguientemente, de la capacidad de dirigir de sus directivos y de la capacidad de los recursos humanos para realizar la orientación que se define para la empresa.

Dirigir significa una doble función :

En primer lugar, es un proceso de reasignación permanente de recursos con todo lo que ello implica de recuperación de recursos y de volver Paso de una división de L a dca
Cambio en los comportamientos de los RECURSOS significa una modificación de los valores y de los criterios con los cuales las personas actúan.

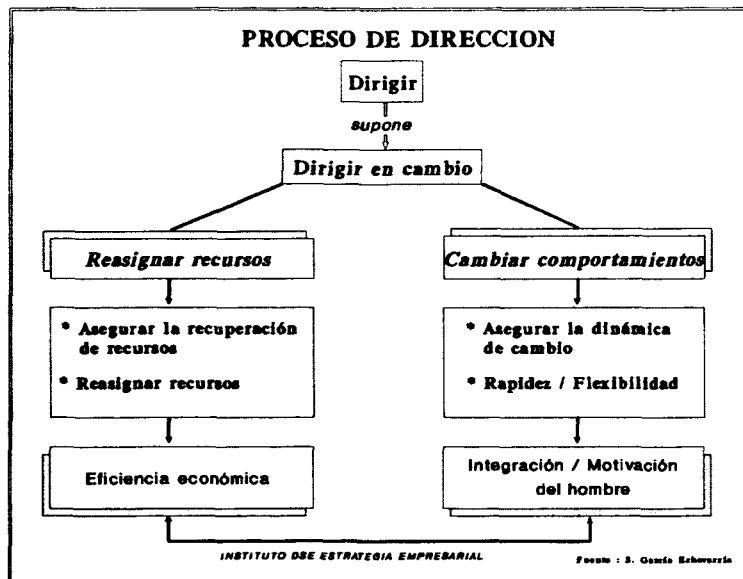


Figura 8

Adaptarse al cambio es una l^o es siempre adaptar recursos y hombres

a reasignar en nuevas divisiones de trabajo. El paso de una división de trabajo a otra se hace mediante la reasignación de recursos. Si el proceso de desinversión no va adecuadamente coordinado con el proceso de inversión será costosa la realización de ese proceso de adaptación a las nuevas estructuras de la división de trabajo.

Pero dirigir significa también cambio en los comportamientos de los recursos humanos, empezando por los recursos directivos y siguiendo por los recursos realizadores de las funciones empresariales. Cambiar comportamientos significa una modificación de los valores y, consiguientemente, de los criterios con los cuales las personas actúan. Adaptarse al cambio en una empresa es siempre adaptar recursos y hombres.

Cuando se realiza la función de dirigir se está realizando siempre una función en una doble dimensión :

Lo que se dirigen son instituciones, esto es, a largo plazo lo que hace que perviva una empresa es si se ha institucionalizado o no adecuadamente su sistema de valores y si éstos se han ido adaptando de acuerdo con las exigencias de cambio en los cuales está inmersa esa institución.

Y dirigir implica siempre la capacidad para dirigir personas, esto es, el ejercicio de liderazgo a través de determinados estilos o formas de dirigir, con lo que se trata de solucionar el conflicto entre la institución y la adaptación de los hombres a las exigencias de cambio que se plantean a esa institución.

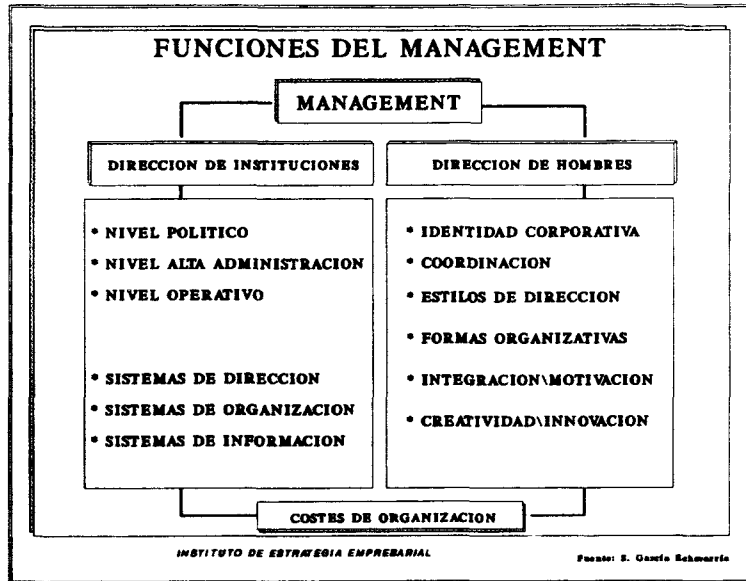


Figura 9

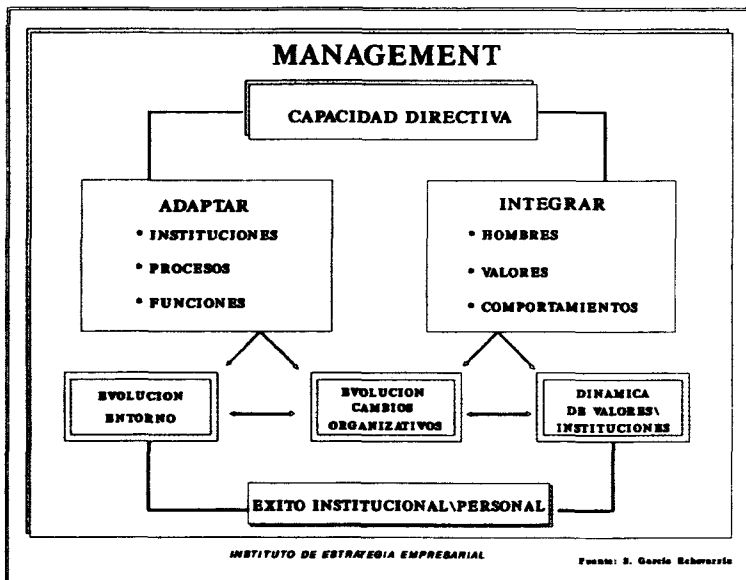


Figura 10

El proceso de dirigir implica siempre necesariamente una exigencia de identificación institucional. Si no existe esta identificación institucional, una unidad doctrinal, los costes de dirigir, de coordinar los hombres con la institución, son muy altos.

Exige también, y al propio tiempo, una capacidad para realizar los cambios de comportamiento en los que se trata de que en el menor plazo posible se modifiquen las funciones de preferencia de los individuos y se ajusten al máximo con las funciones de preferencia de la institución.

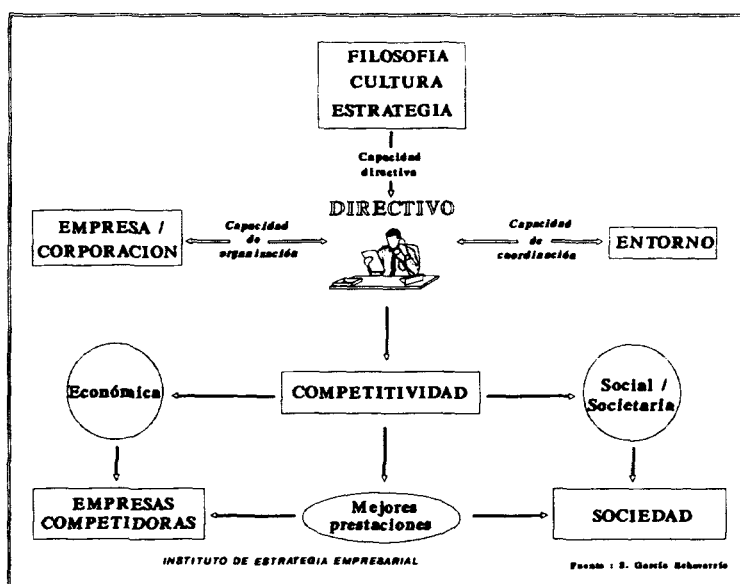


Figura 11

Consiguientemente, el directivo se encuentra siempre entre tres grandes campos de tensiones. Estos campos están caracterizados por el hecho de que frente al campo de tensiones que es el entorno, al cual tiene que adaptarse permanentemente la empresa, campo que está caracterizado por inestabilidad o rupturas permanentes, el contexto interno de la empresa tiende siempre, necesariamente, hacia

la estabilidad, dado que las estructuras de equipamientos, o de hombres, dispone de una estructura fija de difícil modificación. La conflictividad entre la inestabilidad de las relaciones con el entorno y la tendencia a la estabilidad interna son, sin duda, las cuestiones claves con las que se enfrenta todo directivo en una empresa.

Los tres grandes campos de tensiones que tiene que resolver todo directivo son los siguientes :

- . En primer lugar, tiene que coordinar a esa empresa institucional con los entornos, entornos caracterizados por los cambios de las divisiones de trabajo y, en la medida de lo posible, tiene que adelantarse suficientemente a esos procesos con el fin de reducir al máximo los costes de coordinación entre la empresa y el entorno. Frente a la inestabilidad del entorno se encuentra el directivo con una institución tendente a la estabilidad, con lo que tiene que resolver este campo de tensiones en primer lugar.

- . En segundo lugar, tiene que resolver el campo de tensiones de la organización interna de la empresa, lo que va a afectar a los costes de coordinación interna, los que denominamos costes de organización. El campo de tensiones no solamente afecta a los recursos que tiene que asignar en la organización y, por lo tanto, la selección de los mismos, sino también afecta a la coordinación de los hombres y la disposición de recursos por parte de estas personas.

- Tiene que resolver las tensiones que se provocan en la relación entre los órganos políticos de la institución, representación de capital, frente a las exigencias de personal. Este campo de tensiones entre el órgano político y la realización de la dirección de los recursos humanos constituye un tercer campo muy importante en la función del directivo. Este se encuentra en el centro de este campo de tensiones.

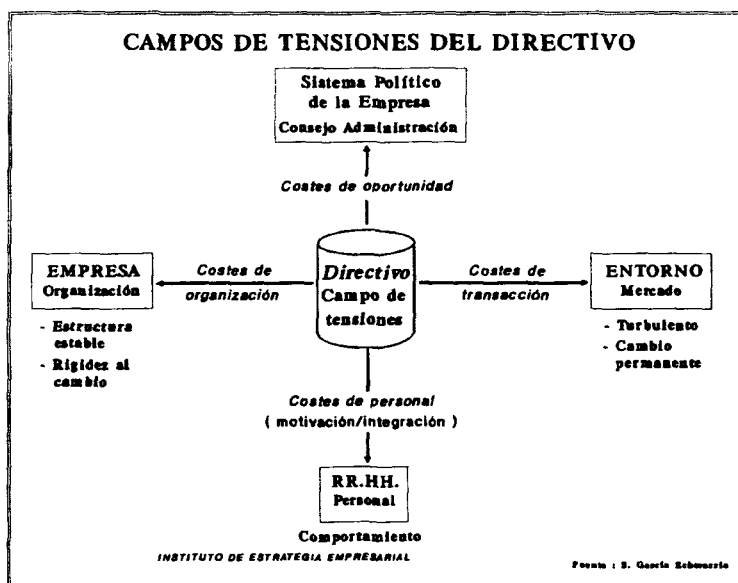


Figura 12

Consiguientemente, el directivo, para poder realizar estas funciones, necesita disponer de una clara identificación corporativa con el fin de tener criterio y orientación a la hora de plantearse tanto los problemas y su solución, como la orientación de las formas con las que pretende solucionarlo.

Y el criterio básico que tiene que regir en el directivo es el de competitividad. Quiere decir, trabajar en los tres campos de tensiones de manera que reduzca los costes de coordinación de los mismos y que con ese criterio de competitividad consiga hacer sobrevivir a la empresa frente a la competencia.

Si no existe una clara identificación corporativa se hace imposible dirigir una empresa. Y una empresa no se dirige solamente por criterios de beneficio, sino que se tiene que dirigir principalmente por criterios de competitividad, esto es, la disposición de los recursos al objeto de que la empresa mantenga, como consecuencia de una buena dirección de los tres campos de tensiones, los menores costes de coordinación.



Los sistemas de valores definen para un directivo la capacidad que existe de unidad doctrinal y, consiguientemente, los mayores o menores obstáculos con los que se va a encontrar en el proceso de dirección.



Figura 13

Ya que cuando hablamos de competitividad estamos hablando de cuatro dimensiones :

- . La primera es el fenómeno económico de una buena dirección o gestión de los recursos disponibles y, consiguientemente, de su productividad.
- . La segunda dimensión afecta a los procesos de adaptación y, por lo tanto, a la estrategia con la cual se elige la adaptación de la empresa o del proceso a la situación cambiante.
- . La tercera característica fundamental de la configuración de la competitividad afecta a la estructura del management y de organiza-

ción, esto es, a la forma en la que se resuelven los tres campos de tensiones que anteriormente hemos mencionado.

Y, por último, afecta a la estrategia global de la empresa en su adaptación a los cambios en las divisiones de trabajo.

Consiguiendo, competitivamente, no corresponde meramente a un valor de tipo económico, sino que corresponde a un valor institucional, cultural y económico y, por tanto, no puede encontrarse ninguna evaluación de la competitividad más que dentro del propio sistema institucional.

El sistema de valores de la empresa española no facilita en ninguno

de los casos este proceso directivo. Como puede apreciarse en la figura 14 la orientación de la cultura de la empresa española no es una orientación al hombre, sino una orientación a la función. Puede apreciarse claramente la gran diferencia

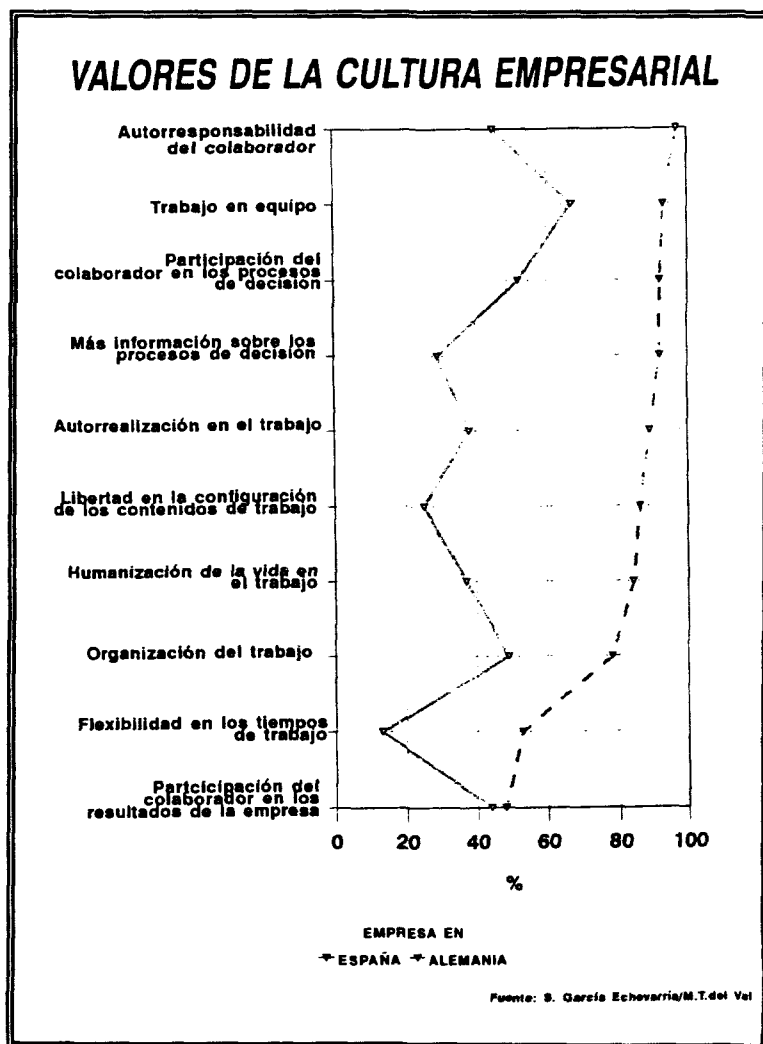


Figura 14

entre la cultura de una empresa alemana y la cultura de una empresa española. La primera está fuertemente orientada a la integración del hombre en la institución empresarial y, consiguientemente, a la capacidad de desarrollo de organizaciones fuertemente orientadas al descubrimiento de la capacidad del hombre, mientras que la empresa española es una empresa fuertemente orientada a los elementos funcionales.

Asimismo puede apreciarse cómo a nivel nacional e internacional, los sistemas de valores que definen la estructura de una Filosofía Empresarial, se afianzan cada vez más en la capacidad del hombre para coordinar. Así esa gran preferencia por los valores éticos que no solamente deben entenderse en cuanto a la forma de comportamiento de la persona en una empresa, sino el problema de coordinación fundamentalmente. La disposición de capacidades directivas, la capacidad de involucrar y de dirigir a las otras personas, y todos aquellos otros elementos que radican en la capacidad de la persona son los aspectos claves que constituyen el diseño del sistema de valores de una empresa.

Puede, consiguientemente, también apreciarse esa gran preferencia que concede el directivo en el diseño de la empresa entendida como Corporación al trabajo en equipo como condición *sine qua non* para reducir los costes de coordinación y todos aquellos otros elementos que configuran la autorresponsabilidad, la participación, la información, autorrealización, la libertad de configuración en los contenidos de un trabajo y la propia humanización de la vida en el trabajo.

Para el directivo español, el perfil de valores queda reflejado en la figura 15, en la que se aprecia una clara preferencia por los principios éticos como condición *sine qua non* para la coordinación, admite el sistema de valores como pieza fundamental en la configuración empresarial y da una preferencia absoluta a la capacidad de entusiasmo. Esto es, se plantea el problema de que uno de los valores más importantes cara al futuro es que el directivo, la persona, tenga capacidad de entusiasmar, lo cual implica tener capacidad para vender una visión, un proyecto, una

institución. Esta dimensión institucional queda, sin duda, plasmada en estos resultados.

Un tercer elemento de gran importancia en el diseño de futuro es el que afecta a la fuerza de realización. De nada sirve tener ideas si no hay capacidad de implementación, lo que constituye uno de los problemas más significativos en el contexto español. Otras características como las que se refieren a la de comunicar ideas, capacidad analítica, y hombre abierto, así como lealtad, son todos ellos valores que configuran el sistema en el que considera el directivo español que debe basarse la estructura empresarial.

Las características fundamentales del directivo que tiene que asumir estos valores son la capacidad de liderazgo de tipo transformacional, esto es, tiene que asumir las necesidades de las personas que dirige y debe lograr dar una respuesta a esas necesidades. En el momento en que consiga trasladar a las personas, a los niveles más altos de sus necesidades, logrará tener una capacidad de desarrollo de las personas que

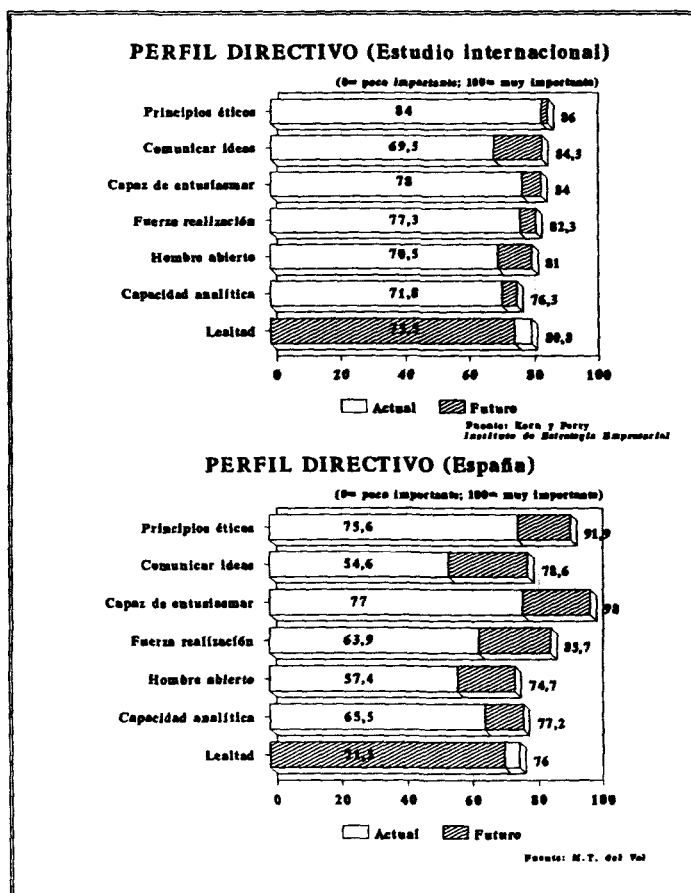


Figura 15

dirige, por lo que, basándose en su capacidad de visión, autoridad y fuerza interna, logrará realizar grandes cambios.

Una de las características de un ejecutivo líder transformacional es la que consiste en la transmisión de una cultura organizativa, esto es, del sistema de valores coherente con el que la persona que es dirigida puede asumir la institución y consigue, al mismo tiempo, los mecanismos de control, y del mismo individuo, que facilitan la coordinación empresarial.

V. RESUMEN Y RECOMENDACIONES

1. En una sociedad y economía abierta que necesariamente debe caracterizarse por una descentralización de la actividad económica, la empresa, así como las demás instituciones singulares, constituyen el elemento clave para el éxito económico y social.
2. La empresa se convierte en la unidad económica que define los costes de coordinación de una economía caracterizada por la división de trabajo. Estos costes de coordinación son de doble naturaleza: los originados por la propia empresa que son los costes de organización y los costes que le originan a la empresa las otras instituciones, tales como el mercado de trabajo, mercado de capitales, mercado de bienes y servicios, etc..

Los primeros configuran predominantemente los costes fijos, mientras que los segundos repercuten en la ineficiencia de la división de trabajo entre las empresas. Ambos conllevan ineficiencias económicas y una mala asignación de los recursos.

3. Competitividad conlleva actuar a través del comportamiento de los recursos humanos en las instituciones. Con lo cual las empresas son competitivas dentro de su propio contexto institucional. Por tanto, no se puede entender la competitividad fuera de la cultura de una empresa que define tanto su estrategia como su estructura organizativa.
4. Para ser competitiva la empresa precisan de una Cultura Corporativa que genere a sus recursos humanos la libertad necesaria para estructurar y dirigir los procesos empresariales al objeto de reducir los costes de coordinación.
5. Competitividad y libertad solamente se logran con los recursos humanos de la institución empresarial que viene definida por una Filosofía Empresarial y por la disposición de una adecuada Cultura Corporativa.

Sin institución empresarial ni hay competitividad en los comportamientos humanos, ni puede existir libertad en la actuación humana.

Es una aventura descentralizar, dar libertades organizativas y de disposición de recursos en una empresa en la que la institución no genera una adecuada "unidad doctrinal" dado que se dispararán los costes de coordinación.

Pero también es una aventura no dar libertades en una empresa, ya que se genera burocracia y estructuras jerarquizantes, baja creatividad e innovación, alta inflexibilidad y, por consiguiente, elevados costes de coordinación.

6. Las actuales exigencias de estructuras organizativas planas, flexibles, con capacidad de respuesta rígida a los cambios exigen otra Cultura Corporativa, otro sistema de valores en la definición, configuración y dirección de la empresa.
7. Los esfuerzos de reducir radicalmente las estructuras organizativas, pensadas en una organización funcional, para pasar a unas estructuras organizativas orientadas



a los problemas utilizando las capacidades de los recursos humanos en la empresa pasa por una modificación sustancial de la cultura de la empresa.

Incrementos de la productividad, cambios en las estructuras organizativas, introducción de una nueva división de trabajo solamente pueden lograrse con la persona y no contra la persona.

8. Se tiene que integrar a la persona en la institución, en el proyecto, para que aflore sus capacidades, creatividad e innovación, asuma responsabilidades y riesgos al objeto de que su comportamiento sea competitivo. Es imposible lograr cambios relevantes en el comportamiento humano sin identificar a la persona con el proyecto y con las exigencias que plantea. Los elementos funcionales "clásicos" no son adecuados para lograr un tipo de comportamiento de cambio como situación permanente. La empresa como institución debe ser la "constante" en la orientación de la persona.

9. El sistema de valores que rige en la empresa española a niveles empresariales y organizativos tiene altos costes de coordinación como consecuencia de estructuras fuertemente jerarquizadas y de costosos procesos de adaptación.

Y, esto no es sólo un mero problema legislativo. Se hace necesario un cambio significativo en el sistema de valores en la empresa como condición previa a un cambio en los diseños de management y dirección de los recursos humanos.

Sin una modificación de las instituciones empresariales difícilmente se logrará introducir las nuevas formas organizativas y de desarrollo empresarial con bajos costes de coordinación.

Y, ello hay que hacerlo con la integración de los recursos humanos. Lo que plantea serias exigencias de cambio de mentalidad y comportamiento con respecto a la empresa, dentro y fuera de la misma.