



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


Cátedra de Política  
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 246

## **IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LOS NUEVOS DISEÑOS EMPRESARIALES**

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

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

DOC

1-A 98/246

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 246**

**DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**



**5903342267**

## **IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LOS NUEVOS DISEÑOS EMPRESARIALES**

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

Alcalá de Henares, 1998

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© 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 : 885.42.00

EDITA:

**I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

ISBN: 84 - 8187 - 070 - 6

Depósito Legal: M - 8031 - 1.998

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**

Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

## INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION .....	5
II. LA GLOBALIZACIÓN EN EL PROCESO EMPRESARIAL .....	10
III. NUEVO ORDENAMIENTO ECONÓMICO Y SOCIAL BAJO EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN .....	19
IV. EL NUEVO DISEÑO EMPRESARIAL .....	27
BIBLIOGRAFÍA .....	30



## I. INTRODUCCIÓN<sup>(1)</sup>

Con una rapidez insospechada surge el fenómeno de la globalización de la economía que nos desborda en su interpretación y en su propia dinámica. Los hechos reales de la economía van por delante de la reflexión, y de manera muy significativa, por delante de las formas institucionales y de los propios comportamientos económicos y sociales. Puede decirse que la globalización de la economía es una realidad, la cual debe analizarse desde cinco dimensiones:

- \* *En primer lugar, se debe clarificar qué entendemos por globalización. Consiste prioritariamente en el hecho concreto de *derruir barreras* políticas, económicas y sociales. Esta eliminación de barreras es consecuencia de la eliminación de privilegios y economías cerradas que han*

---

<sup>(1)</sup> Conferencia pronunciada en las VIII Jornadas de la Especialidad Económica bajo el título *Tendencias del entorno: hacia un nuevo orden mundial* organizadas por la facultad de Derecho de la Universidad de Deusto (Bilbao).

hecho imposible la utilización de los potenciales disponibles y el acercamiento de las instituciones y de las personas en lo económico y en lo social.



Figura 1

\* Al propio tiempo, la globalización significa la *búsqueda de "lo diferente"*, esto es, globalizar es buscar las "diferencias" y tratar de aflorarlas en un contexto de *cooperación*, de colaboración. Globalizar significa, como consecuencia de ambos elementos, establecer divisiones de trabajo abiertas, rompiendo con los *Standort* clásicos, fijos y rígidos espacialmente, para pasar a divisiones de trabajo

flexibles, no vinculadas a espacios concretos durante largos períodos de tiempo. Esto es, exigir la búsqueda de una división de trabajo que trate de aprovechar esas diferencias.

- \* Cuando se habla de globalización se está hablando, por primera vez, de un acercamiento a la sociedad de la economía y de la empresa. Globalizar significa libertad. Lo cual implica un mayor ámbito de acción para la economía y para la empresa y, por tanto, la ruptura de instituciones tradicionales que han sido *interfaces* muy rígidos entre la sociedad, la economía, la empresa y el individuo. Entre el Estado y la economía, y entre ésta y la empresa, existen todavía múltiples instituciones que corresponden a sistemas cerrados, a economías nacionales (recuérdese que Europa se mueve en torno al 50% del PIB en economías cerradas). La globalización implica la ruptura con múltiples instituciones de carácter burocrático que son *interfaces* típicos de economías administradas. De ahí la gran "*revolución institucional*" que se avecina, ya que este tipo de instituciones tradicionales no caben en el contexto de una globalización y, es por ello que tienen que surgir nuevas instituciones, abiertas, cuya misión básica es coordinar esa globalización de forma altamente descentralizada y flexible.



## LOS PROCESOS DE CAMBIO SE DEBEN

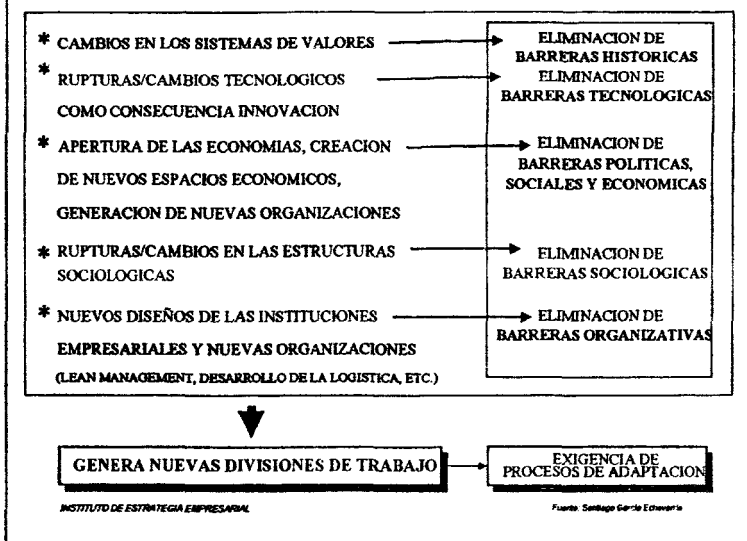


Figura 2

- \* Se dispone por primera vez de nuevas dimensiones *interculturales* que conllevan la aproximación de culturas, pueblos, personas, integrándolas en nuevas divisiones de trabajo sin límites, sin las rigideces tradicionales, implementadas por instituciones *interfaces*, políticas, económicas y sociales que han sido barreras artificiales sumamente ineficientes.
  
- \* Globalizar significa también la necesidad, como se ha expuesto, del desarrollo de *nuevas instituciones* y empresas desde el punto de vista de la concepción de estas institu-

ciones como *interfaces* que permiten coordinar y colaborar con los distintos países, áreas y capacidades disponibles con la mayor eficiencia económica y social buscando, la eliminación de toda barrera artificial.

Puede decirse, por consiguiente, que el reto de la globalización de la economía se centra básicamente en el fomento de tres grandes valores:

- \* En primer lugar, la *cooperación*, esto es, buscar conjuntamente la mayor eficiencia posible en la utilización de los recursos y capacidades dentro de un marco de competencia.
- \* En segundo lugar, la *intensificación de la competencia*, basada en "lo diferente", esto es, en la estrategia de que cada uno aporte al conjunto su "diferencia", lo que genera oportunidades a la comunidad y a la empresa.
- \* Y, en tercer lugar, el desarrollo de la *confianza* o del *capital confianza* entre las instituciones y las personas para reducir los *costes de coordinación*. Al eliminarse las barreras artificiales se genera la necesidad de disponer de transparencia para poder coordinar eficientemente, y lo cual exige una base de confianza.

Estas son, sin duda, las claves fundamentales de los actuales procesos de desregularización y, en su caso, de privatización. La globalización exige desregularizar aquellas instituciones típicas de economías cerradas que han constituido barreras artificiales, y sustituirlas por nuevas formas de coordinación. Las instituciones singulares, las empresas y las personas, buscan en los nuevos diseños el desarrollo de la transparencia en función de esta nueva dimensión institucional, de *interfaces*, que faciliten la *colaboración*, por un lado, y la *competencia*, por el otro, dentro de un mismo marco de ordenamiento económico y social.

## II. LA GLOBALIZACIÓN EN EL PROCESO EMPRESARIAL

La globalización de la economía se encuentra estrechamente relacionada con el proceso de cambio. La globalización exige una transformación permanente de la empresa en la búsqueda de nuevas economías de escala. El criterio tradicional económico de reducir los costes unitarios a través de grandes producciones en masa, en unidades productivas singulares, cede paso a la búsqueda de "nuevas economías de escala", esto es, basadas en la utilización de los potenciales disponibles por distintas empresas. La diferencia fundamental entre la antigua interpretación de las economías de escala, es que en éstas la actividad se realiza en espacios cerrados y limitados, mientras que en las nuevas economías de escala éstas se realizan en espacios abiertos

y a través de la cooperación entre las distintas empresas que disponen de los potenciales. Esto es, la diferencia básica es que las nuevas economías de escala se logran mediante la eliminación de las barreras que han limitado los espacios y han singularizado a cada una de las empresas. Las nuevas economías de escala implican una reducción permanente de costes a través de la mejor utilización de las capacidades disponibles, para lo que se necesitan nuevos diseños organizativos.

El desarrollo de *redes* constituye, sin duda, la clave fundamental de estas nuevas economías de escala que implican la utilización de los potenciales, en cualquier lugar, espacio, en el que se dispongan. Al propio tiempo, significa que esta reducción de costes se debe básicamente a la utilización de capacidades y no al problema tradicional del precio de los factores.

Una segunda clave es el hecho de que la globalización conduce, en este nuevo diseño, a una mayor complejidad de los procesos, por lo que se hace necesaria la *descentralización* a todos los niveles. Ello significa un mayor acercamiento a la persona y, consecuentemente, esta descentralización supone un nuevo impulso al desarrollo de los recursos humanos. La consecuencia de todo ello es el hecho de una creciente competitividad.

Al propio tiempo la globalización significa un permanente cambio en la división de trabajo, cuyo impacto se produce tanto en las instituciones con nuevas exigencias de diseños organizativos, como en

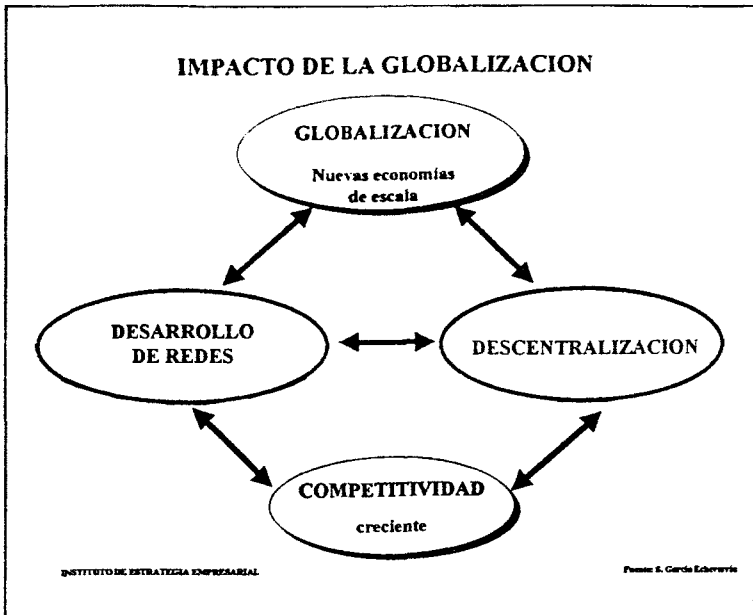


Figura 3

los individuos, a los que exige nuevos comportamientos. En cuanto a las instituciones los dos criterios básicos son:

- \* El desarrollo de organizaciones inteligentes desde la perspectiva de una capacidad de adaptación rápida a los procesos cambiantes y,
- \* La necesidad de legitimar estas instituciones y ello a través de una identificación corporativa.

La importancia de la cultura y de los valores en los nuevos diseños institucionales proviene de este proceso de globalización.

En lo que afecta a los individuos en la empresa la exigencia de nuevos comportamientos implica la necesidad de una disposición permanente al aprendizaje y, por otro lado, el diseño de la introducción del trabajo en equipo como pieza fundamental de las formas en las cuales se dirigen y ordenan las personas en la empresa.



Figura 4

Ambos componentes, consecuencia de la nueva división del trabajo, se orientan a la reducción permanente de costes.

Por tanto, las claves de este proceso de cambio se encuentran básicamente en tres modificaciones sustanciales en la actividad económica y empresarial:

- \* En primer lugar, el abandono de una *"cultura de la cosificación"* de las relaciones contractuales pasando a una *"cultura del management de personas y de sus capacidades"*. Se trata del desarrollo de una cultura de identificación corporativa lo que demanda una necesidad creciente de capacidad directiva.

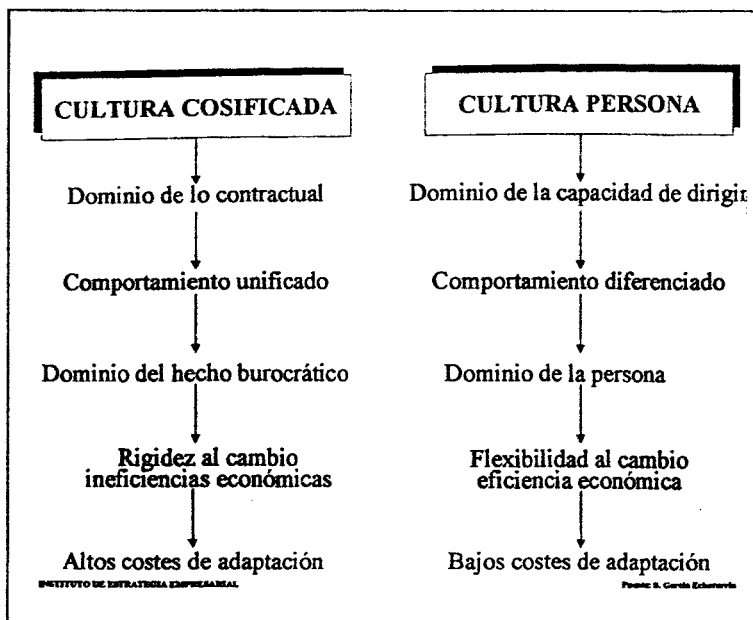


Figura 5

Esto es, se trata de pasar del *dominio de lo contractual* a la *capacidad de dirigir*, o de un comportamiento "unificado" de la persona a los comportamientos diferenciales. Dominantemente, se pasa del dominio del hecho burocrático al dominio de la persona con el fin de disponer de mayor flexibilidad para los procesos de cambio y, consecuentemente, reducir los costes de adaptación.

- \* Merced al avance tecnológico y a la globalización de la economía, se da un abandono de una cultura de "activos inmovilizados" sobre la que se han planteado sistemáticamente todos los desarrollos de inversión y financiación y del propio comportamiento humano. El éxito o fracaso de una división de trabajo no radica prioritariamente en los activos inmovilizados, sino en la *cultura del cambio permanente* de las personas y de su implicación en el desarrollo de redes.
  
- \* Otra de las claves de la globalización es la *reducción de las barreras*, lo que exige una *cultura de la competitividad* con el fin de poder aflorar los propios potenciales disponibles.

Estas tres claves obligan a un tipo de management más orientado a los recursos humanos que a las dimensiones funcionales tradicionales.



## LAS CLAVES DEL PROCESO DE CAMBIO

- Abandono de una “cultura de la cosificación” de las “relaciones contractuales” y de la “cultura de mando”
  - Paso a una “cultura del management de personas-capacidades”
  - Paso a una “cultura de la identificación corporativa” (valores-integración)
  - Paso a una “cultura directiva”
- Abandono de una cultura de “activos inmovilizados”
  - Paso a una “cultura de los recursos humanos” y de capacidad directiva
  - Paso a una “cultura de cambio permanente” (división de trabajo en transformación)
  - Desarrollo de redes
- Globalización de la economía
  - Reducción de barreras
  - Cambios rápidos de la división del trabajo
  - Cultura de la flexibilidad/innovación clave de la competitividad

exige otro tipo de management

pasar del management estructural/funcional al  
management de recursos humanos/procesos

Figura 6

Por tanto, el impacto de los procesos de globalización constituye la base de la dilución de barreras y, en particular, conduce a las nuevas divisiones del trabajo, al desarrollo de un empresario schumpeteriano, a la búsqueda de aquellas diferencias en las que tiene mejores potenciales y, consecuentemente, puede lograr una mayor eficiencia económica y social. Y, muy en particular, la *globalización obliga a una desregularización* a través de la privatización con el objeto de evitar todas aquellas instituciones burocráticas establecidas para regular las relaciones entre la sociedad, la economía y la empresa con el fin de acercar las instituciones societarias, económicas y empresariales al contexto de las situaciones de cambio, y con ello reducir, los costes de

coordinación. Una nueva institucionalización de estos interfaces entre sociedad, economía, empresa e individuo constituye, sin duda, la clave de este proceso.

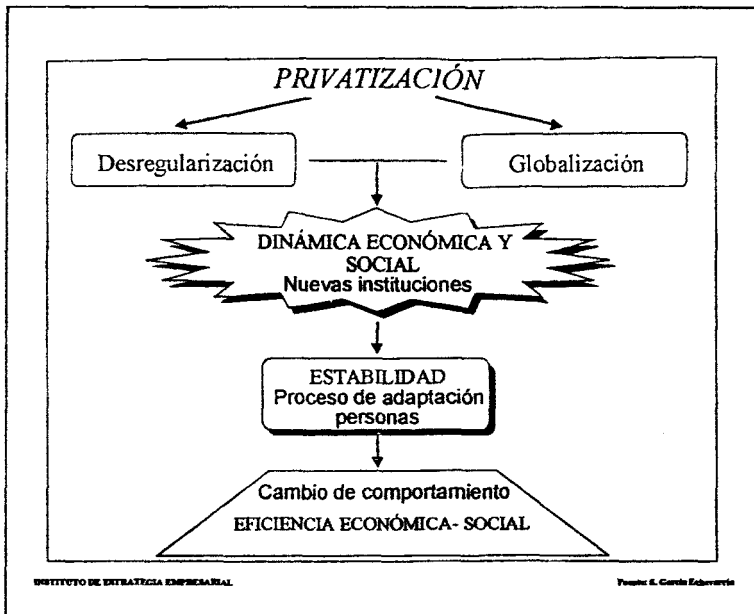


Figura 7

Otra de las características fundamentales del proceso de globalización se encuentra, sin duda, en la existencia de una nueva dinámica intercultural que integra y acerca a las personas y, consecuentemente, reduce los costes de coordinación al eliminar barreras sociológicas y otras de naturaleza humana y organizativa, que han implicado una baja utilización de las capacidades económicas, financieras y humanas disponibles.

Todo lo cual obliga a una nueva institucionalización y a la generación de nuevos diseños organizativos en los que la capacidad directiva supone el éxito o fracaso de estos procesos. Asimismo obliga, en todo lo que afecta al desarrollo de la actividad empresarial, a la

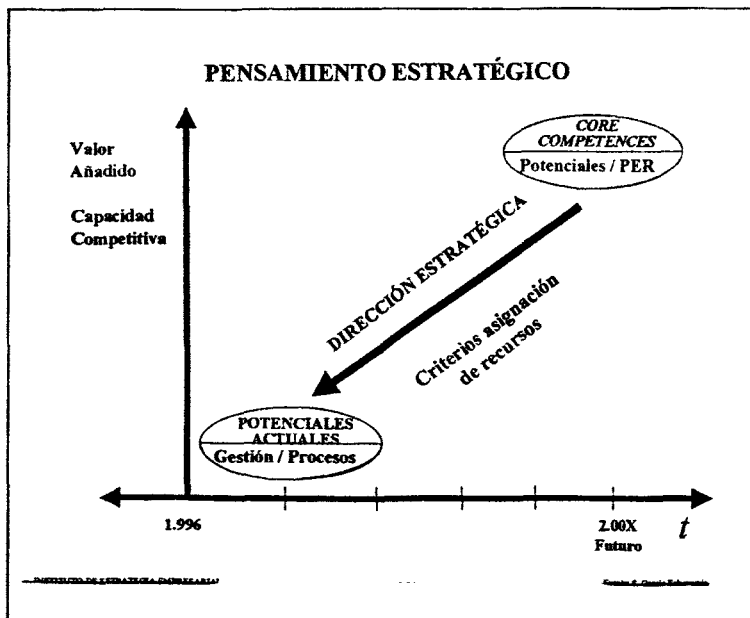


Figura 8

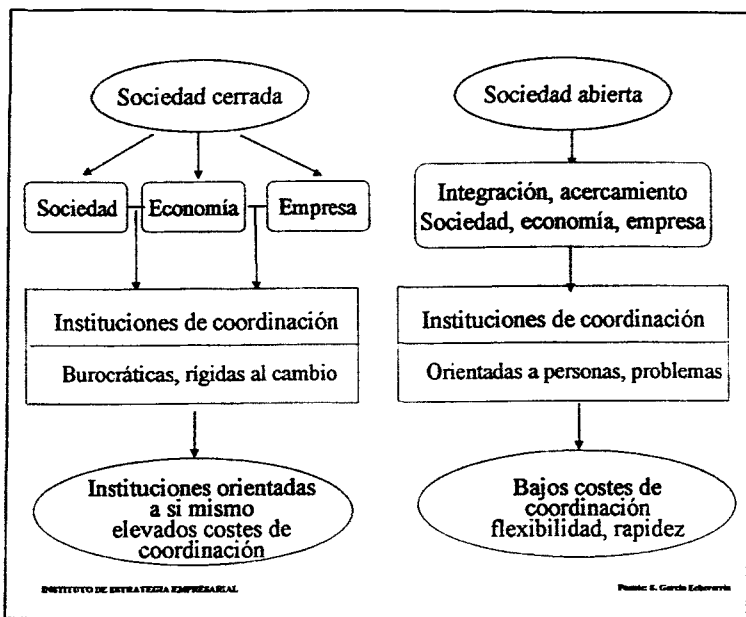
necesidad de desarrollar un pensamiento estratégico en todas las personas implicadas en "lo económico" y en "lo social", esto es, posicionarse en el futuro y no en el pasado. Todo posicionamiento en el pasado significa un atrincheramiento y una resistencia importante al cambio. Todo posicionamiento de futuro facilita, sin duda, los procesos de cambio y da eficiencia a la distribución de los recursos. Este cambio en el pensamiento de la persona constituye, sin duda, una de

las exigencias fundamentales del momento actual del cambio, así como la mayor necesidad de un pensamiento simultáneo y no lineal, lo que corresponde a la tradición occidental.

### **III. NUEVO ORDENAMIENTO ECONÓMICO Y SOCIAL BAJO EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN**

La globalización plantea una modificación sustancial de todo el diseño económico y social de los países europeos. Constituye, sin duda, una de las claves fundamentales para acelerar el paso de una sociedad cerrada a una sociedad abierta. Mientras que en una sociedad cerrada la característica fundamental es la generación de múltiples instituciones burocráticas, que se dedican a coordinar entre la sociedad, la economía, la empresa y el individuo, buscándole soluciones burocráticas a su proceso de integración, lo que conduce a altos costes de coordinación, derivados tanto de la baja eficiencia organizativa, como muy en particular, por las grandes rigideces a los procesos de cambio y de acercamiento a las necesidades de la persona.

La sociedad abierta que provoca la globalización implica el diseño de nuevas instituciones que integren la sociedad con la econo-



**Figura 9**

mía y la empresa en la que el individuo vea facilitada su integración y con ello la solución a sus problemas de forma

eficiente, tanto económica como socialmente. Se trata de nuevas instituciones orientadas básicamente a las personas y a los problemas, consiguiendo bajos costes de adaptación por la rapidez con la que puede realizarse la misma.

Este proceso de paso de una sociedad cerrada a una sociedad abierta se produce a través del impacto de la globalización en la desregularización y consecuente privatización de amplios campos de actividad en las que el Estado interviene, administra y realiza los

procesos. La desregularización, a través de las privatizaciones, genera un nuevo ordenamiento económico que debe conducir, necesariamente, a una mayor competitividad y a un nuevo dinamismo económico. Estos procesos de cambio de tipo socio-económico exigen una nueva cultura empresarial, lo que implica la realización de los procesos de transformación de las empresas con el fin de que puedan asumir nuevos diseños corporativos, y se produzca un cambio radical en los comportamientos tanto directivos como de los recursos humanos. La clave de

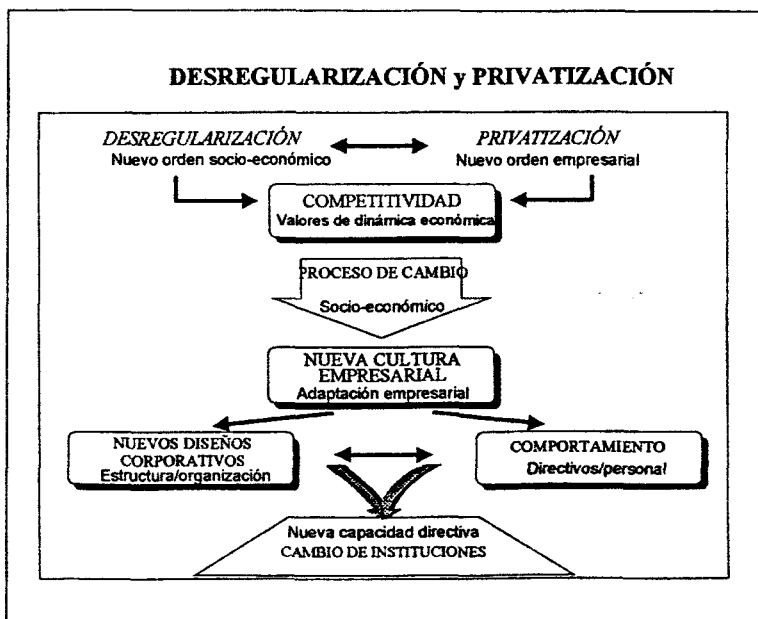


Figura 10

los procesos de globalización radical, por tanto, en la búsqueda de una *desregularización* y generación de nuevos mecanismos para poder

resolver de manera más eficiente los procesos de integración de la persona en lo social, en lo económico y en lo empresarial.

Por tanto, es necesaria una fuerte reducción de la presencia del Estado en la vida económica y, consecuentemente, acelerar el proceso de privatizaciones y desregularizaciones con el fin de ir eliminando instituciones de interfaces con grandes costes y fuertes resistencias al cambio. Este proceso, en toda Europa, es necesario desde el punto de

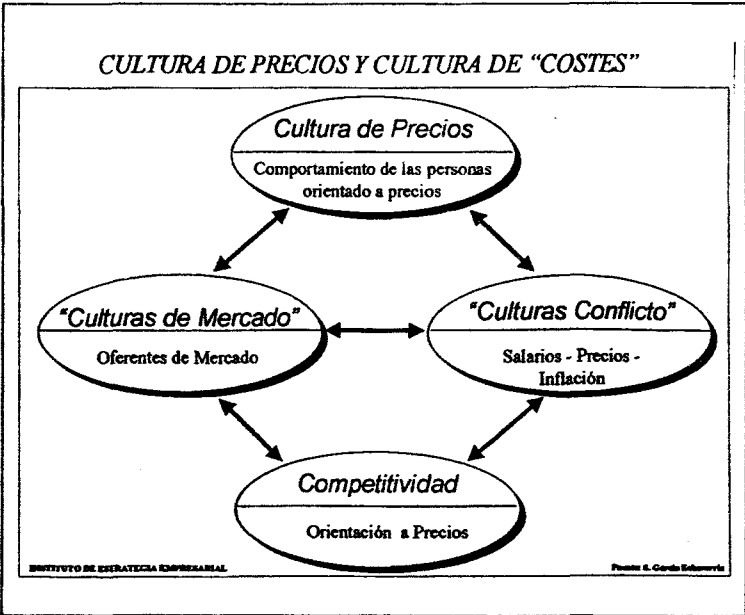


Figura 11

vista de la rapidez de adaptación a una economía globalizada y de las exigencias de los procesos de innovación a los recursos humanos y directivos.

El criterio básico sobre el que descansa todo este nuevo ordenamiento económico y social tendente a utilizar los potenciales disponibles, y pasar de una "cultura de precios" a una "cultura de costes" que descansa en la mayor eficiencia económica y social lo constituye la competitividad. La competitividad no consiste, en el sentido tradicional, en generar una capacidad competitiva destructiva, que destruye la confianza lo que restringe de manera sustancial el pro-



Figura 12

ceso de eficiencia económica, ya que descansa sólo en sus propias dimensiones, lo que genera espacios cerrados. Ser *competitivo no es destruir*, sino que significa *integrar capacidades productivas disponibles en cualquier espacio abierto*.



Una competitividad integradora implica, necesariamente, espacios abiertos, contar con "el otro", esto es, conocer la diferenciación con el otro, diseñar estrategias de diferenciación y en aquello en lo que no se es diferente generar economías de escala conjuntas. Las *redes* y la *cooperación* son valores fundamentales para poder aflorar los potenciales disponibles en conjunto y, al propio tiempo, las economías de diferenciación son las que facilitan la aportación singular de cada uno en el proceso competitivo. La integración de los componentes económicos y sociales es lo que genera una nueva dinámica empresarial. Para lo cual se tiene que disponer de:

- \* *Valores culturales* que desarrollen todos aquellos valores que implican la dinámica schumpeteriana de búsqueda de nuevas combinaciones de factores y, consecuentemente, de nuevas economías de escala a través de la persona y de la creatividad.
  
- \* Supone la generación de una *economía de la diferenciación* basada en las diferentes destrezas y potenciales de que se dispone y ello, en particular, a través de la capacidad directiva y la disposición al aprendizaje.
  
- \* Pero solamente es posible este proceso de competitividad integradora a través de la *integración con "el otro"* de aquellos potenciales disponibles que pueden ser conjunta-

mente aflorados en beneficio de la sociedad y de cada uno de los partícipes.



Figura 13

Sin duda, una de las claves de la competitividad corresponde, en primer lugar, al incremento de la productividad, basada en estos nuevos diseños de redes o de economías de diferenciación y, muy en particular, como consecuencia del proceso schumpeteriano de innovar. Solamente en un sistema competitivo, basado en la competitividad de las diferencias, se produce la innovación y, como consecuencia, la capacidad de desarrollar una competitividad.

Igualmente sin un crecimiento difícilmente puede darse una respuesta a las exigencias de economías de escala donde el proceso de integración es, sin duda, la clave fundamental. No se puede crecer sin el otro, bien sea competidor, bien sea cliente o proveedor, o bien corresponda a la contribución de directivos y personal. Para ello es necesario impulsar el cambio cultural que lleve a las personas a dirigir de otra manera los procesos empresariales, los recursos y las personas que son las que dan respuesta a la flexibilidad.

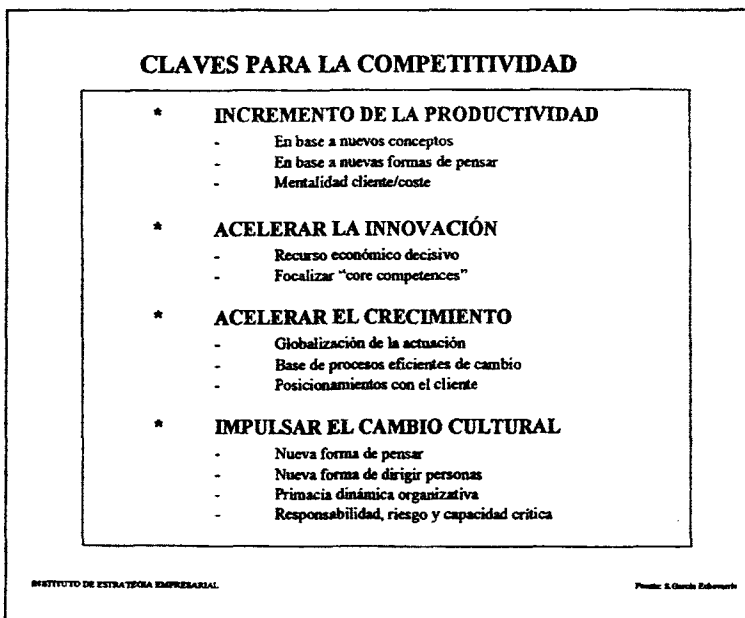


Figura 14

#### IV. EL NUEVO DISEÑO EMPRESARIAL

La globalización ejerce, consecuentemente, su impacto en la forma de dirigir las instituciones en tres dimensiones básicas:

- \* En primer lugar, obliga a *cambios organizativos* permanentes, esto es, exige una adaptación rápida y flexible, por lo que estas organizaciones tienden a ser necesariamente organizaciones *lean*, organizaciones planas, cerca del cliente y de los problemas que originan la coordinación entre la empresa y clientes, proveedores y el propio personal. La línea adquiere prioridad sobre los *staffs* tradicionales.
  
- \* La *globalización* implica, al propio tiempo, una nueva *configuración* de los *procesos productivos* basados en principios, y no en reglas, y juega un papel creciente el desarrollo de la tecnología de la comunicación con el fin de coordinar a través de transparencia lo que hasta ahora se venía realizando jerárquicamente.
  
- \* Y la globalización sitúa, en primer plano, la necesidad de una mayor *disposición al cambio de los recursos humanos* buscando en comportamientos de aprendizaje continuo la respuesta a las necesidades de la globalización.



Figura 15

Esta globalización genera, desde el punto de vista empresarial, una nueva dinámica de cambio de valores que encuentran su reflejo fundamental en los tres criterios básicos sobre los que tiene que descansar toda actividad directiva:

- \* La creación de una unidad doctrinal con el fin de lograr una legitimación e identificación de las personas con la institución, con el objeto de reducir los costes de coordinación.

- \* Una *creciente descentralización* con el fin de poder diseñar cambios organizativos permanentemente y sin altos costes de adaptación.
  
- \* Una *mayor creatividad e innovación* a través de la *asunción de riesgos y responsabilidades*, lo que genera cambios de comportamiento que llevan necesariamente a otra forma diferente de dirigir más que a mandar, y de integrar más que de desintegrar.

Esta nueva dinámica empresarial es la que da respuesta a un nuevo ordenamiento económico y social y a otra forma diferente de asignar y dirigir recursos económicos y humanos en el contexto de la empresa y de las demás instituciones. Es la persona y no la función la clave del éxito.

Toda empresa que busque éxito lo tiene que realizar a través de esa división de trabajo, en cambio permanente, que presenta diferencias y, por tanto, precisa de su pertenencia a redes que tengan capacidad para aflorar esa diferencia, en ese producto o en ese servicio, en los mercados mundiales. Es una nueva economía de escala a nivel mundial, caracterizada por la capacidad de sus diferencias, en lo específico de cada empresa, y en la dimensión global.



## BIBLIOGRAFÍA

- ALBACH, H: "El factor tiempo en la competitividad" en *Working Paper (Serie Conferencias) IDOE*, número 1, Alcalá de Henares 1996.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: "Globalización de la economía y dinámica de cambio de la empresa comercial. Hacia una nueva cultura empresarial" en *Working Paper (Serie Azul) IDOE*, número 231, Alcalá de Henares 1995.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: "La nueva dinámica económica y empresarial" en *Working Paper (Serie Azul) IDOE*, número 232, Alcalá de Henares 1996.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: "La globalización de la economía como motor de cambio económico-social y empresarial" en *Situación: Globalización y Gobierno de Empresas*, Ed. BBV, Bilbao 1997
- GARCÍA ECHEVARRIA, S.; DEL VAL NÚÑEZ, M.T.: *Cultura Corporativa y competitividad de la empresa española*, Ed- Díaz de Santos, Madrid 1993
- GARCÍA ECHEVARRIA, S.; DEL VAL NÚÑEZ, M.T.: *El directivo de la empresa vasca. Clave de su competitividad*, Ed. APD/Diputación Foral de Bizkaia, Bilbao 1993
- GARCÍA ECHEVARRIA, S.; DEL VAL NÚÑEZ, M.T.: *Los recursos humanos en la empresa española. Su desarrollo directivo y corporativo*, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1996.

- GARCÍA ECHEVARRIA, S.; DEL VAL NÚÑEZ, M.T.: *La empresa española ante la globalización de la economía*, Ed. IEE, Madrid 1997.
- GARCÍA ECHEVARRIA, S.; DEL VAL NÚÑEZ, M.T.: *Cultura empresarial y competitividad de la empresa canaria*, Ed. Fundación Mapfre Guanarteme, Las Palmas de Gran Canaria 1997
- INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN: *International Economic Indicators – 1996*, Colonia 1996
- PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Cultura Empresarial*, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1988.
- PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Dinámica Empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa*", Ed. Díaz de Santos, Madrid 1990.
- PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1993.
- VAL NÚÑEZ, M.T., DEL: *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España. Su realidad actual y su diseño de cambio*, Ed. Rialp, Madrid 1994