

**LAS LIMITACIONES DE LA
CONFIGURACION CONTRACTUAL
DE LA EMPRESA**

Exigencias de los nuevos diseños empresariales

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

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 216
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**LAS LIMITACIONES DE LA
CONFIGURACION CONTRACTUAL
DE LA EMPRESA**
Exigencias de los nuevos diseños empresariales

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

Alcalá de Henares, Septiembre 1994

Consejo de Redacción :

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

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

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

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN:84 - 8187 - 027 - 7

Deposito Legal: M - 37949 - 1994

Imprime: CICAÍ REPRODUCCIONES, S.L.

P• de la Estación, 7 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. LA EMPRESA EN UN SISTEMA CERRADO Y ABIERTO: EXIGENCIAS EN SU CONFIGURACION	8
III. EL NUEVO MARCO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y EL RETO DE CAMBIO INSTITUCIONAL	15
IV. LOS NUEVOS DISEÑOS EMPRESARIALES : CAMBIOS MUTATIVOS QUE SE IMPONEN	29
V. EL DIRECTIVO COMO CLAVE DE RESPUESTA DE ESTE PROCESO MUTATIVO DEL CAMBIO EMPRESA- RIAL	37
VI. CONCLUSIONES	42
BIBLIOGRAFIA	44

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

La empresa, así como todo su desarrollo, solamente puede entenderse correctamente si se tiene en cuenta su interdependencia con los entornos societarios, económicos y sociales que la condicionan.

Por ello es importante que se analice, en primer lugar, esta interdependencia para poder visualizar por qué en un sistema económico y social abierto y competitivo los límites de una interpretación contractual de la empresa afecta a su funcionamiento. Las características que el entorno impone a la empresa, y no afecta sólo a las relaciones contractuales con respecto al personal de esa empresa en sus más diversos niveles, sino también a las relaciones contractuales con respecto a los agentes externos de la empresa, tales como clientes, proveedores, opinión pública y Estado, entre otros. Asimismo condiciona el desarrollo de las capacidades directivas y empresariales, así como los comportamientos de las personas implicadas en los procesos empresariales.

1. Conferencia pronunciada dentro del VIII *Seminario de Estudios Socio-Empresariales Europeos* organizado en Jaca del 5 al 16 de septiembre de 1994 por la CEOE.

La historia española de las últimas tres décadas marca de manera muy precisa esta afirmación.

Considero interesante analizar, en primer lugar, esta situación de interdependencia entre la empresa y su entorno para poder evaluar las características y posibilidades de la configuración contractual de una empresa, para luego señalar cuáles son las consecuencias no sólo para el desarrollo de la empresa, sino para el bienestar de una sociedad de las condiciones que impone los entornos a la actividad empresarial.

En una economía abierta y competitiva la empresa se convierte en el núcleo básico del desarrollo económico y social de un país. La apertura de la economía conduce a una fuerte descentralización tanto de lo económico como de lo social en el ámbito singular de la empresa. Solamente a través de una fuerte descentralización pueden generarse instituciones que aporten competitividad al proceso económico y social del país. El cambio a un sistema competitivo, abierto, como lo es el actual en la Unión Europea, es algo más que una cierta libertad empresarial para fijar precios o ciertas actuaciones, sino que implica un cambio radical en la forma de entender la división de trabajo internacional, nacional y dentro de la empresa. Necesariamente se tiene que producir un proceso de fuerte descentralización tanto de los procesos económicos como de los sociales, y la empresa tiene que estar capacitada y dispuesta a aceptar muchos de estos elementos que en un sistema administrado de la economía los han asumido los sistemas estatales.

Ello exige a la empresa, al empresario y al directivo, pero también a todas las demás instituciones y personas implicadas dentro y fuera de la empresa, una forma muy distinta de entender la empresa, de relacionarse con ella y de interpretar su intercomunicación e impacto sobre el desarrollo empresarial.

Implica, como en todo proceso de fuerte descentralización, un nuevo reparto de responsabilidades y de riesgos, así como unas nuevas reglas de juego en las que priman dos características que hay que recuperar seriamente en la Cultura Empresarial, y me permitiría señalar en la cultura económica y social de este país:

- * Hay que buscar la *institución singular*, empresa o instituciones de servicios como un hospital o una universidad, etc.. Esto es, que la identificación institucional y su papel dentro de esa estructura descentralizada de la organización de la división del trabajo responda al reto que se le plantea a cada una de ellas en un sistema abierto y competitivo.
- * Ello implica necesariamente, la *recuperación del hombre*, de la persona, como pieza clave en el proceso de adaptación de esa institución.

Estas son las dos piezas angulares precisamente del ámbito de lo económico y de lo social de la empresa.

No cabe la menor duda que varias décadas con un tratamiento específico del ámbito de los recursos humanos en la empresa española para un sistema cerrado ha implicado un retardo muy serio en el desarrollo de la empresa como institución y, al propio tiempo, en la recuperación del hombre como el elemento clave en la dinámica de los procesos de desarrollo y adaptación de la empresa española. No hay más que ver el estado actual del tratamiento de los recursos humanos en la empresa que tradicionalmente y hasta nuestros días ha sido reflejo de una normativa estrechamente vinculada a un sistema cerrado. La empresa lo máximo que podía realizar era una "administración" de los recursos humanos desde la perspectiva "administrativo-jurídica" y en el mejor de los casos desde la perspectiva "funcional-técnica". Pero

no se dispone en la empresa española de un diseño societario-económico eficiente de los recursos humanos que pueda permitir a esta empresa dar una respuesta adecuada a las exigencias de un sistema abierto y competitivo.

Y es más, se trata de un proceso de difícil cambio, ya que involucra a todas las personas relacionadas con la empresa y hace necesario previamente:

- * Que se recupere la institución y las personas se identifiquen con la misma. Ello serviría de instrumento de coordinación y se sustituirían las relaciones jurídico-contractuales.
- * Que el hombre en la empresa, en sus diferentes facetas, asuma las normas y valores al objeto de reducir radicalmente los costes de coordinación entre ellos, lo que facilitaría los procesos de adaptación empresarial.

Los nuevos diseños empresariales plantean, a mi entender, el marco de referencia claro para analizar el cómo debieran ser los diseños contractuales, y no a la inversa. Esto es, el diseño contractual no puede definir los planteamientos económico-sociales y corporativos de la institución empresarial.

II. LA EMPRESA EN UN SISTEMA CERRADO Y ABIERTO : EXIGENCIAS EN SU CONFIGURACIÓN

La empresa, en su sentido real, debiera entenderse como aquella institución que es en sí una institución abierta. Cualquier otra actividad institucional en un entorno cerrado, administrado e intervenido, no se

la debiera denominar empresa, sino un "órgano administrativo" que administra lo que ese entorno le permite bajo las reglas contractuales señaladas.

Cuando se habla de que la empresa es un sistema abierto se entiende que:

- * Tiene capacidad para integrar los entornos societarios, económicos y sociales en su propio diseño empresarial corporativo. La empresa asume de ese entorno una determinada división de trabajo, un conjunto de tareas que son en las que considera que puede ser competitiva frente a los demás.

- * Asume como institución abierta esa capacidad de respuesta para integrar y motivar a sus hombres dentro de ese proyecto empresarial con el fin de reducir los despilfarros de recursos, no sólo materiales, sino también inmateriales, tales como motivación, absentismo, etc., en el proyecto empresarial.

En un sistema económico-social cerrado administrado, fuertemente intervenido, la empresa viene a configurarse como una institución en la que el entorno al no ser dinámico no le plantea grandes exigencias, sino que le facilita normas jurídico-administrativas al objeto de que regule su administración de recursos, por ejemplo, los recursos humanos, dentro de ese marco planteado por el entorno. Este tipo de entornos imponen generalmente un marco rígido a la empresa. Además presupone que todas las empresas son iguales, de que sus exigencias y retos de división de trabajo son idénticos, con lo cual se asume un mecanicismo a ultranza de la interpretación de la vida económica y social, así como de los comportamientos de los hombres. Se trata, en una palabra, de alinear a empresas y hombres en una

misma orientación anulando la realidad que es la *diferenciación* como punto de referencia básico en el desarrollo de lo social, de lo económico y del hombre.

La empresa es una institución que lo que hace es administrar bajo esas reglas del entorno, con un fuerte reduccionismo de una realidad empresarial, lo cual implica un fuerte despilfarro de los recursos y unos niveles amplios de insatisfacción para el hombre. Es además imposible en esas estructuras intentar motivar o integrar a las personas en un proyecto empresarial, ya que éste no existe, tal como se puede apreciar en multitud de casos españoles en últimos años.

Por tanto, la empresa se reduce a una actividad administradora dentro de ese marco y de acuerdo con las estructuras contractuales definidas por la Administración. Esto se ve claramente en las normas laborales tradicionales y con lo cual la empresa no desarrolla una economía de los recursos humanos ni desarrolla una dimensión social basada en:

- * La división de trabajo
- * La identificación corporativa
- * Los propios hombres.

Puede, por tanto, afirmarse que la empresa en un entorno cerrado realiza una administración de recursos dentro del marco que le impone el entorno. Tal como puede verse en la Figura 1, unos entornos estables facilitan una información perfecta por el reduccionismo de la realidad a como si todas las instituciones fuesen iguales. En estos entornos no existe competencia, ya que se han repartido los roles.

Lo cual conduce a una organización de la institución burocrático-administrativa en la que se está considerando que se dispone de

información perfecta y donde no se producen cambios o son muy lentos. Se da una baja flexibilidad y un dominio de las funciones.

La capacidad de este tipo de institución para adaptarse a una situación de dinámica de cambio es prácticamente cero. Quiere decir, que sus dificultades de adaptación son muy grandes.

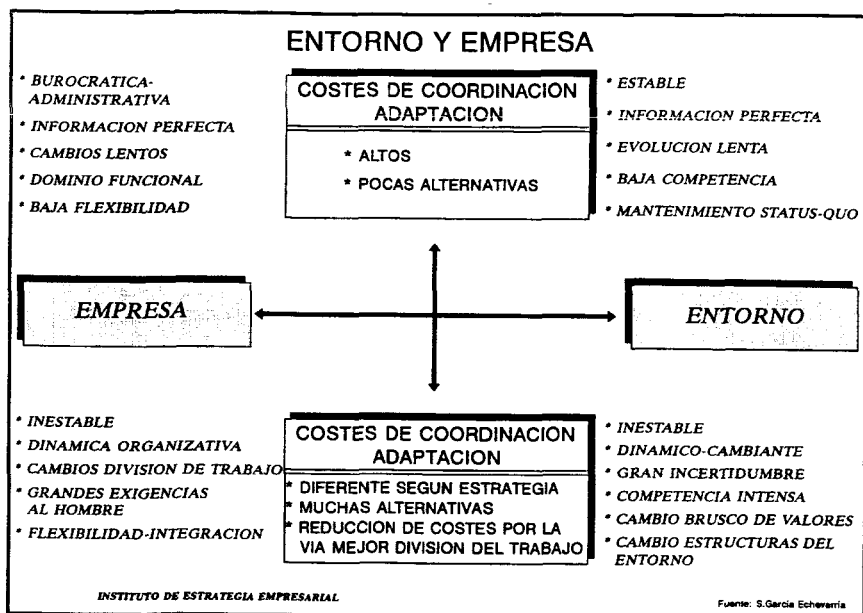


Figura 1

En un sistema económico-social abierto el entorno cambia rápidamente, generalmente es un entorno turbulento y mutativo, lo que implica que la empresa tiene que descubrir el entorno e integrarlo dentro de su proyecto empresarial. En una economía abierta y competitiva la empresa no va al entorno, sino que la empresa integra aquellas partes del entorno que le permiten diferenciarse de los

competidores para, de esta manera, diseñar su corporación, su capacidad de generar servicios y productos en mejores condiciones que las de sus competidores.

Y ello exige una empresa:

- * Con una rápida *capacidad de adaptación a las situaciones* cambiantes, esto es, asumir permanentemente los cambios de división de trabajo.
- * Exige una clara *recuperación del hombre* como pieza fundamental que realiza el proceso de cambio como consecuencia de su motivación e integración en el proyecto empresarial.

Un entorno abierto y competitivo es inestable, cambiante, con gran incertidumbre, es fuertemente diferenciado y dinamiza fuertemente los cambios de valores y de estructuras. Por ello la empresa tiene que tener capacidad suficiente para poder actuar en entornos inestables, lo que exige una fuerte *dinámica organizativa* y una *gran flexibilidad de integración*. Ello plantea grandes exigencias no sólo a la empresa para detectar a tiempo los procesos de cambio, sino también al hombre, en particular, al directivo.

Por tanto, una de las claves del éxito empresarial en un sistema abierto y competitivo es si se dispone o no de capacidad directiva en un país. En un sistema económico cerrado se necesita capacidad administradora de las reglas del entorno, conocidas y determinadas. En una economía abierta y competitiva, el entorno no tiene reglas y es indeterminado e incierto. Entonces es cuando se necesita capacidad empresarial en el sentido nato.

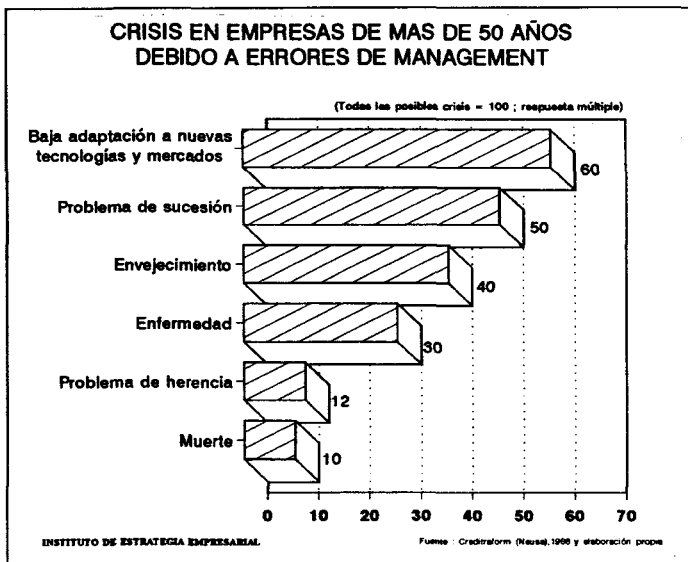


Figura 2

Así puede verse en la Figura 2, cómo las quiebras en las empresas son en un 60% como consecuencia de que no han sido capaces de adaptarse a las situaciones cambiantes tecnológicas, de mercado y competencia y, consiguientemente, se han quedado con una división de trabajo obsoleta y han tardado en realizar con sus recursos humanos, tanto directivos como productivos, ese proceso de cambio. Lo cual se agrava, sobre todo, si se tiene en cuenta que en un sistema abierto y competitivo la empresa tiene que tener claramente definida la continuidad de la empresa a través de la disposición de recursos humanos que puedan sucederse en los distintos procesos.

La situación es grave, como puede verse en la Figura 3, en lo que concierne a Europa, donde en 1993 el número de quiebras ha sido un 13% superior a 1992 y ha afectado a más de millón y medio de

personas, con unas fuertes repercusiones de pérdidas. Las causas clave de esos procesos de insolvencia son precisamente los errores de management. Esto es, la falta de capacidad que ha llevado a que esas empresas no hayan logrado integrar los nuevos entornos en su diseño empresarial. Unas veces han sido problemas sindicales o financieros pero, en general, son los errores de management, de percepción de estos procesos de cambio los que llevan a la mayoría de las empresas a situaciones de quiebras.

QUIEBRAS Y SUSPENSIONES 1993	
* EMPRESAS AFECTADAS	184.000 EMPRESAS(19% MAS QUE EN 1992)
* PERSONAL AFECTADO	1,5 MILLONES DE PERSONAS
* VALORACIONES ECONOMICAS DE DAÑOS	250.000 MIO. DM.
* MEDIA DE PERDIDAS POR EMPRESAS	600.000/800.000 DM
* EXIGIBLE	18.000 MIO DM.(5.000 MIO MENOS EN 1992)
* PERDIDAS DE CUOTAS POR IMPUESTOS Y DE SEGURIDAD SOCIAL	12.000 MIO DM.
* PENSIONES	1.1450 MIO DM.

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL
Fuente: Verband der Vereine Creditoren y elaboración propia

Figura 3

Hay otros aspectos como el error en los diseños de coyuntura económica, o errores de inversión y otros elementos que definen la situación de la estructura empresarial.

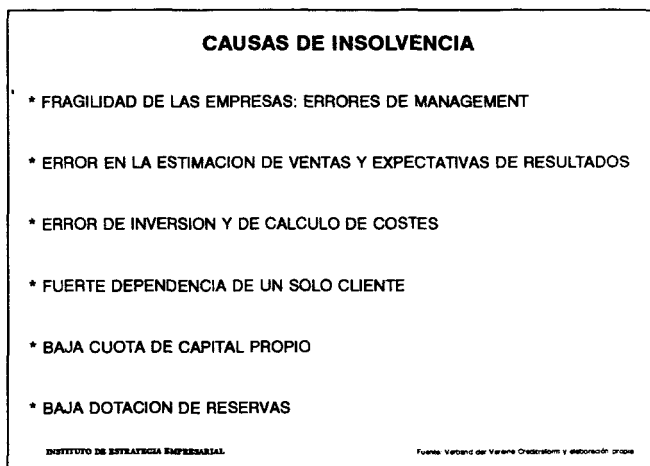


Figura 4

III. EL NUEVO MARCO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y EL RETO DE CAMBIO INSTITUCIONAL

La empresa como institución, así como los procesos económicos y sociales, son por naturaleza dimensiones dinámicas. Sucede que en unos períodos de tiempo ese dinamismo es muy lento, típico de sistemas cerrados, y, en cambio, otros períodos están caracterizados por una gran rapidez de cambio.

En la Figura 5 se recoge este ciclo que ha durado en España, prácticamente, tres décadas. Iniciándose en las nuevas divisiones de trabajo, el empresario pionero descubre en el entorno posibilidades, pasando a un sistema que no se abre a la dinámica de la competencia

a administrar y proteger. En la actualidad lo que se busca son nuevos pioneros, ya que son nuevas las divisiones de trabajo.

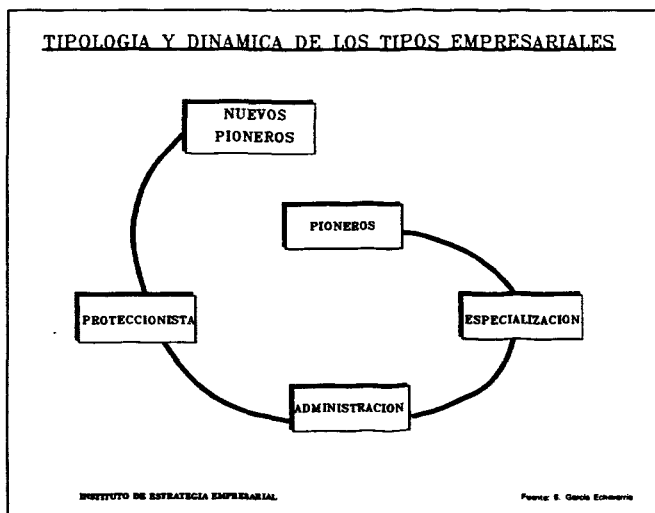


Figura 5

Y esta división de trabajo es consecuencia tanto de la evolución o ruptura de valores de tipo ético, de los cambios de mentalidad y valores culturales, pero igualmente de los cambios en los conocimientos empíricos de que se dispone tanto técnicos como económicos e institucionales.

Esta dinámica en la evolución del cambio es muy intensa en los momentos actuales, lo que conlleva una nueva división de trabajo en estos nuevos entornos, para lo cual se necesitan empresas que descubran nuevas alternativas y que sean capaces de realizar los procesos de adaptación.

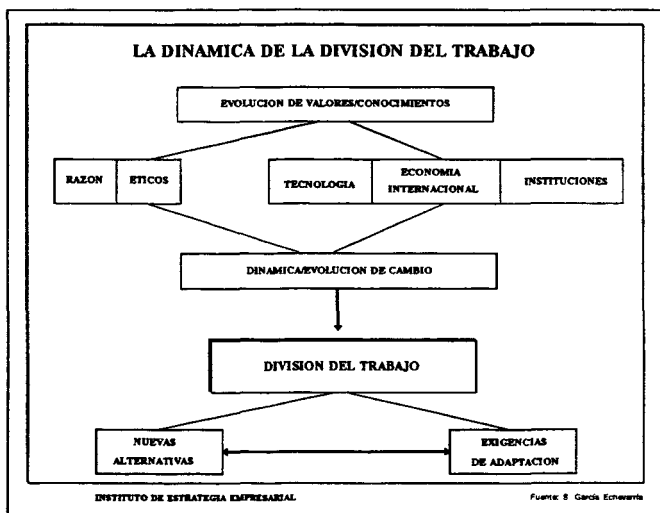


Figura 6

Las causas básicas de estos procesos de cambio en las organizaciones empresariales corresponden, tal como se recoge en la Figura 7, a:

- * Las *modificaciones en el entorno*. Cabe aquí destacar la multinacionalización como consecuencia de esa nueva división de trabajo y el incremento de la competencia con la consiguiente complejidad de los sistemas económicos, sociales y empresariales.
- * Los *cambios en la tecnología* originan modificaciones sustantivas en la forma de estructurar organizativamente una empresa. En los momentos actuales, la nueva división de trabajo tiene que dar respuesta a las exigencias de

economías de escala, por un lado, y de diferenciación, por el otro.

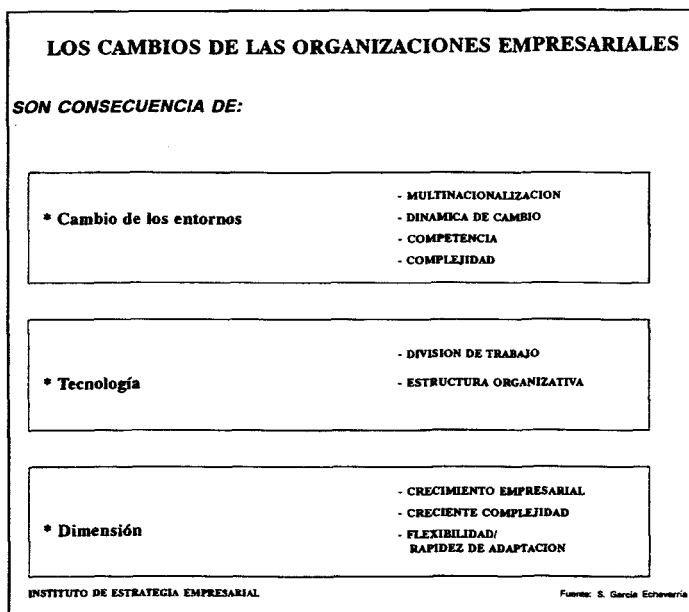


Figura 7

- * En tercer lugar las *nuevas dimensiones empresariales* buscan más su optimización desde diseños de colaboración, que desde la dimensión técnico-económica tradicional.

Así cabe destacar cómo el desarrollo de la Unión Europea implica, prácticamente un gran reto en lo que concierne, por un lado, al nuevo ordenamiento económico y social que se refleja básicamente en el Acta Única y de manera posterior en Maastricht y, por otra parte, las nuevas exigencias a las organizaciones empresariales.

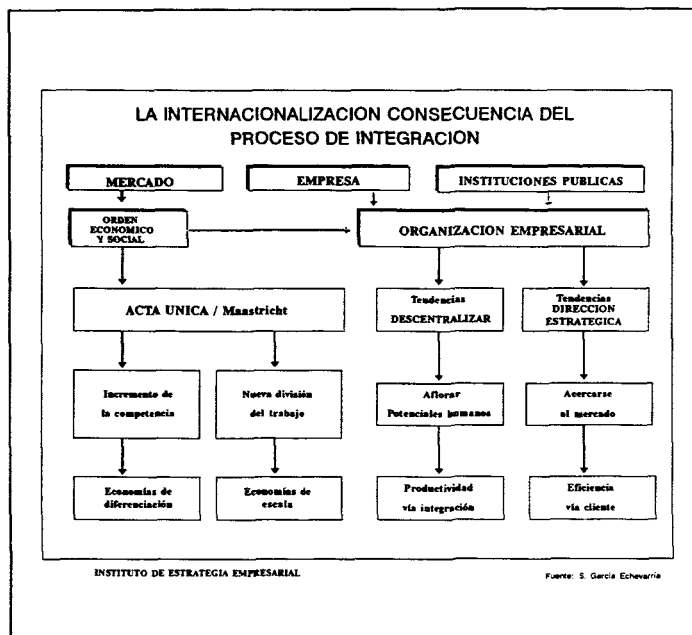


Figura 8

El nuevo ordenamiento social del Acta Única y de Maastricht implica dos criterios económicos que deben destacarse:

- * Un *incremento de la competencia*, lo cual obliga en sistemas abiertos y competitivos a *economías de diferenciación*. Esto es, a mi entender, una de las mayores rupturas mentales tanto de empresarios, directivos, como de los responsables políticos y de la Administración Pública deben tenerlo en cuenta. Hay que ir a una economía de diferencias y solamente a través de las diferencias se producirá una adecuada asignación de recursos y tendrá

éxito una economía para generar empleo, o para dar respuesta a las exigencias de bienestar de una sociedad.

- * La nueva división de trabajo a nivel europeo implica dar una respuesta a través de las *economías de escala*. Quiere decir, que en muchos de los elementos de la actividad económica y social se debe buscar las economías de escala a través de nuevas formas organizativas. No puede extrapolarse en ninguno de los casos las formas de división de trabajo y búsqueda de economías de escala que son tradicionales, prácticamente, hasta nuestros días.

La organización empresarial debe considerarse como clave en el diseño de las instituciones dentro de la economía. Cabe aquí destacar dos criterios:

- * Se debe buscar una descentralización al objeto de realizar una asignación más eficiente de los recursos disponibles, conseguir mayores productividades. Ello sólo se podrá lograr si se afloran los potenciales humanos, esto es, integrando a las personas en el proyecto.
- * Y solamente se consigue éxito en la coordinación con el entorno si verdaderamente se da un acercamiento al cliente y a través del cliente se hacen los mercados. Estas exigencias del cliente imponen una clara diferenciación y, por tanto, exigencias muy distintas a los hombres de una empresa.

La situación española está caracterizada por arrastrar hasta nuestros días unas estructuras institucionales, tanto empresariales como de su entorno, que corresponden a sistemas cerrados que han ido adaptándose lentamente hacia posiciones de apertura, pero no se han

realizado los nuevos diseños institucionales. Está pendiente esta "asignatura" por lo que pudiera hablarse de la necesidad de una "revolución institucional" en el ámbito económico y social. Se necesita de una clara definición de los principios sobre los cuales debe regirse la división de trabajo y una clara posibilidad de descentralizar bajo ese marco de referencia que debe ser distinto al que tradicionalmente se viene arrastrando. Pero ello implica necesariamente un cambio de mentalidad y de comportamientos en las personas implicadas en los procesos económico–empresariales.

Como puede apreciarse en la Figura 9 se representan dos sistemas de valores que corresponden al resultado de los análisis empíricos que hemos realizado. Como puede verse la Cultura Empresarial alemana presenta unas características fuertemente diferenciadas de la Cultura Empresarial española. Las diferencias radican principalmente en todo lo que concierne a:

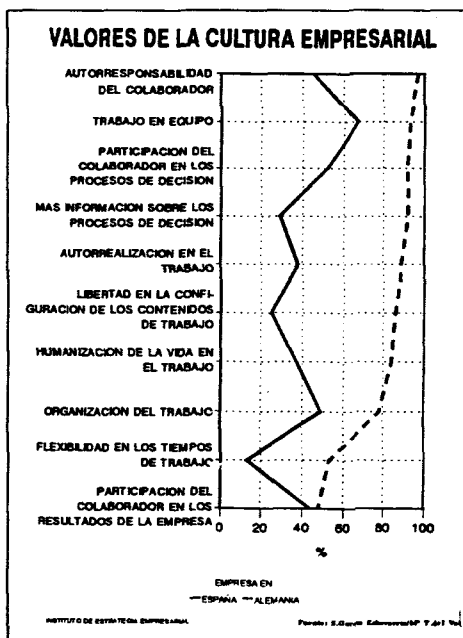


Figura 9

- * Papel de la institución y su identificación corporativa
- * El papel del hombre

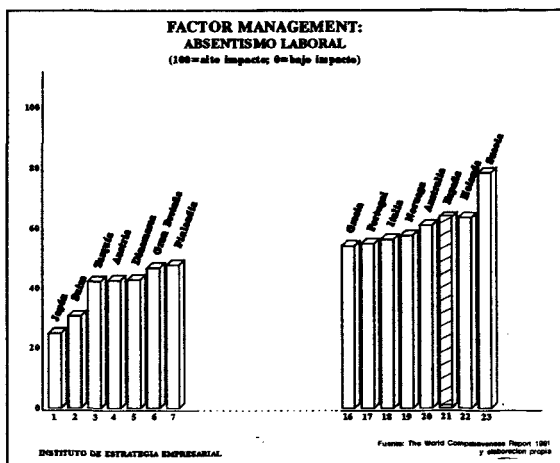


Figura 10

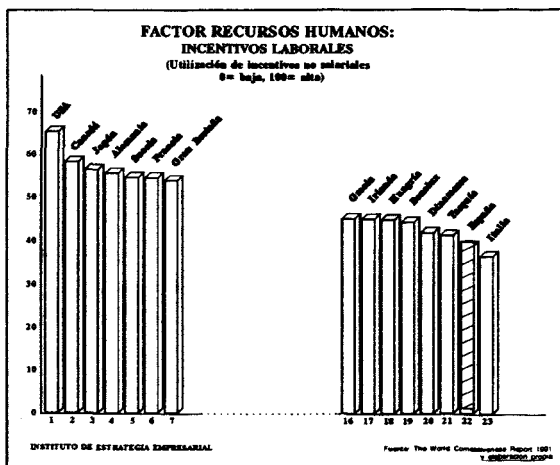


Figura 11

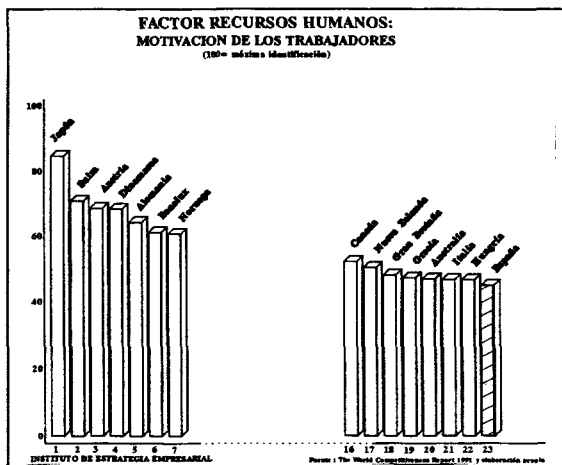


Figura 12

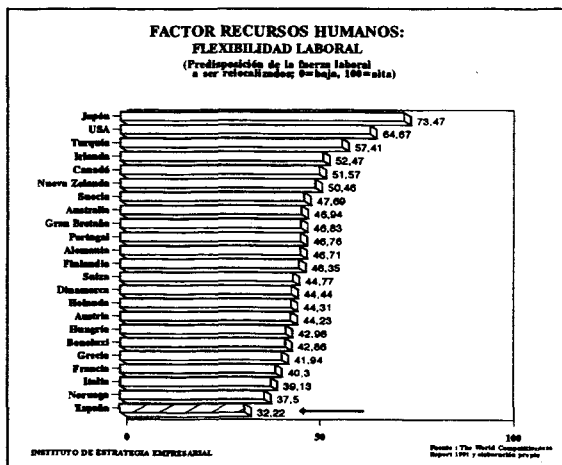


Figura 13

Cabe destacar cómo en absentismo laboral España es uno de los países que presenta una de las peores situaciones, como puede verse en la Figura 10, al igual que en la propia estructura retributiva laboral. Y a ello hay que añadir que no coincide esa estructura con las exigencias de las realidades actuales. Igualmente España es uno de los países que peor motiva en los sistemas empresariales a los recursos humanos, lo cual conduce a una muy baja flexibilidad dentro de la actuación empresarial.

Ello conduce a que la empresa española se caracterice, como puede verse en la Figura 14, por una muy baja rentabilidad medida por los flujos de cash-flow con respecto al riesgo que se tiene en una em-

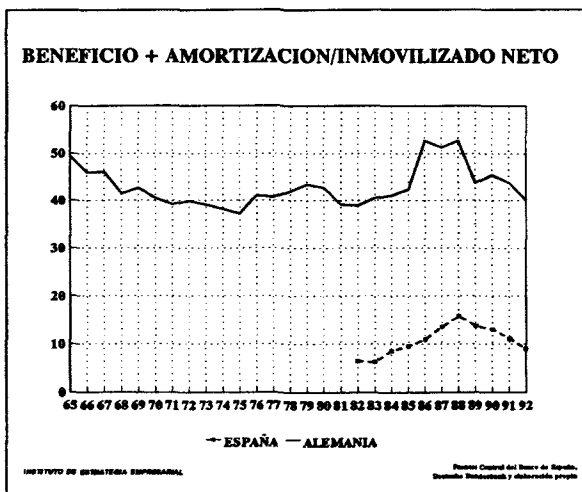


Figura 14

presa. Mientras que durante casi veinticinco años esta función de resultados para la industria alemana oscila entre un 40% y un 50%, la española se mueve entre un 5% y un 15%. Esa es la realidad de la economía española y ello se refleja también en que los trabajadores españoles tienen una retribución baja con respecto a las retribuciones de los trabajadores de los otros países europeos, tal como puede verse en la Figura 15.

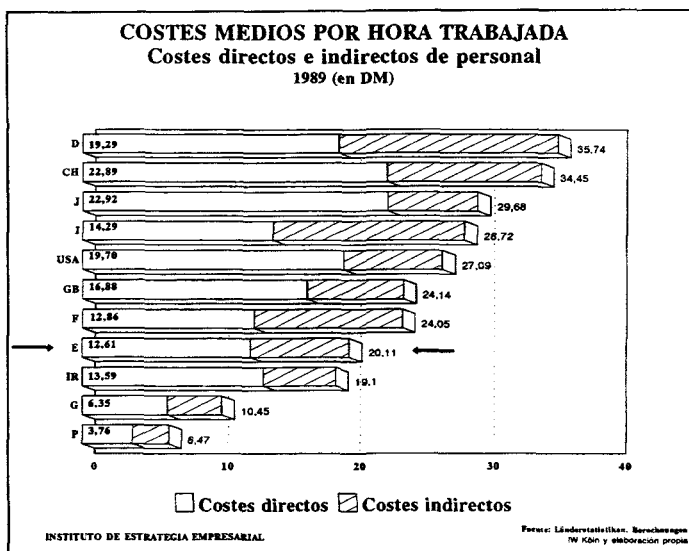


Figura 15

Esta situación implica siempre una presión hacia unas mejores retribuciones, lo cual solamente se puede conseguir si se modifican de manera radical la disposición de los recursos en este país. Esto es, las productividades en este país se tienen que modificar en cifras que pueden oscilar entre un 30% y un 40% en muchos ámbitos. Y ello no

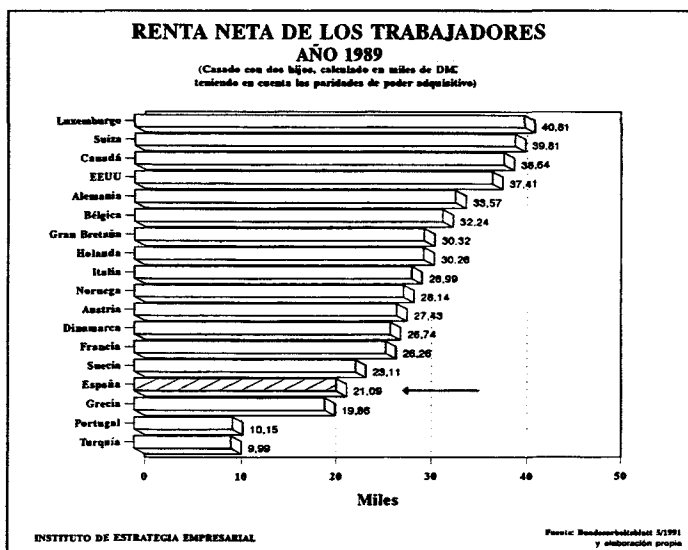


Figura 16

se realiza mediante ajustes administrativos o técnicos, sino mediante un cambio tanto institucional como de mentalidad y comportamiento de los recursos humanos y de los agentes.

Y ello conduce a que la renta neta de los trabajadores españoles sea de las más bajas de Europa como puede verse en la Figura 16. Por un lado, se tienen bajas retribuciones, lo cual implica una baja renta de los trabajadores y ello como consecuencia de una ineficiente asignación de los recursos, tal como puede verse en la Figura 17. Si se contempla toda la función de costes de personal desde el año 1965 al 1992 puede apreciarse que en España, a pesar de que el personal cuesta un 60% del alemán, el coste de los recursos humanos involucrados en el proceso productivo español es tan caro o más que en la

República Federal de Alemania. Por tanto, mientras se dé esta situación toda modificación salarial será un problema que impactará de manera negativa en el contexto competitivo del país siempre y cuando no se modifiquen instituciones y comportamientos de manera que las productividades se incrementen.

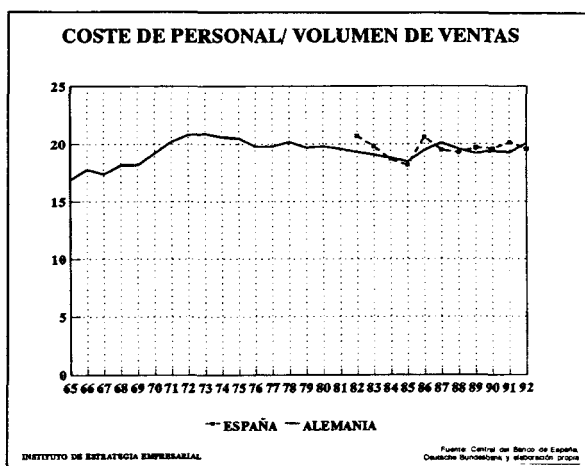


Figura 17

Y a ello debe también añadirse, para que pueda apreciarse la situación de ruptura que se precisa en este país, que también las prestaciones sociales son de las más bajas de Europa, son inferiores a la mitad que las de Luxemburgo, Holanda o Alemania. Y, éstos son elementos de presión social que permanecerán en los próximos años de manera permanente. La única respuesta es una ruptura importante en la concepción institucional de la empresa y de la organización de la misma, lo que exige cambios de comportamientos a los agentes

sociales y a la propia Administración Pública. Pero, en particular, exige un reto importante en el desarrollo de la capacidad directiva de este país.

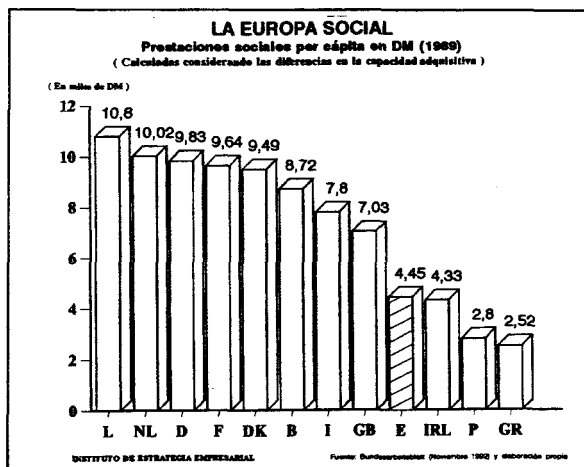


Figura 18

La consecuencia de todo ello no es más que una situación de baja competitividad internacional. En los momentos actuales se ha mejorado transitoriamente a través de una modificación del valor de la peseta, lo cual tiene un elevado coste y constituye, a plazo medio, la forma más cara e ineficiente de adaptación.

Esta es la realidad del contexto español dentro del cual se tiene que plantear el problema del desarrollo de la empresa, su institucionalización y su funcionamiento.

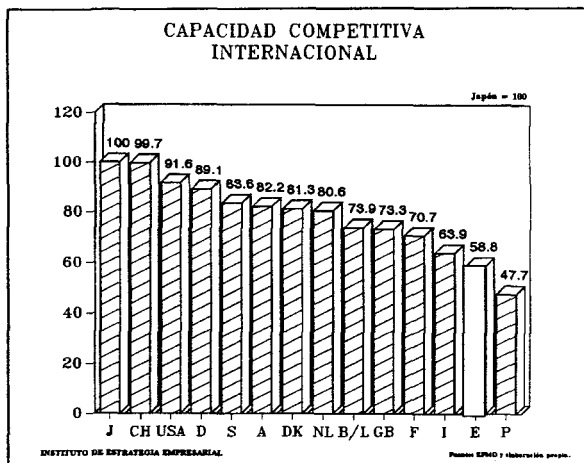


Figura 19

IV. LOS NUEVOS DISEÑOS EMPRESARIALES: CAMBIOS MUTATIVOS QUE SE IMPONEN

El reto empresarial español pasa por cuatro grandes campos de actuación:

1. *Desarrollar la institución* y la capacidad de los recursos humanos, en particular la capacidad directiva, para poder descubrir y aflorar los potenciales que tiene la empresa española al objeto de lograr una modificación de productividades de un 30% o un 40% con el fin de disponer del soporte de recursos necesarios pero, al mismo tiempo, de ejercer el cambio de mentalidad hacia esa nueva concepción empresarial que se verá a continuación.

- Se necesita poner en marcha los mecanismos para que el hombre no sea un mero administrador burócrata de un área de división de trabajo, sino que desarrolle *capacidades de percepción* de cuáles son las *oportunidades en los entornos* y, consiguientemente, se oriente más a los clientes/mercados y al desarrollo de nuevas estrategias que a la mera dimensión funcional tradicional.

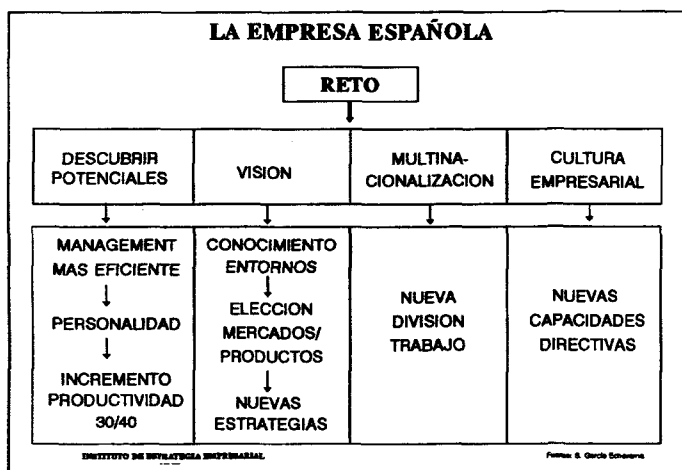


Figura 20

- Una de las grandes asignaturas pendientes de este país es la *división multinacional del trabajo*. O se entra en serio o difícilmente se conseguirán economías de escala. Y aquí nos falta tanto capacidad directiva internacional como estructuras en el exterior. Mientras no se desarrolle este proceso difícilmente va a poder la empresa española asumir el reto. Y ello es un reto institucional de formación y de estructura.

4. Otra pieza fundamental es un *cambio en la Cultura Empresarial*, esto es, el desarrollo de nuevas capacidades directivas que estén identificadas con la institución empresarial.

Una empresa, entendida como corporación, implica básicamente la consideración de dos grandes áreas:

- * Un área que denominamos *dimensión interna* de la empresa y que afecta a todo el diseño de la división de trabajo interna, esto es, de la organización de la empresa donde se trata de reducir los costes de coordinación. Los planteamientos de "lean management" no son meras modas, sino que pone un punto final a una estructura organizativa caracterizada por la jerarquización y por el mando vertical que es válida para sistemas cerrados, pero no para sistemas abiertos. Se pasa a organizaciones "lean", horizontales, en las que el mando se sustituye por:
 - La identificación de las personas con el proyecto empresarial
 - La identificación de las personas con las normas y valores

Esto conduce a un cambio radical en la forma de organizar internamente la empresa. En los sistemas tradicionales los costes de organización no pueden asumirse por la empresa, dado que son muy elevados. Así, la estructura de mando de una empresa dedica el 60% de su tiempo a mandar y

no a generar valor añadido que son las claves del éxito de una empresa.

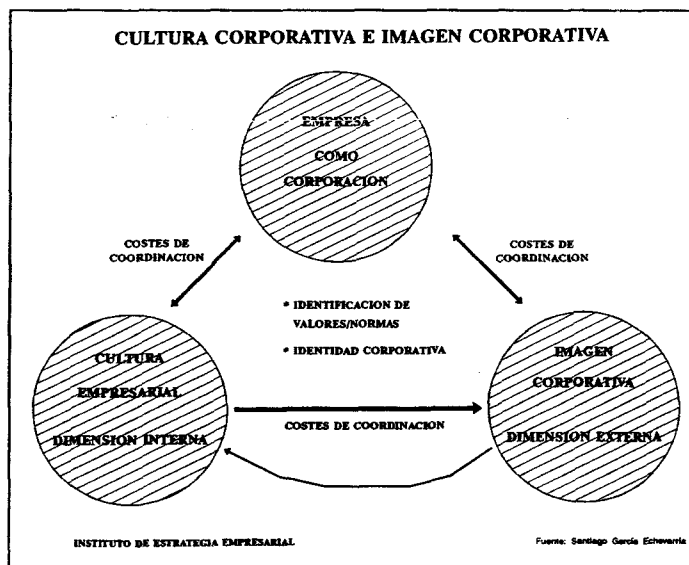


Figura 21

Para ello se tiene que desarrollar una nueva Cultura Empresarial dinámica sobre la que descansa todo el diseño organizativo de la empresa. Esto supone una "revolución institucional".

- * El segundo aspecto clave en el éxito de una empresa depende de la forma en la cual esa empresa se relaciona con su entorno bajo la denominación genérica de *imagen corporativa*. Si una empresa tiene buena imagen con respecto a sus clientes, proveedores, opinión pública y

Estado, esa empresa tendrá bajos costes de coordinación, no despilfarrará recursos en publicidad o en otras medidas que tiene que adoptar.

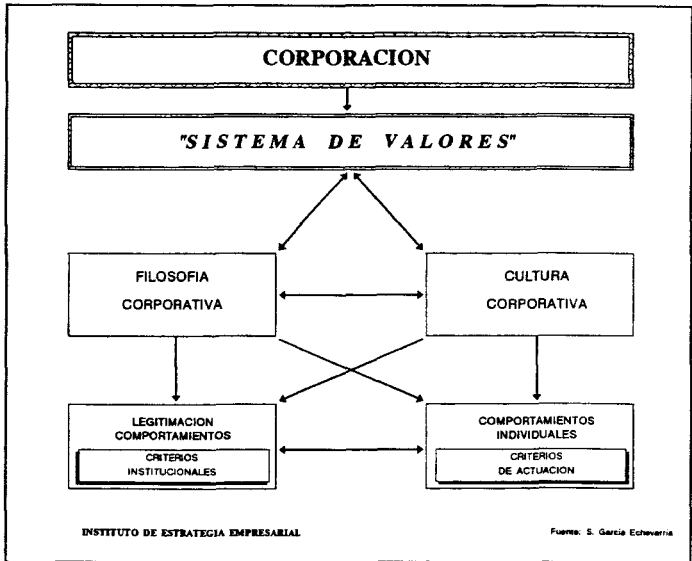


Figura 22

Por consiguiente, una empresa tiene que orientarse básicamente a cómo reduce los costes de coordinación de manera que los reduzca en aquello que es despilfarro.

Consiguientemente, una empresa se puede definir como una institución en la que existe:

- * Un sistema de valores que define, por un lado, a la empresa como institución en su *filosofía corporativa*, y

que establece los criterios con los cuales se legitima permanentemente esa empresa y genera sus formas de actuación.

- * Una *cultura corporativa* que son los comportamientos de las personas que están implicadas en la misma y con lo cual se determinan las posibilidades de descentralización.

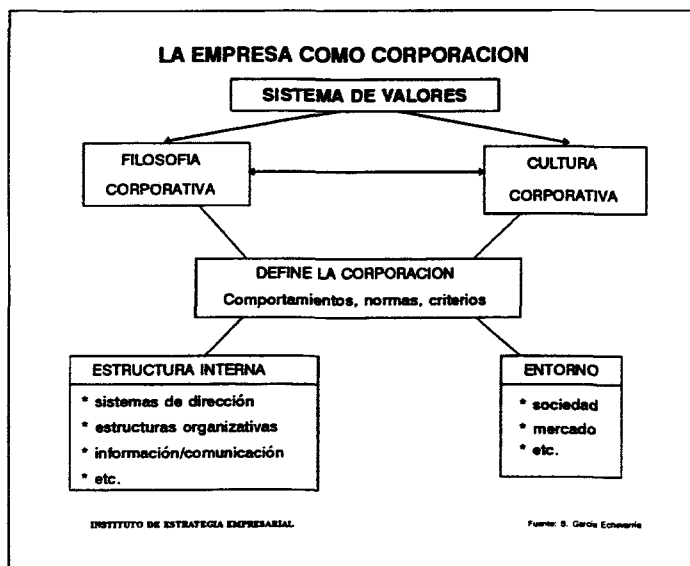


Figura 23

Ambas piezas lo que buscan es el desarrollo de "*capital confianza*" que permita reducir esos costes de coordinación, que no son más que despilfarros de recursos desde el punto de vista de valor añadido. La búsqueda de este capital confianza requiere, sin duda,

otras dimensiones contractuales de las que han sido tradicionales en los sistemas cerrados de la economía.

Sobre esta estructura de sistemas de valores, sobre la filosofía y la cultura corporativa descansa todo el diseño del sistema de management de una empresa, esto es, el diseño de su estructura directiva, de su estructura organizativa y todo lo que concierne a los aspectos referentes a las relaciones con el entorno.

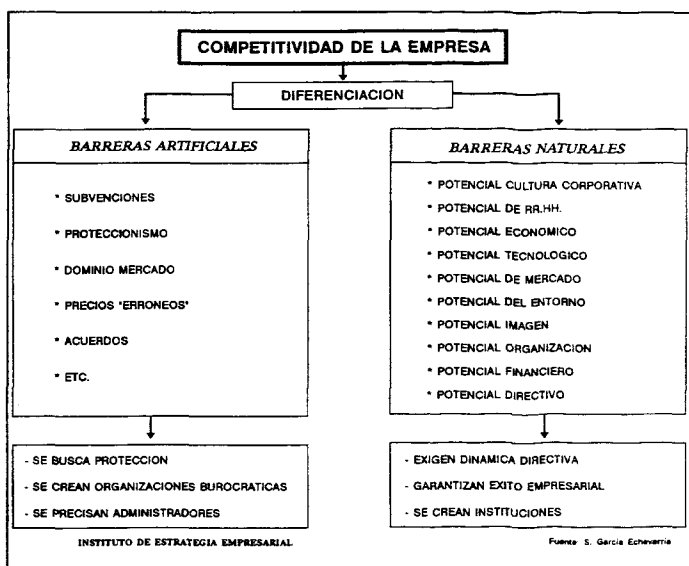


Figura 24

Es importante recalcar que la mayor capacidad competitiva de una empresa se deriva de que esa empresa se diferencie de las otras precisamente en estos valores *soft*. La competitividad de una empresa es consecuencia de las diferencias que marque con respecto a las otras.

Y hay diferencias que vienen definidas por barreras artificiales y que son válidas en sistemas cerrados. Lo cual genera un tipo de empresas de carácter administrativo-burocrático, rígidas y cuyo funcionamiento es la administración de unas reglas.

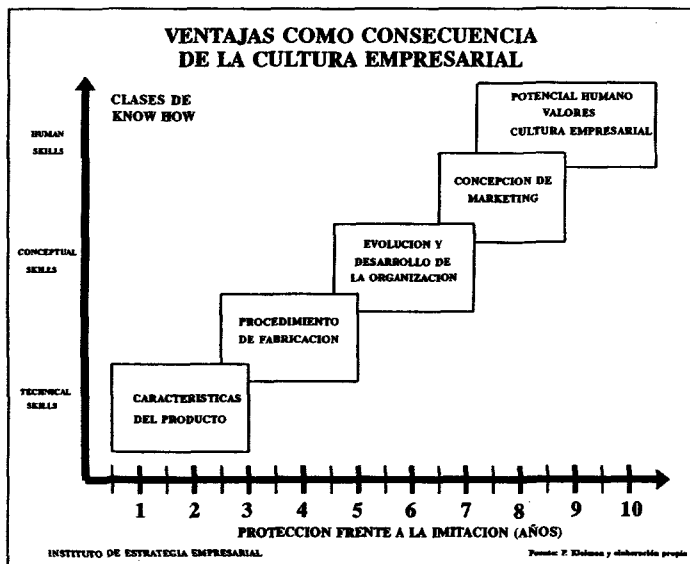


Figura 25

En economías abiertas y competitivas, lo que verdaderamente permite diferenciar entre las empresas son las barreras naturales, los hechos reales y la cultura corporativa es una de esas diferencias más difíciles de copiar. La ventaja competitiva radica en que estas empresas con una adecuada cultura corporativa tienen menores costes de coordinación, ya que dirigen a las personas de otra manera con lo cual dedican menos recursos al mando y más recursos al cliente, a la producción y a generar mayor eficiencia tanto económica como social.

V. EL DIRECTIVO COMO CLAVE DE RESPUESTA DE ESTE PROCESO MUTATIVO DEL CAMBIO EMPRESARIAL

La clave de esta institución empresarial dinámica en un entorno abierto la tiene la capacidad directiva, ya que tiene, por un lado, que resolver los problemas de organización interna, la capacidad de

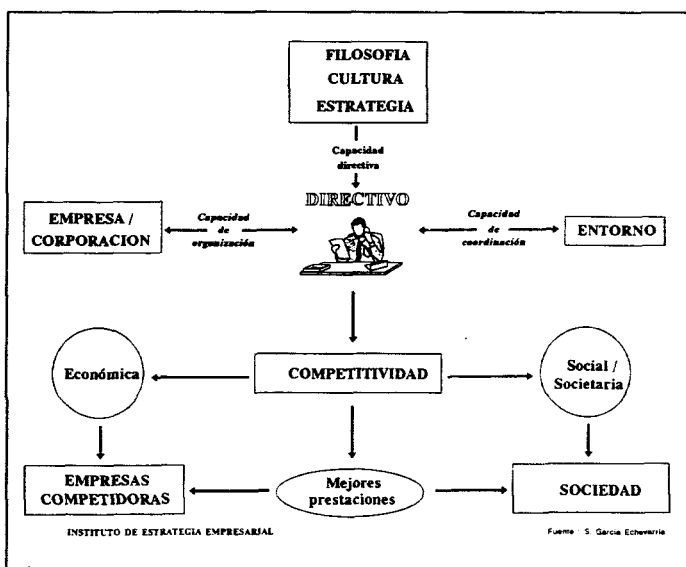


Figura 26

organización, que es donde se está produciendo un cambio radical, y, por otra parte, la coordinación con el entorno. En esta tensión el directivo precisa de una clara identificación con la institución. Precisa

disponer de un claro sistema de valores que le permita tener la información necesaria para conocer la orientación de futuro de esa institución empresarial, esto es, la filosofía de la empresa. Asimismo necesita conocer cuáles son los sistemas de valores de las personas que están actuando con él, la cultura empresarial, y con lo cual disponen de información para poder asumir las posibilidades de organización y, en tercer lugar, conocer cuáles son las posibilidades estratégicas de integración del entorno.

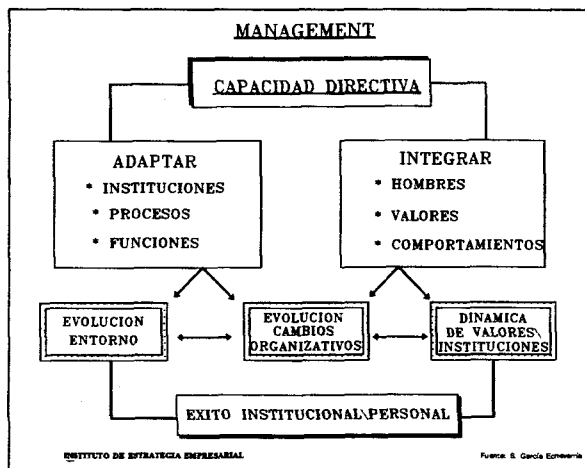


Figura 27

Por tanto, el directivo en un sistema descentralizado tiene que reducir ambos costes de coordinación para lograr que sea competitiva la empresa tanto en lo económico como en lo societario.

Pero para ello hace falta capacidad directiva que implica:

1. Poder desarrollar *la adaptación* tanto de las instituciones, procesos y funciones a las situaciones de cambio del entorno.
2. En segundo lugar debe tener *capacidad para integrar hombres, valores y comportamientos*

Si unas estructuras laborales o contractuales restringen de manera muy fuerte ambas funciones directivas no se tendrá prácticamente posibilidad de adaptarse a las situaciones cambiantes y realizar los procesos de cambio organizativo.

Consiguientemente, todo sistema contractual debe plantearse de tal manera que no se anteponga a este proceso de capacidad directiva, sino que trate de contribuir, precisamente, a que se desarrolle esta capacidad directiva.

Asimismo el directivo debe situarse entre lo económico y lo social. Ambas son partes de un mismo componente empresarial y no pueden separarse. La misión del directivo reasignando recursos e incidiendo en los comportamientos es buscar en el espacio entre eficiencia económica y eficiencia social aquél que sea más adecuado según su diseño institucional y sus capacidades de dirigir hombre. Lo social es parte constitutiva de la acción de dirigir personas y, consiguientemente, es parte constitutiva del comportamiento de esas personas de la empresa.

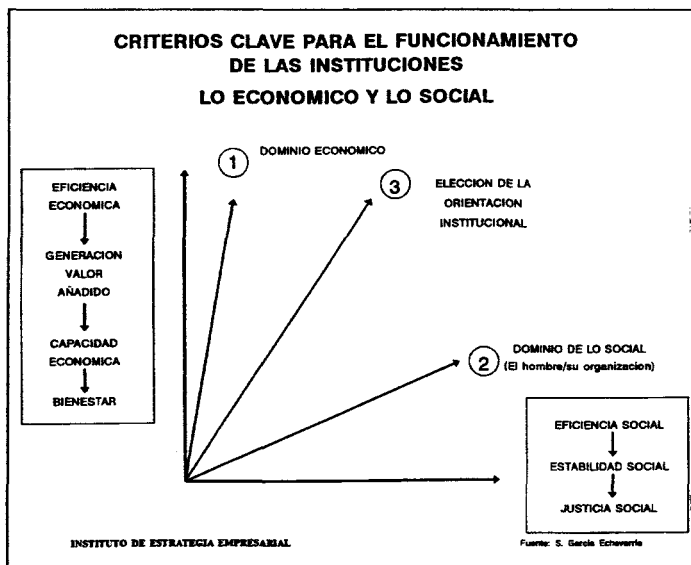


Figura 28

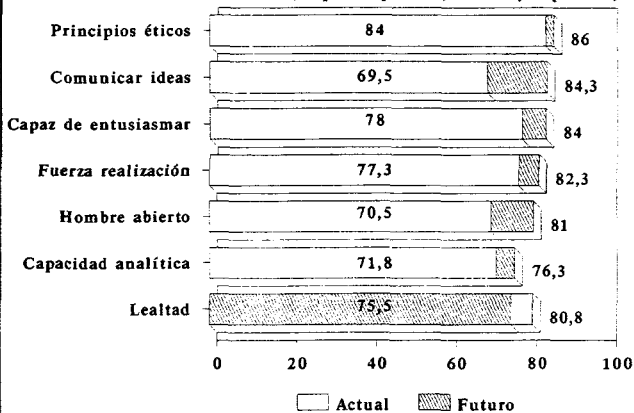
Lo cual exige naturalmente, frente al sistema cerrado tradicional, un cambio radical en las formas de pensar y de diseñar la integración de las personas. Y ello afecta al mundo sindical, al mundo obrero y al mundo empresarial.

Con lo cual las exigencias al directivo son cada vez mayores en lo que concierne a los valores o principios éticos, así como a la capacidad del hombre para incluir lo social dentro del diseño directivo.

Como puede apreciarse en la Figura 29 en el análisis comparativo internacional que hemos realizado puede verse cómo el directivo en España considera los principios éticos y la capacidad de entusiasmar

PERFIL DIRECTIVO (Estudio internacional)

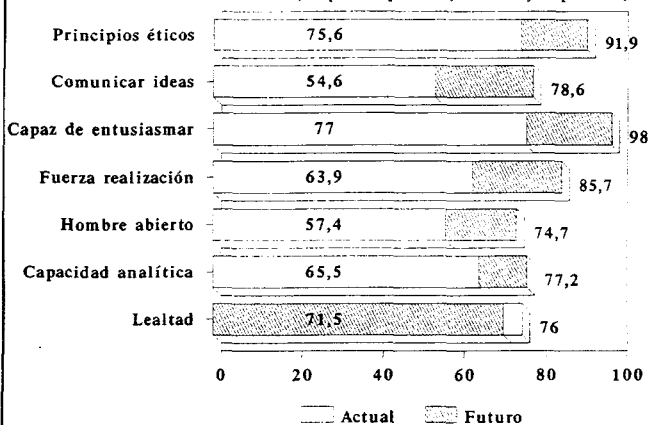
(0= poco importante; 100= muy importante)



Fuente: Kora y Ferry
Instituto de Estrategia Empresarial

PERFIL DIRECTIVO (España)

(0= poco importante; 100= muy importante)



Fuente: M.T. del Val

Figura 29

la capacidad de desarrollar una fuerza de integración de los hombres, como una de las claves del éxito en el futuro. Todos los estudios que hemos realizado sobre este tema destaca claramente por parte de la percepción empresarial la necesidad de involucrar lo económico y lo social como puntos de referencia clave para el éxito empresarial.

VI. CONCLUSIONES

El hombre, su desarrollo, su cambio de mentalidad, son las claves del éxito de una empresa en una economía abierta y competitiva, lo cual implica una ruptura total en la forma de entender el diseño de los recursos humanos en la empresa. Y ello no sólo por lo que afecta a los responsables de recursos humanos, sino por lo que afecta al legislador, a los responsables sindicales y a todas las personas involucradas en el éxito de la institución empresarial. La creación de puestos de trabajo es consecuencia de esa capacidad competitiva que arranca precisamente de la eliminación de costes de coordinación consecuencia del diseño empresarial y de la motivación e integración de las personas.


Es necesario que cada institución y cada persona realice aquellas aportaciones al conjunto de la sociedad donde sea más eficiente dentro de la división de trabajo que asume. Todo lo que no sea flexibilizar y motivar como consecuencia de una definición de la institución está condenado al fracaso.

La dimensión contractual tradicional pasa a un plano de inferior importancia. Y, además, estas dimensiones contractuales no debieran

impulsar a buscar una protección, sino que debieran ser piezas fundamentales en el fomento del desarrollo de las instituciones singulares y de provocar la integración de los hombres en cada uno de esos proyectos. Este es el gran reto, no sólo empresarial, sino del proceso de cambio radical en la forma de entender los entornos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBACH, H.: "La economía de la empresa como ciencia. Tendencias de la moderna Economía de la Empresa" en *Working - Paper (Serie Conferencias)*, núm. 2, Alcalá de Henares, 1993
- BÖSENBERG, D., METZEN, H.: *Lean Management*, Landesberg/Lech, 1993
- GARCIA ECHEVARRIA, S.: "La empresa española ante el reto de la CEE" en *Instituto de la Comunicación Pública - Serie Grandes Temas*, núm. 5, Madrid, 1988
- GARCIA ECHEVARRIA, S.: *La empresa vasca ante el reto de su competitividad*, Bilbao, 1988
- GARCIA ECHEVARRIA, S.: *La formación profesional en el País Vasco (documento I y II)*, Bilbao, 1989
- GARCIA ECHEVARRIA, S.: *Teoría Económica de la Empresa*, Madrid, 1993
- GARCIA ECHEVARRIA, S.: "Empresa y beneficio en periodos de recesión" en *Working - Paper (Serie Azul)*, núm. 208, Alcalá de Henares, 1994
- GARCIA ECHEVARRIA, S.: "La "revolucion" institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos" en *Working - Paper (Serie Azul)*, 1er trimestre, Alcalá de Henares, 1994
- GARCIA ECHEVARRIA, S. (Eds.): *Lean Management ¿nuevos enfoques de organización de la empresa?*, (en preparación)
- GARCIA ECHEVARRIA, S., DEL VAL NUÑEZ, M.T.: *Cultura Corporativa y competitividad de la empresa española*, Madrid, 1993
- GARCIA ECHEVARRIA, S., DEL VAL NUÑEZ, M.T.: *El perfil del directivo vasco*, Bilbao, 1993
- GARCIA ECHEVARRIA, S., VAL NUÑEZ, M.T.: "Sistema de valores de los estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales" en *Working - Paper (Serie Azul)*, núm. 209, Alcalá de Henares, 1994

- 
- HÜCHTERMANN, M., LENSKE, W.: "Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur" en *Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungswissenschaften*, Instituto der deutschen Wirtschaft Köln, núm. 168, Colonia, 1991
- LATTMANN, CH., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Management de los Recursos Humanos*, Madrid, 1991
- MARR, R., GARCÍA ECHEVARRIA, S.: *Política de personal en la empresa. Gestión de los Recursos Humanos*, Madrid, 1984
- PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Cultura Empresarial*, Madrid, 1988
- PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Dinámica Empresarial*, Madrid, 1990
- PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Estrategia Empresarial*, Madrid, 1993
- SEMMEL, H.: "Formación Profesional dual" en *Working - Paper (Serie Azul)*, núm. 150, Alcalá de Henares, 1989
- TABATONI, P., O' CALLAGHAN, D.F.: "Quel avenir pour l'enseignement supérieur dans la Communauté européenne?" en *Education Training Youth - Studies*, núm. 2, Bruselas, 1993
- VAL NÚÑEZ, M.T., del: *Cultura Empresarial en España y su potencial estratégico*, (tesis doctoral en la Universidad de Alcalá de Henares), 1993