

**IDE** Instituto de Dirección  
y Organización de Empresa.

Cátedra de Política

Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 220

**LO ECONOMICO Y LOS SOCIAL EN  
LOS NUEVOS DISEÑOS ECONOMICOS  
Y EMPRESARIALES**

**La nueva división internacional del trabajo**

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

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc 1-A-220

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 220  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**LO ECONOMICO Y LO SOCIAL EN LOS  
NUEVOS DISEÑOS ECONOMICOS Y EMPRESARIALES**

**La nueva división internacional del trabajo**

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

Alcalá de Henares, Enero 1995

Consejo de Redacción :

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

Secretaría y Administración :

Elisa Moscoso

© 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 - 038 - 2**  
**Depósito Legal: M - 22200 - 1995**

**Imprime: CICA REPRODUCCIONES, S.L.**  
**Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares**

## **INDICE**

	<i>Pág.</i>
<i>I. INTRODUCCION .....</i>	<i>5</i>
<i>II. LO ECONOMICO Y LO SOCIAL EN LOS PLANTEA- MIENTOS ECONOMICOS Y EMPRESARIALES .....</i>	<i>9</i>
<i>III. ¿CUALES SON LAS CAUSAS DESENCADENANTES DE LOS PROCESOS DE CAMBIO? .....</i>	<i>26</i>
<i>IV. LA RESPUESTA EMPRESARIAL ....</i>	<i>34</i>
<i>V. PROPUESTAS .....</i>	<i>42</i>

## I. INTRODUCCIÓN <sup>(1)</sup>

En primer término quiero manifestar mi agradecimiento por esta amable invitación para participar en esta efemérides del 75º aniversario de la institución internacional por excelencia, la O.I.T. Es, de todas las instituciones internacionales, la de mayor tradición y la que incluso ha sabido integrar los elementos clave para el desarrollo económico y social.

La declaración de Filadelfia de 1944 renueva su idea fundacional en torno a la justicia social. Ha constituido, desde siempre, tal como señala el Secretario General de las Naciones Unidas Boutros Ghali, en su discurso conmemorativo el pasado día 9 de junio de 1994, "la institución ... que tuvo la audacia de consagrar la primacía de lo social ... una organización que declaró explícitamente que la pobreza, en cualquier lugar, constituye un peligro para la prosperidad de todos" <sup>(2)</sup>.

---

1 Conferencia pronunciada con motivo de la Jornada de trabajo conmemorativa del 75º Aniversario de la O.I.T. (Oficina Internacional de Trabajo), organizada por el Consejo de Relaciones Laborales del País Vasco en Bilbao el 23 de noviembre de 1994

2 Boutros Ghali: "Discurso inaugural de la 81ª reunión de la conferencia internacional de la O.I.T.", en : *Actas Provisionales*, Ginebra 1994, p. 7/2.

La O.I.T. ha sabido diseñar su función institucional desde los dos ejes clave:

- \* *La necesidad de la internacionalización* en el mundo de la economía y de lo social.
  
- \* Dimensionar lo social en magnitudes que han sentado las bases para los grandes avances durante muchas décadas. Difícilmente puede concebirse el desarrollo social en muchos de los países industrializados sin la presencia de la O.I.T. y de su esfuerzo.

Lo que sucede es que en los momentos actuales puede afirmarse, sin lugar a dudas, que se está ante una ruptura histórica. Se ha terminado toda una forma de pensar y entender la división internacional y nacional del trabajo, así como también la interrelación entre lo económico y lo social. Se ha agotado el modelo que nos ha acompañado durante todo el desarrollo industrial y se precisa de uno nuevo. Es un momento histórico de cambio en el que el agotamiento de una interpretación taylorista, fayolista, de la organización del trabajo cede paso a un nuevo diseño claramente orientado a la persona y a la institución singular.

No se trata, en las circunstancias actuales, de sustituir un modelo de división de trabajo nacional e internacional de tipo taylorista por uno nuevo. Se trata de cambiar la forma de pensar tanto en cuanto a los diseños de la división de trabajo como en cuanto a la forma de

integrar lo social y lo económico. Considero que se puede afirmar, con una gran dosis de optimismo, que este cambio es a mejor, esto es, la persona, el hombre y la mujer, juegan en ese nuevo diseño de la organización del trabajo un papel prioritario por encima de la función que nos ha acompañado durante más de un siglo.

Es interesante observar en el mencionado discurso del Secretario General de las Naciones Unidas, la llamada de atención que realiza a la propia O.I.T., señalándole que es necesaria "... una profunda revisión de sus principios si quiere acudir a tiempo a la cita histórica" (3).

Lo que en su día aportó la O.I.T. fue un "... esfuerzo de reflexión de un alcance sin precedentes en la esfera social" (4), tiene hoy en día que asumir y percibir el cambio que afecta a todo el planteamiento de la propia institución con la necesidad de desarrollar nuevos proyectos para llevar a cabo en el futuro su misión, dado que en estos momentos se está produciendo una ruptura muy importante.

Lo mismo que en su día la O.I.T. jugó un papel muy relevante para la introducción de lo social en el contexto económico, en el momento actual y en el futuro, tiene que darse *una nueva solución*

---

3. Boutros Ghali: "Discurso inaugural de la 81ª reunión de la conferencia internacional de la O.I.T.," ob. cit. p. 7/3.

4. Boutros Ghali: "Discurso inaugural de la 81ª reunión de la conferencia internacional de la O.I.T.," ob. cit. p. 7/4.

*institucional* de manera que puedan darse nuevos planteamientos ya que "... se desploma la mayoría de las referencias tradicionales y sus certidumbres más arraigadas" <sup>(5)</sup>.

La búsqueda de un nuevo enfoque de lo social y lo económico, de un nuevo diseño de los principios de solidaridad y la búsqueda a la respuesta clave de la pobreza y de la justicia social, se enmarcan dentro de un contexto de competitividad. Asimismo existe la necesidad perentoria de "... aumentar las riquezas disponibles, las cuales acabarán beneficiando a quien sean indirectamente los más desfavorecidos" <sup>(6)</sup>.

*Integración, innovación social, nuevos proyectos, aceptación de la economía de mercado y de los criterios de competitividad, la ruptura de valores y el miedo existente al futuro, son, sin duda, manifestaciones que se recogen permanentemente en el discurso del Secretario General de las Naciones Unidas.*

En este sentido quisiera entroncar los planteamientos que se van a hacer en esta exposición.

---

5. Boutros Ghali: "Discurso inaugural de la 81ª reunión de la conferencia internacional de la O.I.T.," ob. cit. p. 7/4.

6. Boutros Ghali: "Discurso inaugural de la 81ª reunión de la conferencia internacional de la O.I.T.," ob. cit. p. 7/5.



## II. LO ECONOMICO Y LO SOCIAL EN LOS PLANTEAMIENTOS ECONOMICOS Y EMPRESARIALES

Muchos de los planteamientos teóricos que han servido para multitud de experimentos, unas veces reales y otras veces intelectuales, se han caracterizado, en términos generales, por una clara separación entre lo económico y lo social. Se ha dado a esta segunda dimensión, a lo social, un valor complementario y restrictivo de la primera dimensión, en el mejor de los casos, pero no se ha sabido integrar en el propio diseño teórico. Aquí quiero hacer una breve referencia a que cuando se está hablando de lo social no se está refiriendo únicamente al sentido estricto de la palabra en castellano de prestaciones sociales, sino que se está hablando de social en el sentido amplio de la palabra: su rol, su capacidad, su consideración, esto es, en una palabra, su dimensión íntegra. La dignidad humana no solamente implica que se le cubran las necesidades perentorias o sociales, sino el hecho de la disposición de la integridad de la persona en los procesos económicos y sociales de un país, de una empresa, de cualquier institución.

Ha sido éste uno de los grandes errores y fracasos en la organización de la economía en el Siglo XX. Ningún siglo ha sido tan prolijo en experimentos como el Siglo XX y ningún siglo ha presentado tan grandes fracasos. Si se observan con detenimiento todos estos

fracasos, son consecuencia de que ha sido incorrecta la forma en la cual se ha integrado a la persona en los fenómenos económicos.

Pero lo mismo puede afirmarse de una institución concreta, de la empresa, cuando a la hora de diseñar su proceso de dirección y organización, o la realización de los procesos productivos, no se hace con la persona, sino en contra de la persona. La persona no es un mero factor que se regula por unas leyes o normas según las cuales se comporta, sino que es mucho más, posee una dimensión más constitutiva del mismo hecho económico. Lo social, en el sentido de la dimensión integral de la persona es una parte constitutiva del quehacer económico y no es una dimensión a regular mediante leyes de mínimos o máximos. Debido a ello nuestros diseños organizativos, nuestras organizaciones y muchas de nuestras instituciones son ineficientes.

Igualmente puede apreciarse cómo en el ámbito de los valores morales, la Doctrina Social ha experimentado en las últimas décadas impulsos desconocidos históricamente <sup>(7)</sup> dado que ha sabido también integrar lo económico y lo social, lo que no le ha sido siempre representativo. Ese nuevo dimensionamiento de los valores de la Doctrina Social, en sus diferentes manifestaciones es, sin duda, una de las grandes manifestaciones del cambio de nuestro sistema de valores: lo económico y lo social son partes constitutivas de un mismo hecho.

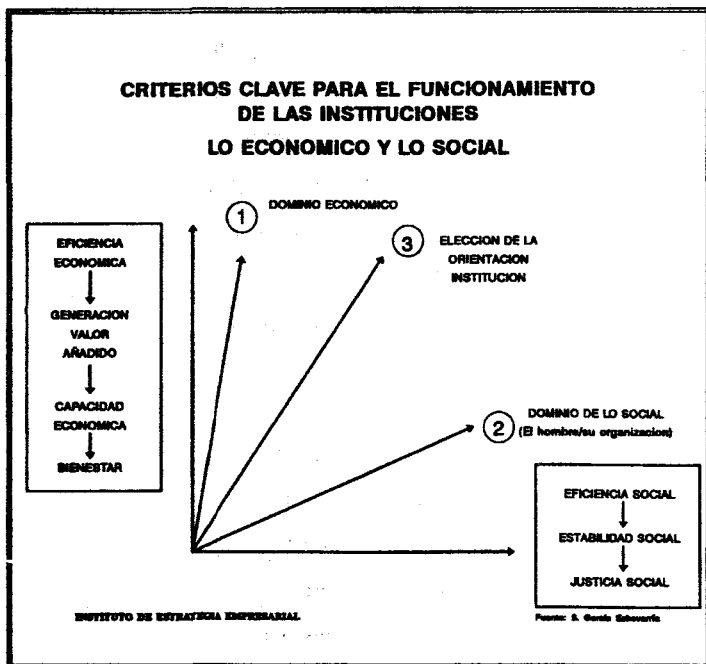
---

7. Véanse las obras de *"Estudios sobre la encíclica Laborem Exercens"*, ed. por F. Fernández Rodríguez, Madrid 1987. *"Estudios sobre la encíclica Centesimus Annus"*, ed. por F. Fernández Rodríguez, Madrid 1992.

No puede existir a medio y largo plazo éxito económico sin el éxito social, como tampoco puede haber éxito social sin éxito económico. La eliminación de la pobreza, la creación de empleo o la dignidad humana y cualquiera de las demás manifestaciones que afectan a la persona, solamente se alcanzan a través de esta dimensión integradora de lo económico y lo social, puesto que son ambas instituciones inseparables. La una depende de la otra en la misma medida en la que ambas configuran un único proceso de disponer de los recursos escasos existentes a niveles internacionales o nacionales y poder utilizarlos eficientemente al servicio de la persona.

Es por lo que en las propias manifestaciones del discurso mencionado del Secretario General de las Naciones Unidas, Sr. Boutros Ghali, se afirma de manera precisa que solamente una organización de la economía basada en una economía de mercado, que sea capaz de integrar lo social, es la que reúne las condiciones para ese nuevo diseño institucional.

Puede decirse que la definición de ese espacio económico y social que implica la definición de un espacio ético entre el sistema de valores económicos y el sistema de valores sociales, debe definir tanto a una institución como la O.I.T., o a un orden económico y social de un país, o a una empresa, su organización y forma de dirigir las personas: Ese espacio proporciona seguridad y, al propio tiempo, permite disponer a la persona y a la institución concreta, de la flexibilidad adecuada para adaptarse a las situaciones cambiantes.



**Figura 1 : Lo económico y lo social**

Dentro de ese espacio legitimado institucionalmente, y definido por los valores económicos y sociales asumidos, consensuados, es donde cabe la posibilidad de los procesos de adaptación que necesitan las realidades económicas y sociales a los efectos de aflorar sus diferencias y, con ello, manifestar el desarrollo de una actividad competitiva.

Existe, sin duda, una gran convergencia a la hora de definir estos valores y donde cabe destacar los siguientes:

- \* Solamente una organización de economía de mercado que sea capaz de integrar como pieza constitutiva lo social, es la que mejor puede coordinar una división de trabajo, ya que genera libertad y, al propio tiempo, la capacidad de asumir la contribución eficiente de las personas dentro de una concepción concreta de la competitividad.
  
- \* Es el único orden económico y social con el cual puede darse una respuesta a la creciente incertidumbre que ha sustituido a la supuesta certidumbre anterior. Este proceso es clave y aquí juega un papel muy significativo que la certidumbre, la seguridad, dentro de un mundo incierto, como el que caracteriza a una economía abierta y competitiva a niveles internacionales, la tiene que dar necesariamente la institución singular, la empresa y las demás instituciones. La institución concreta y singular es la que tiene que acoger y dar seguridad a la persona en ese proceso de adaptación a los nuevos cambios.
  
- \* Se han consolidado, sin duda, valores que se han desarrollado durante más de un siglo en el área social, valores que no pueden perderse, pero que se corre el riesgo de fracasar muy rápidamente si se aferra, en los momentos actuales,

a querer mantenerlos dentro de diseños organizativos obsoletos de lo social.

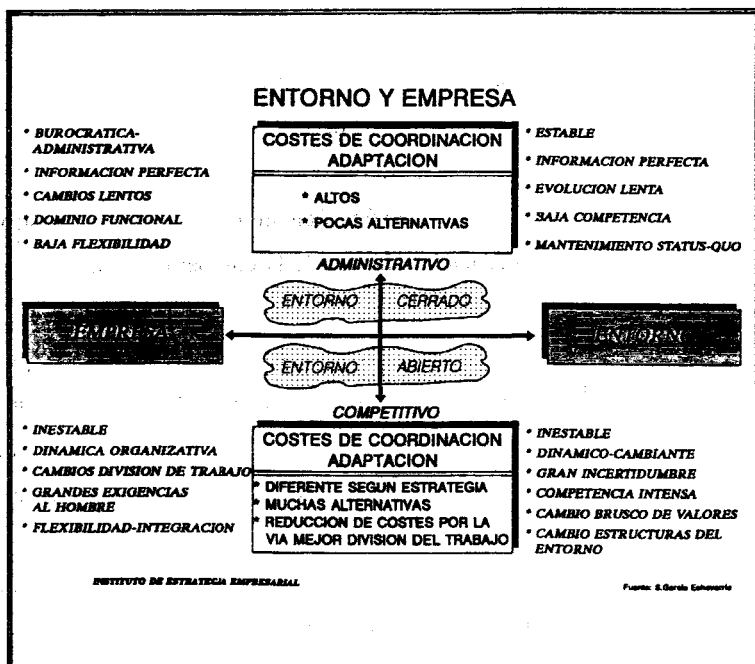
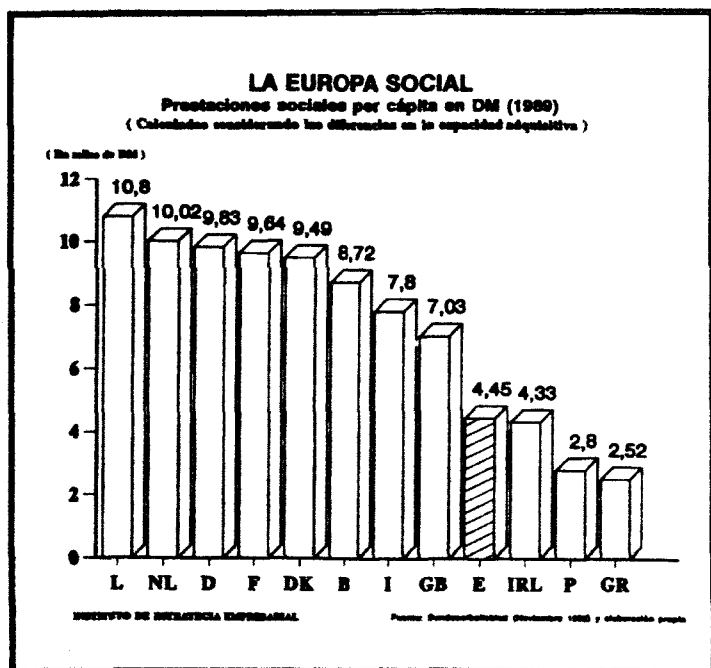


Figura 2: Entorno y empresa

Ello implica necesariamente una revisión mutativa de lo económico y lo social, de la forma de pensar en las instituciones y de organizarlas para conseguir un nuevo diseño que, a mi entender, debe reunir tres condiciones básicas:

1. Que no se malogren los resultados obtenidos durante más de un siglo en el ámbito de lo social por la incapacidad de saber traspasarlos a nuevas formas institucionales con nuevos comportamientos y, al propio tiempo, en un nuevo diseño de la división internacional de trabajo.
2. Que no se pueden mantener estos valores y, sobre todo, desarrollarlos manteniendo una resistencia al cambio y que, en particular, en la nueva división internacional del trabajo. Lo económico y lo social presentan dimensiones desconocidas hasta ahora, que es lo que origina miedo, en muchas de las situaciones, a cómo será ese enfoque de futuro.
3. El modelo tradicional de lo económico y lo social está obsoleto, lo mismo que le sucede a las organizaciones. Las rupturas, como se verá a continuación, son de tal magnitud que se hace necesario diseñar la nueva institucionalización de lo económico y lo social con el fin de traspasar esos logros, esos valores, a las nuevas instituciones de manera que generen un desarrollo positivo de los mismos, de seguridad dentro de la incertidumbre característica de sistemas abiertos. Se ha visto históricamente que los sistemas cerrados dan una seguridad ficticia que se pierde en el momento en que ese modelo se agota y que además tiene un gran coste humano.

Pudiéramos analizar brevemente cuál es la *situación actual* en el contexto de lo económico y lo social al finalizar esta etapa histórica.



**Figura 3: Prestaciones sociales**

En la Figura 3 se recoge cuáles son las prestaciones sociales dentro del ámbito de los países desarrollados donde pueden apreciarse grandes diferencias, lo que constituye, sin duda, ya dentro de la propia Unión Europea, y no hablemos con respecto a los otros países, diferencias significativas.



En la Figura 4 puede apreciarse cuál es el ámbito de esa dimensión social y puede considerarse el impacto que ello origina en el proceso de la división internacional de trabajo internacional, dentro del contexto europeo. Todo lo cual implica repercusiones en torno a la localización y a la selección de los nuevos diseños de división de trabajo.

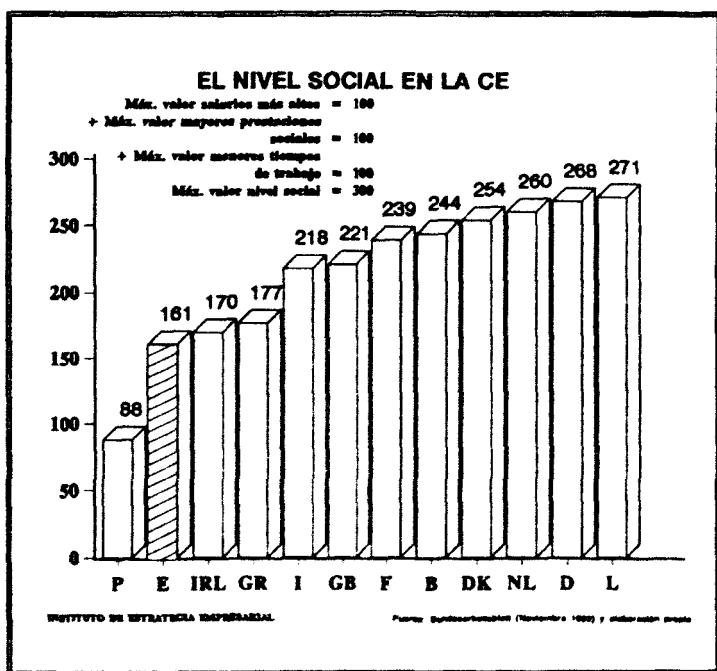


Figura 4: Nivel social en la CE.

Puede apreciarse cómo dentro de la propia Unión Europea, y dentro del contexto de los países industriales, las diferencias de rentas

entre las personas son importantes, lo que dentro de un contexto internacional de división de trabajo, jugará un papel decisivo en los próximos años. Aspecto que no puede pasar desapercibido, ya que no puede establecerse una división internacional del trabajo en lo económico sin llevar implícito e integrado lo social. Lo cual reclama otro tipo de instituciones y de formas de coordinación que nos son desconocidas hasta el momento actual.

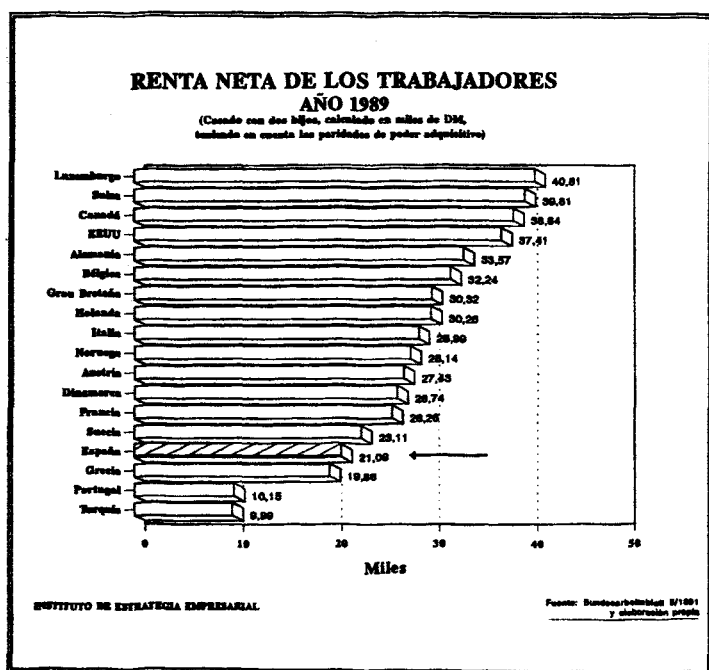
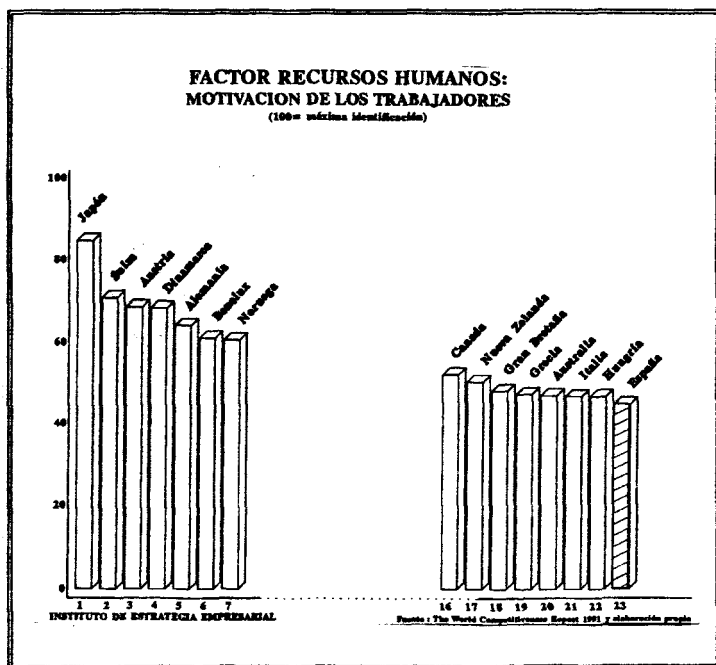


Figura 5: Renta neta de los trabajadores

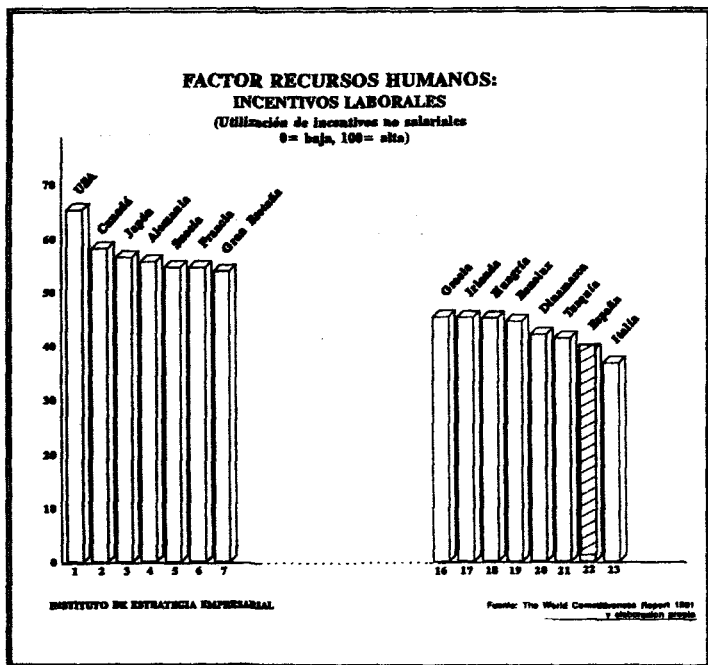
Pero no es menos cierto que el hecho de lo social, según como esté diseñado el ordenamiento económico, conduce a comportamientos humanos altamente diferenciados, lo cual tiene consecuencias muy significativas en la forma de actuar las personas en las dimensiones económicas.



**Figura 6: Motivación de los trabajadores**

Independientemente de la medición de las magnitudes con las que pueden especificarse estos comportamientos, no cabe la menor duda que existen diferencias muy sustantivas entre unos órdenes

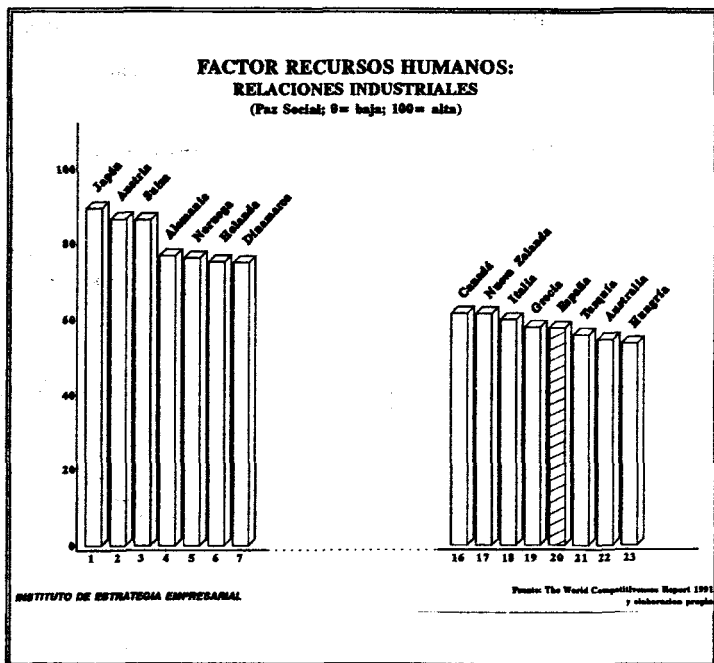
económicos y otros. Así como puede observarse en las Figuras 6, 7 y 8, los comportamientos en materia de motivación, flexibilidad, retribución, entre otros muchos, son altamente significativos.



**Figura 7: Incentivos laborales**

Si no se desarrolla un ordenamiento económico en el que la competitividad constituya el criterio clave que debe regir los comportamientos de las instituciones y de las personas, difícilmente va a poderse dar respuesta a los problemas sociales. Estos pasan por un mayor acercamiento entre los comportamientos económicos y sociales

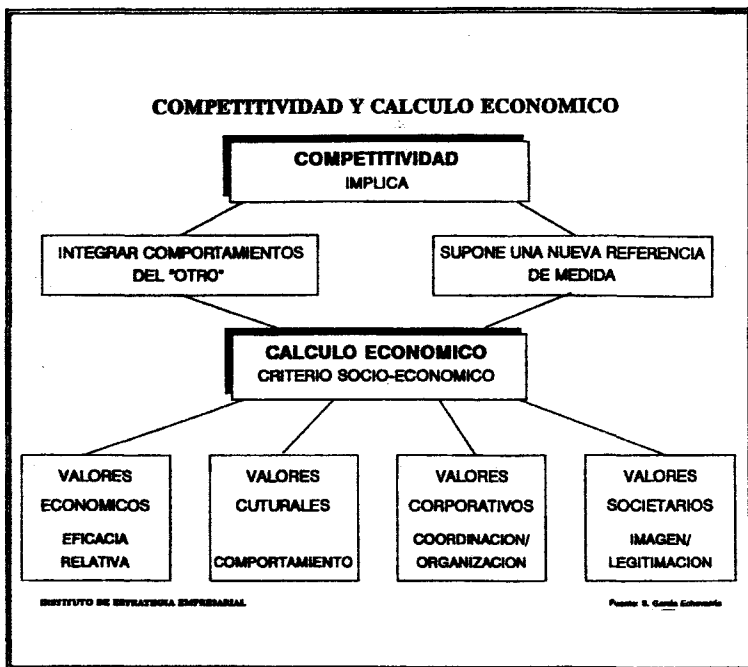
de las personas e instituciones. En otro caso se generarán grandes disfuncionalidades, con graves consecuencias en la coordinación de la división internacional del trabajo.



**Figura 8: Relaciones Industriales**

Una clara aproximación a través de un consenso del orden económico y social constituye, sin duda, una primera aproximación al desarrollo de lo económico y de lo social.

Ahora bien, cuando se habla de competitividad no se está hablando en los términos del pensamiento de nuestra cultura de destruir al otro, sino de integrarlo. Ser competitivo es la mayor expresión del principio de subsidiariedad. Es necesario introducir en el diseño del ordenamiento económico la necesidad "del otro" para poder evaluar si merece o no la pena realizar un esfuerzo de disposi-



**Figura 9: Competitividad**

ción de recursos. No puede concebirse una nueva división internacional y nacional de trabajo sin un concepto de competitividad en el que la

transparencia del conocimiento del otro permita saber dónde se encuentran las ventajas competitivas, las diferencias de uno con respecto al otro. Si se logra organizar la economía de manera que todos los agentes asignen los recursos basándose en sus diferencias en las que son superiores a las de los otros, se dispondría un incremento notable de riqueza, con lo que se generaría directamente, y no solo indirectamente, empleo y riqueza.

El empleo, la respuesta a la situación más urgente y perentoria de lo social en estos momentos, pasa por una disposición eficiente de los recursos que solamente puede ordenarse dentro de un sistema competitivo. Competitividad no puede ser nunca destruir al otro ni a la persona, sino que debe hacerse "*con el otro*" y con la persona.

Todo orden económico y social tiene que basarse necesariamente en una forma de organizar nacional e internacionalmente la división del trabajo que permita reducir los costes de coordinación de manera que cada uno de los partícipes aflore aquellos potenciales diferencia- dores dentro de ese contexto de una mayor generación de riqueza.

Puede, por tanto, señalarse que:

- \* Lo económico y lo social son dos piezas armónicas de un orden económico y social competitivo que debe hacerse a través de las personas, tanto en la disposición y conoci-

miento de sus diferenciales, como en la solución de responsabilidades y derechos.

- \* Nadie discute hoy la necesidad imperiosa de generar empleo y ello solo se logra a través de un desarrollo de la riqueza que tiene que ser consecuencia de una capacidad competitiva interpretada por la mejor disposición de los recursos y de los potenciales disponibles. Esto es, no despilfarrar recursos.
  
- \* No es que se discuta hoy el problema de la competitividad, ni el ordenamiento de una economía de mercado integradora de lo social, sino que el problema que se plantea es cómo se produce ese proceso de cambio.

Por ello considero, que lo que se trata de debatir es:

1. Cómo se generan las nuevas instituciones coordinadoras de lo económico y de lo social.
  
2. Cómo se realiza el trasvase de valores y recursos de una institución obsoleta a una nueva eficiente.
  
3. Cómo se consigue cambiar los comportamientos de las personas e instituciones de manera que orienten su esfuer-



zo a la contribución, al principio de subsidiariedad "*en alza*", de tal manera que todos los partícipes ganen. Una economía no es un juego de suma cero, sino que es un juego en el que todos tienen que ganar y, consiguientemente, sólo funcionará, tal como señala Boutros Ghali, y en esto quiero señalar las palabras de Boutros Ghali, que "... sólo en la eliminación de la pobreza podrán continuar desarrollándose todos los países" <sup>(8)</sup>.

Lo cual implica básicamente recuperar dos piezas en los nuevos diseños de la división internacional del trabajo:

- \* La persona, dado que con ella tiene que realizarse el proceso de transformación, que no es otra cosa que sus cambios de comportamientos orientados hacia una nueva institución.
  
- \* La institución singular, concreta, la empresa, tiene primacía sobre los sistemas macro. Se buscan nuevos proyectos, en los términos mencionados por Boutros Ghali, y estos nuevos proyectos son "*comunidades*" descentralizadas en las que las personas encuentran y se encuentran con un conjunto de valores con los que tratan de desarrollar sus propios potenciales.

---

8. Boutros Ghali: "Discurso inaugural de la 81ª reunión de la conferencia internacional de la O.I.T.", ob. cit. p. 7/6.

El ordenamiento económico y social que coordine eficientemente este nuevo diseño, personas e instituciones, es el que verdaderamente dará una respuesta a las necesidades de una nueva institucionalización de lo económico y de lo social en la división internacional del trabajo.

### **III. ¿CUALES SON LAS CAUSAS DESENCADENANTES DE LOS PROCESOS DE CAMBIO?**

Uno de los problemas básicos y que plantea la mayor resistencia a los procesos de cambio radica en la propia forma de pensar. No se está dispuesto a modificar los procesos de aprendizaje realizados, y están generalmente adaptándose de manera más bien deficiente que eficiente, con grandes costes y con muy pocas probabilidades de supervivencia, diseños obsoletos de organización. Y es que ciertamente durante muchas décadas, se ha vivido en una situación de supuesta "estabilidad institucional", de seguridad, dentro de sistemas cerrados que han generado organizaciones de carácter fuertemente burocrático que se caracterizan por:

- \* Elevados costes de coordinación de esa división de trabajo.
- \* Una muy baja creatividad para ir adaptándose a las nuevas exigencias reales en nuestros propios procesos económicos y sociales.

- \* Una gran rigidez al cambio y a la innovación y, por tanto, el proceso de obsolescencia de muchas organizaciones es creciente exponencialmente.
  
- \* Una fuerte orientación a la función.

Si se observa lo que está sucediendo, puede considerarse que esa supuesta "seguridad" de la persona en los sistemas de las últimas décadas ha sido más una seguridad a través de la "seguridad" (estabilidad) de la función. En la medida en que la función no cambia se asume seguridad en la aplicación de los conocimientos, en la disposición de un puesto de trabajo, en la seguridad social, en el futuro, etc.

Quizás uno de los elementos que más miedo da de romper es el hecho de que la persona se ha "colgado" o situado en la organización y no se ha hecho institución y, consiguientemente, no se integra. Esto es, no se dispone de instituciones legitimadas que sean capaces de diseñar las organizaciones, que no es otra cosa que la forma en la cual se coordina una división de trabajo de acuerdo con las necesidades de cada momento. La institución es la que constituye la base de la seguridad de la persona y nunca la organización, puesto que ésta, con su carácter instrumental, debe ser la que resuelve el acople entre los potenciales de la institución con las situaciones de cambio de la división de trabajo vigente.

No se ha aprendido a vivir en un sistema abierto que por su naturaleza está caracterizado por:

- \* Incertidumbre
- \* Dinámica de cambio
- \* Organizaciones cambiantes,

lo que genera "miedo" de que no seamos capaces de dominar el futuro.

Un sistema abierto tiene además una diferencia básica frente a un sistema cerrado. El primero se orienta siempre al futuro, el segundo, tiene siempre una orientación al pasado. Este parece dar más seguridad como si se pudiese extrapolar el mismo, lo que engaña es la percepción que genera ese miedo frente al sistema abierto, dado que el futuro lo desconoce no se dispone de información.

La única manera de desarrollar eficientemente una organización de la división de trabajo, cara al futuro, en un sistema abierto y competitivo, es el hecho de tener seguridad en la institución singular, la del proyecto concreto en el que se integran las personas, en la que aportan sus potenciales y de la que esperan dé respuesta a su seguridad. Toda persona necesita seguridad, lo cual no quiere decir que ésta no se dé en situaciones de incertidumbre. Se precisa de instituciones en las cuales seamos capaces de generar "*capital confianza*". Si no se genera "*capital confianza*" se volverá a una división de trabajo

funcional, con elevados costes de coordinación, y con muy pocas posibilidades de desarrollo de un sistema abierto y competitivo.

Las instituciones singulares se organizan, se ordenan, a través de un orden económico y social que, necesariamente, tienen que jugar un gran papel de coordinador y nunca de administrador, como es típico en un sistema cerrado.

Y ¿por qué se produce ese cambio de un sistema cerrado a un sistema abierto? Principalmente por cuatro motivos:

- \* El *avance tecnológico* permite y obliga a una nueva división internacional, nacional y empresarial del trabajo. La rapidez del desarrollo tecnológico, las grandes ventajas de su aportación y la magnífica contribución que puede realizar a la creación de riqueza, obliga necesariamente a una dinámica organizativa de las instituciones, dinámica desconocida y sin precedentes en la historia de la humanidad. Si el avance tecnológico es disfuncional con respecto a la capacidad de las personas a cambiar comportamientos, y a la capacidad de las instituciones para adaptarse, en sus distintos niveles, a cambiar sus formas de organizar la división del trabajo, surgen grandes costes, entre ellos el de desempleo.

**LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES  
SON CONSECUENCIA DE:**

<b>TECNOLOGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DIVISION DEL TRABAJO</li> <li>- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</li> <li>- COLABORACION</li> </ul>
<b>ECONOMIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- APERTURA ECONOMIAS INTERNAS</li> <li>- DIVISION DEL TRABAJO</li> <li>- NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS</li> <li>- ECONOMIA DE MERCADO</li> <li>- COMPETITIVIDAD</li> </ul>
<b>INSTITUCION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NUEVAS FORMAS INSTITUCIONALES</li> <li>- DESCENTRALIZACION</li> <li>- COOPERACION/COMPETENCIA</li> <li>- CRECIENTE COMPLEJIDAD</li> <li>- FLEXIBILIDAD/RAPIDEZ</li> </ul>
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ORIENTADOS A LA PERSONA</li> <li>- ORIENTADOS A LA INSTITUCION</li> </ul>

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: S. García Echaurri

**Figura 10: Cambios de las organizaciones empresariales**

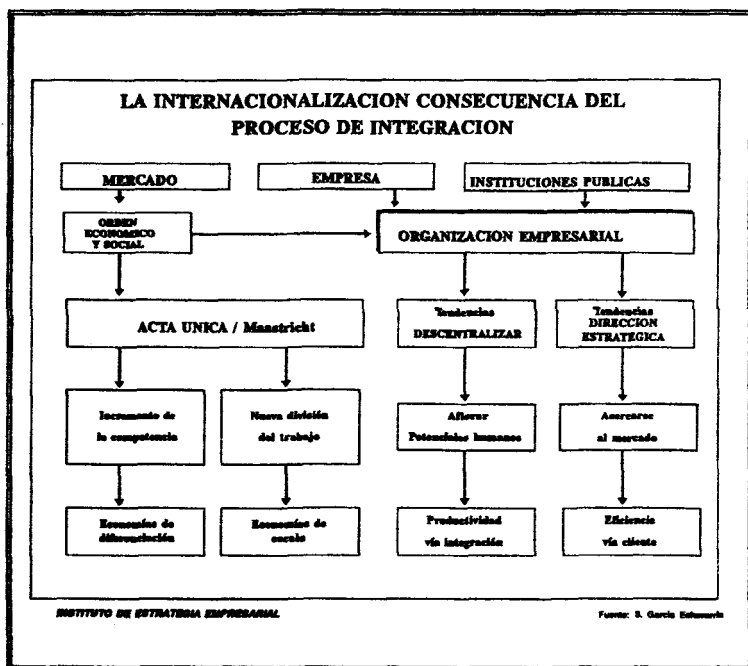
- \* La *apertura de las economías*, en parte como consecuencia del avance tecnológico y, en parte, por la necesidad de lograr los efectos de una mayor eficiencia económica y social, implica una nueva división de trabajo. Además la ruptura histórica que se ha vivido en los últimos cinco años ha sido como el colofón de cuarenta años de desarrollo de una economía europea más entrelazada, lo cual implica modificaciones sustantivas de la división de trabajo

internacional. Y ello es un hecho que tiene que ser asumido que las divisiones de trabajo nacionales son obsoletas.

- \* Los *nuevos desarrollos institucionales*, la forma en la cual, como consecuencia de la dimensión tecnológica y económica, tienen que buscarse nuevas formas de coordinación, nuevas instituciones, para poder aflorar las ventajas y aportaciones positivas de la tecnología y de la economía, lo que incide en la forma de organizar la división del trabajo.
  
- \* Y un aspecto vital es el hecho de la realidad del *cambio de los sistemas de valores*, en los que la persona y la institución singular ganan absoluta primacía sobre las instituciones que han configurado los sistemas cerrados.

Puede, por tanto señalarse, que se está ante lo que se pudiera denominar un nuevo pionerismo que afecta no sólo al mundo empresarial, sino también al mundo sindical, a los políticos, a los diseños del ordenamiento económico y social y, en palabras del Secretario General, Ghali, también a la propia institución de la O.I.T.

Estamos ante un diseño de cambio en el que frente a una mayor necesidad de integración se produce también una mayor necesidad de diferenciación, que se manifiesta, como puede verse en la Figura 11, en la necesidad de nuevos criterios económicos.



**Figura 11: Nuevos criterios económicos y sociales**

Junto a una mayor importancia como criterio económico de las economías de diferenciación, se plantea a través de las nuevas institucionalizaciones una mayor exigencia de economías de escala. Lo económico y lo social se enfrentan ante los nuevos diseños y competir no significa, como antes se ha señalado, destruir sino integrar. Una empresa, una persona, una institución, tiene que colaborar con otras y,



al mismo tiempo, competir. La coordinación de una nueva división de trabajo implica la utilización de dos criterios básicos:

- \* Tienen que colaborar en aquello en lo cual no hay diferencias con el fin de conseguir economías de escala con las que todas las personas ganen y los recursos escasos son utilizados eficientemente.
- \* Tienen que competir en aquello en lo que las personas y las instituciones son diferentes, de manera que cada una de ellas asigne los recursos en aquello en lo que es mejor que la otra, con lo cual se conseguiría que los recursos escasos disponibles se utilicen eficientemente.

La suma de ambas eficiencias dará la respuesta a la creación de riqueza que se precisa para resolver tanto los programas económicos como los sociales. Lo demás será despilfarro.

Y una organización empresarial, como una organización sindical, o una organización universitaria o de sanidad, solamente se legitimará y solamente será capaz de dar respuesta eficiente a esa división de trabajo nacional e internacional, si consigue incrementar, en el sentido nato de la palabra, su productividad en los términos de la respuesta de integración de la persona como trabajador o del cliente como receptor de los resultados de esa institución.

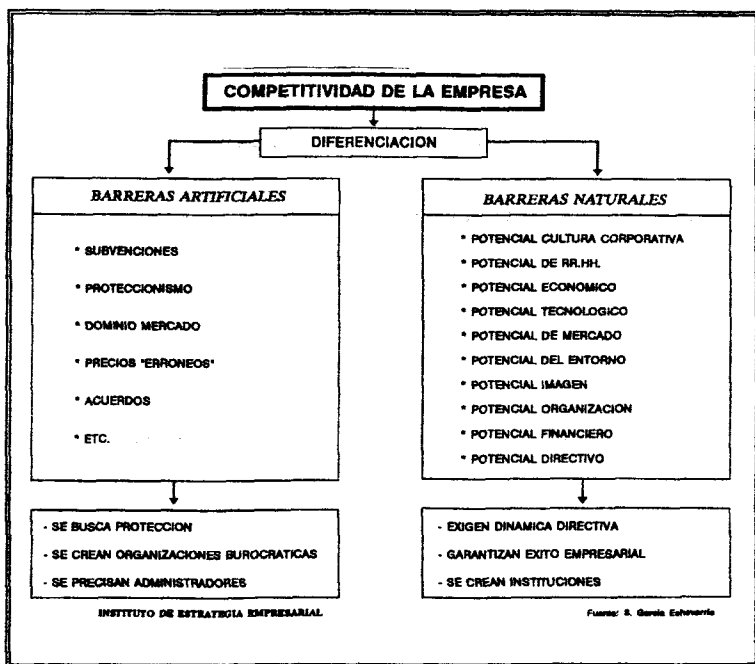
## IV. LA RESPUESTA EMPRESARIAL

Todo el proceso de cambio afecta de manera prioritaria a la institución empresarial y también, directa e indirectamente, a las demás instituciones económicas y sociales que están relacionadas con la actividad económica y social.

La *globalización económica* implica una modificación sustantiva de la división internacional del trabajo, lo cual, al propio tiempo, se encuentra fuertemente condicionado por todo lo que concierne al avance tecnológico y las formas institucionales de organizar la economía. Globalización significa, al propio tiempo, una gran dinámica de adaptación permanente de las divisiones de trabajo, tanto nacionales como internacionales y empresariales. Desde el punto de vista de los comportamientos empresariales de las personas, significa acentuar la búsqueda permanente de diferenciación con respecto a los demás y aflorar aquellos aspectos en los cuales sea más eficiente esa empresa.

Los criterios de globalización implican predominantemente, no sólo una dimensión económica, sino también social, ya que ambas conjuntamente son las que definen las aportaciones de una empresa.

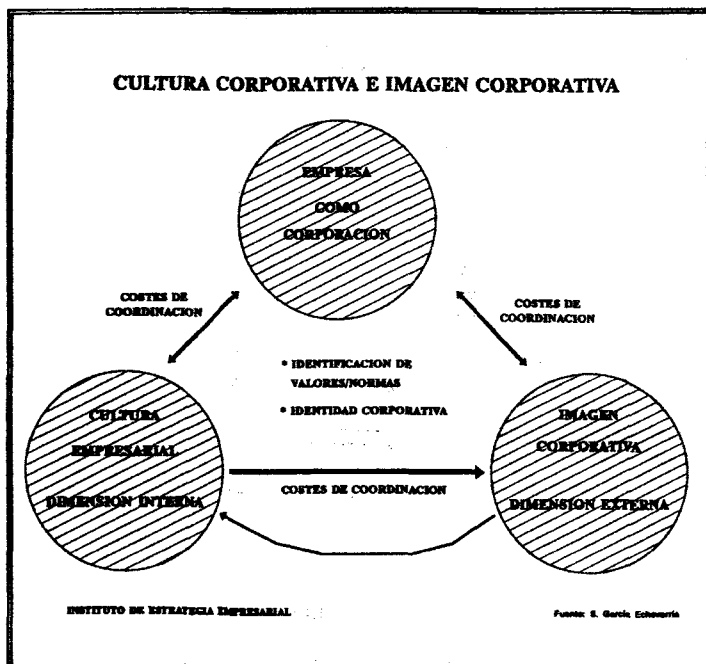
La segunda característica básica es la intensificación de la competencia y esta competitividad conlleva necesariamente la conjunción de lo económico y lo social. No puede argumentarse que las diferencias de competitividad son por motivos sociales meramente,



**Figura 12: Competitividad de la empresa**

o por motivos económicos, sino que la competitividad es el conjunto de elementos que definen una posición de la empresa en la globalización. Esta competitividad se caracteriza por una mayor eficiencia en las prestaciones a la sociedad. Y esta eficiencia se debe básicamente en acertar en la selección de la división de trabajo y facilitar el diseño e las economías de diferenciación. Las barreras naturales son las que definen la realidad competitiva de las empresas y esta diferenciación posee contenidos "sociales" muy altos.

La empresa, como institución singular en un sistema abierto, asume mucho más que en un sistema cerrado, la dimensión social.



**Figura 13: La empresa: cultura corporativa e imagen corporativa**

Deja ésta de ser una mera norma de aplicación y constituye, prácticamente, un elemento constitutivo de la propia acción empresarial. Si se quiere ser competitivo tienen que reducirse los costes de coordinación y ello implica básicamente que la empresa como institución tenga capacidad para poder asumir con una mayor eficiencia la disposición de los recursos.

Toda empresa como institución que consiga reducir los costes de coordinación internos y externos tendrá una gran ventaja competitiva y ello será consecuencia de:

- \* La eficiencia en la asignación de los recursos humanos
- \* La seguridad con la cual se mueva en los procesos de adaptación de la división del trabajo.

En una división internacional del trabajo, rápidamente cambiante, la repercusión y el papel de los precios, constituye sin duda, uno de los elementos de los costes de transacción básicos. Es por ello, por lo que tanto en las dimensiones económicas como sociales, deberá cuidarse que en el ordenamiento económico y social los precios reflejen una realidad. Y lo que no puede mantenerse son aquellas estructuras de precios que son consecuencia de planteamientos que difieren de la situación real bajo la cual se realizan esos procesos. Consiguientemente, si se entra en un diseño globalizador de la economía implica que todas las empresas y las instituciones correspondientes aceptan el proceso de cambio de la división de trabajo. Con lo cual tendrán que posicionarse de forma significativa en aquellas diferencias en las que dispone de ventajas frente al competidor.

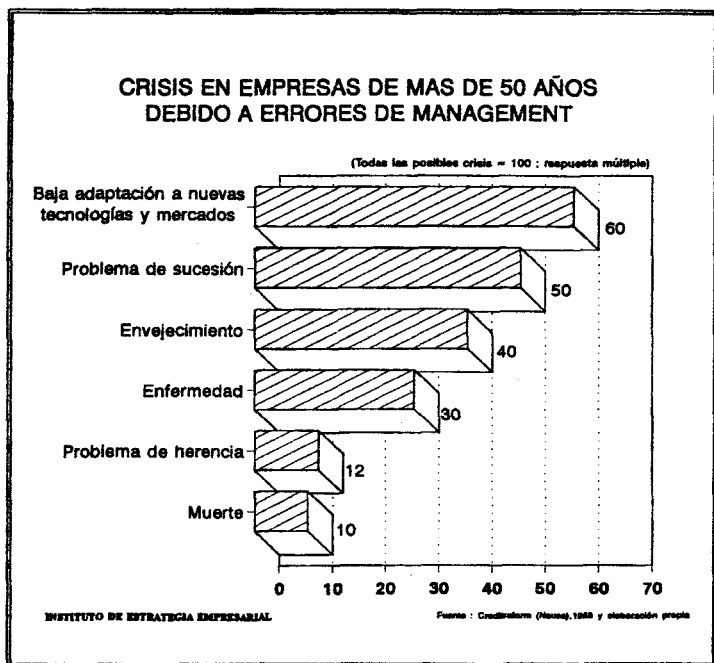
El denominador común en los próximos años es de un gran dinámica en este proceso de adaptación permanente de las divisiones de trabajo. Por ello, la única forma de dar una respuesta eficiente es

aquella en la cual se generan instituciones que facilitan la capacidad de integración, tanto de los recursos humanos como de los elementos económicos y sociales en una sola unidad operativa.

Hay un *segundo aspecto* relevante que debe considerarse de forma decisiva. Se ha terminado toda una forma de organizar la empresa y donde los planteamientos de lean management, o todo lo que concierne a los planteamientos de total quality management, los planteamientos logísticos, etc., esto es, todo aquello que implica reducir los costes de estructura de las empresas, o dicho de otra manera, los costes de los planteamientos jerárquicos, se sitúan en un primer plano. Pero para organizar estructuras más planas, más eficientes, se precisa principalmente, de una serie de condiciones como son las de:

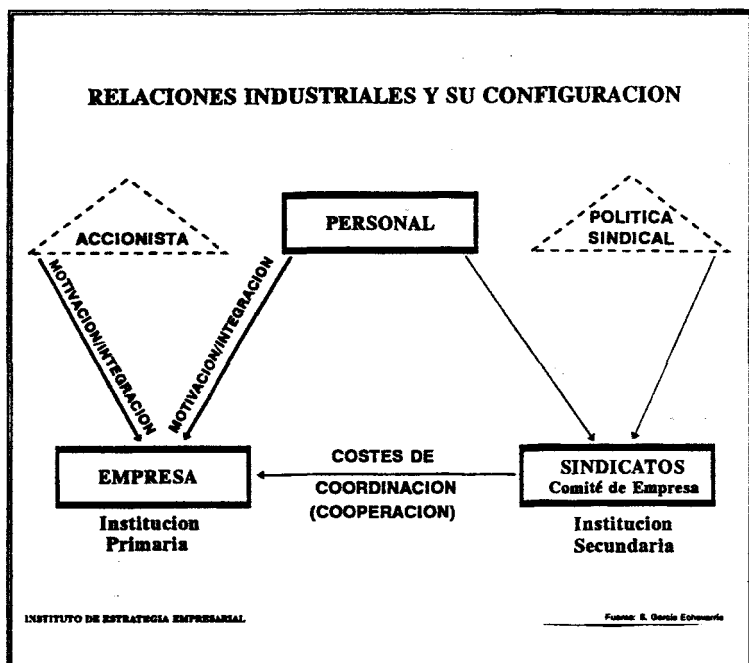
- \* Centrar la actividad empresarial en la línea productiva y reducir las estructuras jerárquicas.
- \* Disponer de unos comportamientos altamente flexibles
- \* Se precisa de una gran rapidez de cambio.

La mayoría de las quiebras de las empresas en los momentos actuales se deben a la falta de adaptación a los procesos de cambio y estas nuevas formas de diseño organizativo son algo más que una nueva forma de organizar el trabajo: es, como anteriormente se ha señalado, otra forma de pensar y, consecuentemente, otra forma de orientar los comportamientos de las personas.



**Figura 14: Causas de las crisis empresariales**

Los nuevos planteamientos organizativos son, necesariamente, planteamientos que se realizan a través y con el hombre y no con las funciones. De la capacidad directiva y de la capacidad profesional, de la identificación de la persona con el proyecto empresarial va a depender su motivación, creatividad e integración y, consiguientemente, una mayor o menor eficiencia. El nivel de satisfacción de una persona radica, por un lado, en la seguridad que percibe en su actuación y, por otro lado, en las perspectivas de utilizar y aflorar sus

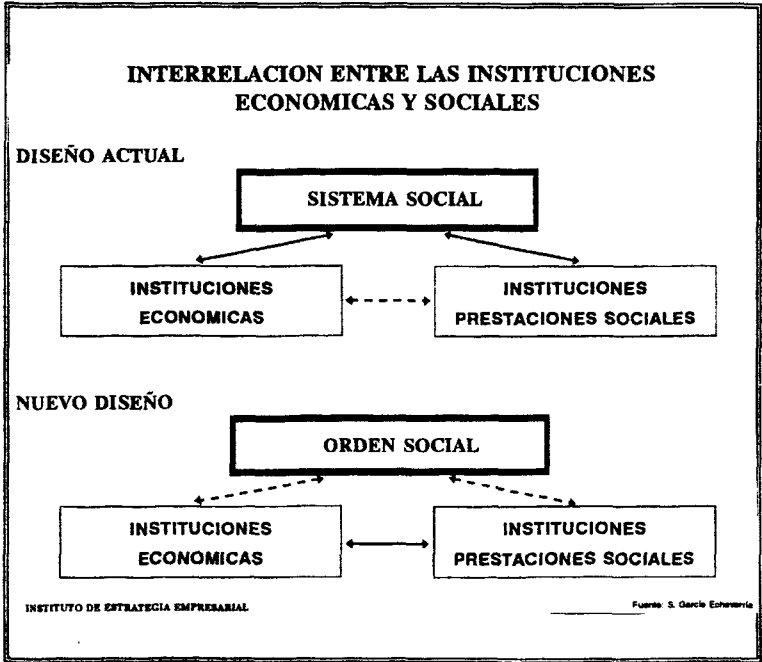


**Figura 15: Política sindical y las nuevas relaciones sociales**

potenciales y verse adecuadamente integrado en ese proyecto. Es por lo que en la ruptura actual no se trata meramente de una ruptura de la división de trabajo empresarial como consecuencia de tecnologías y economías, sino que se trata de una ruptura de los nuevos diseños organizativos empresariales, así como de las formas de dirección. A lo que debe añadirse el alto grado de desarrollo de la tecnología en todo lo que concierne a los sistemas de información y en todo lo que afecta a la disposición de información para poder adaptarse con rapidez y flexibilidad.



Lo cual incide de manera notable también en las necesarias modificaciones institucionales de los sindicatos, de la propia Administración Pública y de todos los órganos que de manera directa e indirecta están incidiendo en la disposición de los recursos humanos y en las instituciones económicas y sociales.



**Figura 16: Un nuevo diseño institucional de lo social**

La empresa tiene que asumir en un diseño abierto y competitivo un papel más integrador de lo económico y de lo social que en un sistema cerrado.

Un interés particular prevé la necesidad de un nuevo ordenamiento de la política social vinculada a la institución empresarial. Deben reestructurarse los sistemas de política social con una más estrecha vinculación con la empresa a los efectos de que influyan en los cambios de comportamiento.

## V. PROPUESTAS

1. Se da una aceptación generalizada de que sólo un orden de economía de mercado, con una fuerte integración social, constituye la forma eficiente de organizar la nueva división de trabajo. En particular, debe prestarse una gran atención al mayor protagonismo de las instituciones singulares y al nuevo papel de las instituciones que deben responsabilizarse del ordenamiento económico y social. El protagonismo tiene que estar en la línea de actuación, en el sentido organizativo, de que el éxito o fracaso va a depender de la capacidad de integración y motivación de las personas en los procesos empresariales.
2. Ello exige una gran flexibilidad de adaptación de las instituciones tanto macroeconómicas como empresariales, lo cual depende de:
  - \* Los cambios de comportamiento
  - \* De la capacidad directiva

- \* De los desarrollos institucionales
- \* De la formación

Quiere decir que se tienen que dar las condiciones de una mayor capacidad en los recursos humanos tanto para dirigir como para ejecutar y generar instituciones mucho más planas desde el punto de vista organizativo, menos jerarquizadas, menos funcionales y más cercanas a un proyecto empresarial que tenga capacidad de integración de las personas.

3. La integración en la empresa de lo económico y de lo social significa una nueva dimensión tanto de la responsabilidad como de las oportunidades empresariales. Se debe acercar a la persona todo el proceso económico y social de manera que puedan evaluarse eficientemente no sólo costes y utilidades, sino, en particular, comportamientos y la capacidad de integración de las personas en los proyectos empresariales (véase Figura 16). Si no se logra una mayor integración de las personas en el proyecto concreto difícilmente podrá conseguirse innovación y creatividad, bases necesarias para que los procesos de adaptación a las situaciones cambiantes de la división de trabajo sean eficientes.

Pero, además no se podrá descentralizar lo económico y dejar centralizado lo social. Todo el proceso de apertura de las economías y de la tecnología, así como la propia evolución de los valores, implica la necesidad de descentralizar para dar un

mayor protagonismo a la persona. Pero esta descentralización no puede hacerse basándose en la creación de grandes disfuncionalidades entre lo económico y lo social en la empresa, en el individuo y en la sociedad.

4. Deben revisarse, a mi entender, los principios básicos de la política social para un nuevo rediseño de los instrumentos. Considero que los modelos tradicionales se han agotado, que han dado un gran servicio y han impulsado un desarrollo sin precedente en la historia de la humanidad, pero que, manteniendo esos logros alcanzados en las dimensiones sociales, se integren en otros instrumentos o modelos significativamente diferenciados más acordes, tanto con las exigencias de la división de trabajo, como también con la necesidad de participación de muchos otros países y regiones en el mismo proceso de globalización. Globalización es algo más que una mera retórica, ya que implica una vía abierta para reducir las situaciones graves de injusticia social y de alta pobreza.

El diseño de estos principios de política social debe constituir la base tanto para el diseño de todos los instrumentos de la política social como, en particular, de las propias funciones de las distintas instituciones. Considero que se está en un momento histórico de alta responsabilidad en el diseño del nuevo proyecto económico social.

Lo que se trata es de volver a replantear los principios de Política Social, dentro del espíritu humanista logrado en el último siglo y que junto a las necesidades de mayores exigencias sociales, se logre una mayor eficiencia económica.

5. Se plantea necesariamente una revisión de los principios de justicia social tanto a nivel de división internacional del trabajo como nacional. Principios que deben integrar la dinámica económica y los procesos de adaptación que ello implica. La empresa debe ser la institución primaria a la cual deben orientar el desarrollo de los instrumentos de la política social.

Los problemas de dumping social y los demás planteamientos disfuncionales en el contexto de la división internacional del trabajo deben asumirse dentro de un orden económico social que debe dar respuesta a las exigencias de muchos países para que puedan participar en la globalización como única respuesta a sus necesidades.

No se puede asumir lo social sin considerar lo económico.


La institución empresarial es la que tiene que dar respuesta basada en su mayor eficiencia organizativa. Y la empresa tiene que ser consciente de sus mayores exigencias de capacidad directiva, orientándola más a los perceptores de sus prestaciones, clientes, y menos a la propia organización.

La idea de servicio es, sin duda, esa clave que consigue reducir los costes de coordinación en la empresa y aflorar valor añadido adecuado para dar respuesta a los problemas sociales que en este momento agobian.

6. El período de transición actual requiere capacidad de diseño de nuevas instituciones en paralelo, simultáneamente, para ir procediendo a los trasvases adecuados con el mínimo coste social. Ya que se trata de un cambio de la manera de pensar, de mentalidad, de una nueva forma de comportarse, lo cual requiere un esfuerzo de formación significativo pero, sobre todo, una gran capacidad de acción política.

Nunca se ha dispuesto de mayor número de oportunidades, en los diseños empresariales como actualmente, pero sólo se logra integrar a la persona en los procesos económicos y sociales, no como un elemento funcional es dentro de un proceso de administración de recursos, sino que a la persona debe integrarse con todo lo que implica la dimensión de la dignidad humana, que sea creativa e innovadora, portadora de valores y duplique la ejecución de los principios de subsidiariedad al alza: la aportación de sus saberes, conocimientos y capacidades al servicio del otro.

Y todo diseño empresarial que no logre involucrar a las personas en el proyecto empresarial estará condenado al fracaso. Por



primera vez, lo económico y lo social, sus diseños organizativos e institucionales, tanto a nivel de las instituciones que configuran el orden económico y social, como de las instituciones empresariales, descansa en las propias exigencias de organizar y coordinar, con la persona. La persona y la institución, la convergencia de ambos valores, son los que hacen viable la capacidad innovadora y la reducción de costes, única salida para resolver los acuciantes problemas sociales del momento actual.