



Instituto de Dirección y
Organización de Empresa

Núm. 314

EL NUEVO DISEÑO EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

Su proceso de transformación

(THE NEW DESIGN OF
PERSONNEL MANAGEMENT
The process of transformation)

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá



UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5904863121

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE EMPRESAS / Núm. 314
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

EL NUEVO DISEÑO EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

Su proceso de transformación *

**(THE NEW DESIGN OF PERSONNELMANAGEMENT
The process of transformation)**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

(Universidad de Alcalá)

CB-4863121

Alcalá de Henares, Enero 2008

* Texto correspondiente a la conferencia pronunciada en el "Foro Empresarial" organizado por la Fundación Edyde el día 18 de octubre de 2007 en Murcia.

Autor / Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Abstract:

El diferente papel que juega la empresa en nuestra sociedad actual es consecuencia de un cambio del pensamiento centroeuropeo a partir del año 2005, en el que la orientación de la empresa debe ser fundamentalmente hacia la sociedad. Juega un papel decisivo el contexto económico-social que constituye la plataforma de referencia para el éxito o fracaso de una empresa. Este éxito o fracaso no depende sólo de la empresa, sino de las características que condicionan su entorno y la interacción entre la empresa y la sociedad. De ahí, la importancia creciente de la orientación a la sociedad como elemento básico en los procesos de dirección y de orientación del personal.

The different role in society that businesses have played in our present-day society is the result of a change in Central European thinking in 2005. This change in thinking argued that a business' must fundamentally be oriented towards society. Such an orientation is decisive in the socio-economic context that is the platform of reference for whether a business fails or succeeds. A business' failure or success does not only depend on the business but also upon the characteristics that condition its environment and the interaction between the business and its society. This, then is the origin of the growing importance of societal orientation as a basic element in the management processes of a business and in the orientation of its personnel.

Palabras clave / Keywords: Personas, Valores, Orden Económico-Social, Lógica Económica, Lógica Social, Sistemas de dirección, Dirección de Personas, Transformación, Proceso de cambio / Individual, Values, Socio-Economic Order, Economic Logic, Social Logic, Management Systems, Personnelmanagement, Transformation, Change Process.

Clasificación / Classification: Jel F23, Jel M10, Jel M12, Jel M14, Jel M19.

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Dirección)
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)
Carolina Menor Navarro
Yolanda María Sánchez Jiménez

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares
MADRID - ESPAÑA

Teléfono: +34 91. 885.42.00

Fax: +34 91. 885.51.57

E-mail: ido@uah.es

<http://ido.gioupm.com/> / www2.uah.es/ido

ISBN: 978-84-8187-133-3

Depósito Legal: M-2762-2008

EDITA: **I.D.O.E.** (UNIVERSIDAD DE ALCALÁ).

IMPRIME: **SOKAY SYSTEM, S.L.** (Polígono Industrial Neinor Henares, Carretera de la Estación, S/N, Sector E3, Nave 25 - 28880 Meco (Madrid)).

Índice

	Página
1. El papel de la empresa en la sociedad	1
2. Criterios configuradores del orden económico-social	5
3. Lo económico y lo social en el diseño empresarial	15
4. Orientación y diseño del sistema de dirección	23
5. Pilares básicos para una dirección y gestión eficiente	31
6. Cómo realizar el proceso de cambio	35
7. Conclusiones y recomendaciones	39
8. Notas bibliográficas	42

EL NUEVO DISEÑO EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

Su proceso de transformación

1. El papel de la empresa en la sociedad

Los acontecimientos que constantemente estamos percibiendo en la realidad empresarial, tanto en cuanto afecta a los procesos de intervención del Estado, la falta de reguladores adecuadamente configurados en los mercados y, muy en particular, también, el comportamiento de altos directivos, conlleva, sin duda, a una reflexión sobre cuál es el **papel de la empresa en la sociedad**. Es necesario aclararse sobre la cuestión del papel de la empresa en la sociedad, no sólo por lo que afecta al rol de la política y de los políticos, sino también y, principalmente, por lo que implica a los propios empresarios y directivos, con el fin de lograr el éxito económico y societario en su actividad empresarial.

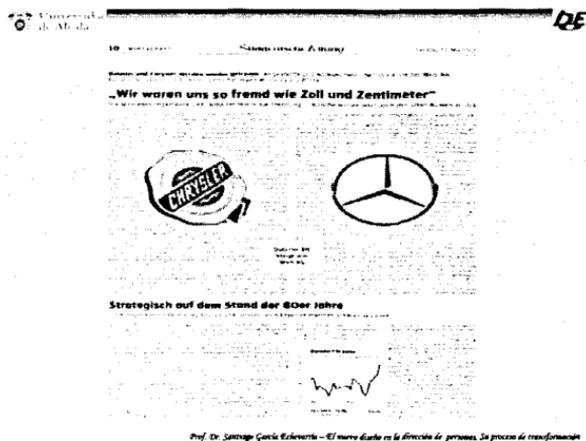


Figura 1

Si no se tiene claro cuál es este papel de la empresa en el conjunto de la sociedad es muy difícil que puedan orientarse las personas responsables tanto en el plano político, como en el plano económico

y social¹. Y, en particular, las empresas y las instituciones, no sólo orientadas al resultado, sino también orientadas a otro tipo de prestaciones, no disponen de la **orientación adecuada** para configurar sus **sistemas de dirección** y, por lo tanto, orientar a las personas que tienen que realizar sus contribuciones. Esto se aprecia claramente no sólo en el proceso empresarial, sino en el universitario, en el sanitario y en todas las instituciones. Esta falta de **visión de la globalidad** y, consecuentemente, de los criterios que de ella se derivan, debilita seriamente la capacidad de orientación de las personas y de las instituciones. Se quedan sin rumbo para fijar sus estrategias y los criterios para conseguir eficiencia económica y eficiencia social en el uso de los recursos.



Prof. Dr. Santiago García Echevarría - El nuevo diario en la dirección de personas. Su proceso de transformación

Figura 2 ²

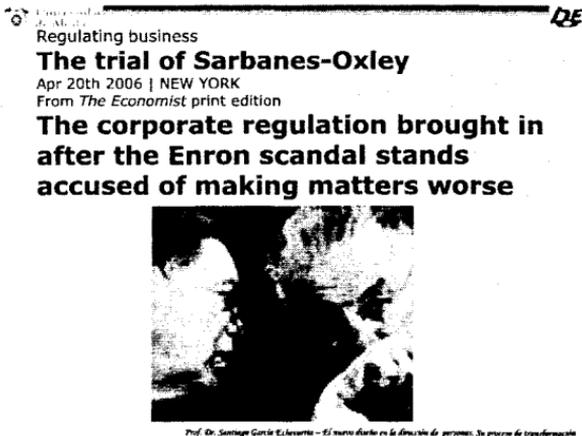
La dirección y gestión de la empresa, su desarrollo directivo, no se produce en el vacío. No se trata en las instituciones empresariales de que correspondan a una mera construcción técnico-funcional, como casi siempre se está enseñando y aceptando, sino que se trata de

¹ KÖHLER, H. (2007): "El empresario en la Sociedad", en: Documentos a Debate, IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 5, febrero, Alcalá de Henares, p. 2.

² BROST, M; GEHRMANN, W. Y OTROS (2005): "Manager ohne Moral?", en: Die Zeit, Nr. 49, 01 de diciembre de 2005, p. 25.

dirigir personas e instituciones implicándose en su propio desarrollo y configurando, al propio tiempo, el desarrollo de la sociedad y su legitimización dentro de la misma.

La empresa es una parte **constitutiva** de la sociedad. Es por lo que el Presidente de la República Federal Alemana, el Sr. D. H. Köhler³, en una de sus conferencias sobre el papel del empresario en la sociedad plantea el hecho de que la empresa y el empresario deben elevar su verdadera dimensión a una dimensión societaria configuradora de la sociedad. No es un mero artificio técnico-funcional, sino que fundamentalmente se trata de la pieza angular constitutiva de una sociedad, de la realidad que configura el armazón económico y social de una sociedad y, por tanto, de su bienestar. Y es por lo que señala, de manera muy clara, que *"dirigir una empresa es una categoría especial de servir"*, tomándolo del que fue Presidente de la empresa Bosch, el Sr. Merkel, y señalando que *"la corresponsabilidad de los empresarios no termina en la puerta de la fábrica"* y que *"casi todos saben, cuánto debe su éxito a las condiciones marco de la sociedad"*. *"Sin estabilidad política y jurídica, sin infraestructuras públicas, sin paz social, sin confianza en el futuro y sin el sentido de lo común, le falta a la empresa la base de su éxito"*.



Prof. Dr. Santiago García Elviescas - El nuevo desafío en la dirección de personas. Su proceso de transformación

Figura 3

³ KÖHLER, H., "El empresario en la sociedad", ob. cit., p. 4.



Figura 4

Puede señalarse que existen tres claves básicas para el éxito de una empresa:

- En primer lugar, un entorno, un marco, que le facilite la **libertad** para poder configurar su actividad y elegir la orientación de su propia institución.
- Asumir la **responsabilidad** que le corresponde en esta categoría societaria.
- Solamente a través de la **cooperación** entre personas e instituciones es posible el éxito empresarial, tal como se deduce de su planteamiento.

A estos tres aspectos vamos a dedicarnos en la parte primera de esta contribución.

“Tengo la impresión de que se está imponiendo una nueva predisposición de cooperar en la empresa...Refleja el reconocimiento que personal y empresario se encuentran en el mismo barco... las soluciones empresariales no solo (permiten) salvar la empresa, sino asegurar su capacidad competitiva. En el futuro se llegará a soluciones a la medida... me satisface que cada vez haya más acuerdos empresariales que integren la participación del personal en resultados”.

Fuente: H. Köhler, Presidente de la República Federal de Alemania.

Prof. Dr. Santiago García Ferrazuela - El nuevo diseño en la dirección de personas. Su proceso de transformación

Figura 5

2. Criterios configuradores del orden económico-social

La configuración del orden económico-social, el entramado económico-social en el que se desenvuelve la empresa, debe responder, por lo tanto, a los criterios señalados de **responsabilidad** y de **cooperación**. Se trata de configurar un espacio en el que los diferentes agentes económicos y sociales, así como políticos, puedan asumir ambos criterios para el **desarrollo de las personas** y de las **instituciones**. La persona, como individuo, necesita del contexto social, por propia esencia antropológica, configurando instituciones en las cuales se crean las redes oportunas para generar la **confianza** que permite a las personas cooperar. La **cooperación** solamente puede darse dentro del contexto de responsabilidad, como veremos a continuación.

El orden económico-social debe permitir como su función básica el elevar a categoría societaria, constitutiva de la sociedad, a la empresa y aquellas otras instituciones que hacen posible mediante su contribución el desarrollo de las empresas. Así, todo el sistema educativo, sanitario, etcétera, son instituciones que dan soporte necesario para que el marco de referencia permita a las empresas poder elegir en ese espacio de actividades que se les da y es en el que las instituciones configuran, por lo tanto, su espacio de libertad

que le permite elegir alternativas y configurar su propio **sistema de gobierno**. De forma que le permita entrar en la dinámica institucional pasando de posiciones A a las B ó C. Esta dinámica del entorno hace posible el desarrollo económico-social (Ver Figura 6).

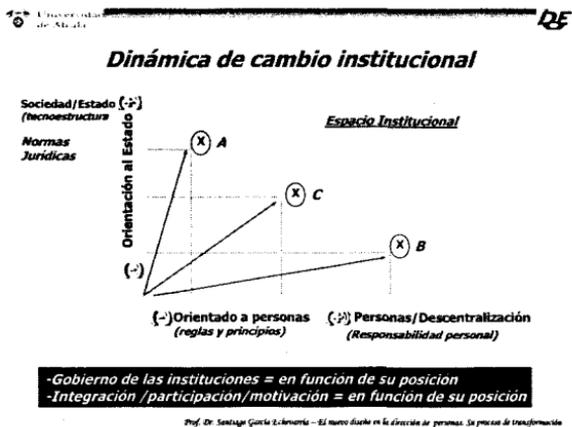


Figura 6

Permítaseme citar aquí a W. Ockenfels⁴ que entiende por *"responsabilidad una categoría eminentemente moral precisamente también en la economía que plantea enormes exigencias en la economía de mercado y en la competencia a todas y a cada una de las personas implicadas"*. Lo cual podemos completarlo con la afirmación realizada por el Presidente de la República Federal Alemana, Sr. D. H. Köhler, en la que manifiesta esa referencia a la persona señalando *"todos asumimos responsabilidad para la sociedad que vivimos. Cada uno debe aportar al bienestar según sus posibilidades"*⁵.

Pero para asumir **responsabilidades** se precisa de **libertad** para poder asumir esa **responsabilidad moral** en la que la persona contribuya al desarrollo del **bien común** y a través del cual obtiene la recompensa a su esfuerzo.

⁴ OCKENFELS, W. (2007): *"Moralische Werte Lohnen sich"*, en: Forum, Instituts der deutschen Wirtschaft (IdW), núm. 20, septiembre, Köln.

⁵ KÖHLER, H., ob. cit, p. 3.

El orden económico-social, de una economía de mercado o una economía social de mercado⁶, debe ser ético, pues si el orden en el cual se desarrolla la empresa no es ético difícilmente podrá exigirse a los agentes, los cuales eligen espacios dentro de ese orden, el que asuman la responsabilidad moral y ética. Y esta es una clave, en muchos de los casos, que se plantee en el contexto normativo vigente.

Como puede apreciarse en la Figura 7 el nivel de libertad genera creación de valor y de bienestar por la posibilidad de ejercer la razón, la capacidad del individuo de buscar alternativas innovadoras.

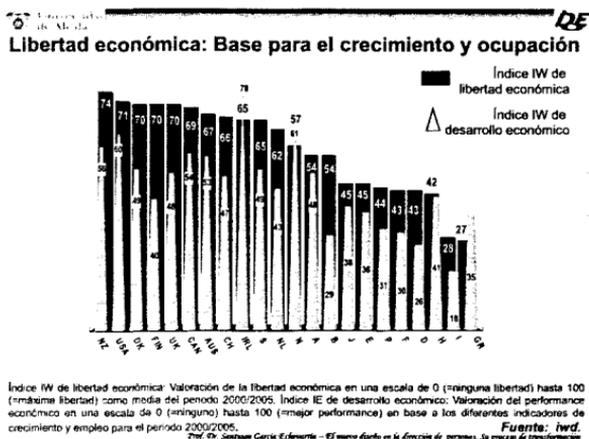


Figura 7

El orden de una economía de mercado, de una buena economía de mercado⁷, es, por lo tanto, el orden más próximo a la persona y a su propio desarrollo⁸. Pero tal como señala W. Ockenfels "una economía social de mercado vive de la premisa de que hay ciudadanos

⁶ HOMMAN, K. (2007): "El programa ético de la economía de mercado", en: Documentos a Debate, IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 10, julio, Alcalá de Henares.

⁷ HOMMAN, K., ib.

⁸ UTZ, A. F. (1998): "Ética Económica", Unión Editorial, Madrid, pp. 23. ss.

conscientes que están dispuestos a desarrollar iniciativas, a poner saberes y capital, a asumir riesgos. Dicho brevemente, cuando no hay responsables conscientes de las prestaciones moralmente correctas degenera la economía de mercado hacia una economía dirigida estatalmente en la que el empresario muta a funcionario”.



Fuente: Utz, cap 4 - 9/11.

Prof. Dr. Santiago García Caldentey - El nuevo diseño en la dirección de personas. Su proceso de transformación

Figura 8

La economía necesita del individuo, por un lado y de la dimensión social del mismo, de las instituciones, por el otro, jugando un papel decisivo la articulación del principio de la competencia como principio económico.

Si el marco no se configura correctamente de forma que se oriente a la persona y su desarrollo, a la institución y a su legitimización, se dará una orientación totalmente errónea a todas las instituciones y a los propios comportamientos individuales, lo que llevará a una situación sin rumbo y, consecuentemente, los criterios para la toma de decisiones de dirección en las empresas y las decisiones individuales serán erróneas, lo cual provocará una errónea asignación de recursos. Esto sucede frecuentemente en los últimos años y de manera cada vez más acentuada. El orden económico y social es el que genera la orientación a la contribución, al bienestar y al desarrollo de los individuos en una economía de mercado y es el que permite ciertamente la generación de la **confianza** necesaria para que se produzca la **cooperación** y, consiguientemente, la

reducción sistemática de los **costes económicos y sociales** e institucionales de coordinación.

La exigencia de **confianza** para el funcionamiento de cualquier institución, de cualquier proceso y, en particular, de lo económico y de lo social, constituye la base para que puedan lograrse situaciones de **cooperación** entre las personas. Esta clave, que es la **confianza**, es en la que descansa el desarrollo de la propia persona como individuo, y sin la cual la economía no tiene la capacidad de generar la dimensión social que permite el impulso de cada persona y su integración corporativa. Este es uno de los problemas más delicados en los momentos actuales en el desarrollo de nuestras organizaciones como consecuencia de mecanismos de ingeniería financiera y de incapacidad de percepción de una orientación correcta a la hora de proceder en la transición en la que nos encontramos en un mundo globalizado.



Prof. Dr. Santiago García Echevarría - El nuevo paradigma en la dirección de personas. Su proceso de transformación

Figura 9

La referencia al diseño constitutivo del orden económico y social, que es el que impulsa el desarrollo de la persona es, sin duda, la clave fundamental de todo el proceso: *"el éxito de una empresa es el éxito de la cooperación. Esta no debe olvidar nunca a los*



Figura 10

La **cooperación** exige necesariamente **confianza**, tanto en el marco en el que se desarrolla el ordenamiento económico y social, y, por lo tanto, en las instancias determinantes de este marco. Pero sobre todo en el debate actual de los "reguladores", la **confianza** en la institución, en el sistema de dirección y en su realización, así como fundamentalmente en las personas, ya que son la clave del funcionamiento de la economía.

La **cooperación** entre las empresas en el espacio en el que se desarrollan es imposible sin la **confianza** en este marco y en el ordenamiento económico-social. Pero esta confianza exige **personas**, empresarios y directivos, que permitan dar las bases a esta generación de confianza. Por ello, el directivo debe cuidar cada vez de manera más exquisita la **dimensión ética y moral** sobre la cual está dirigiendo y orientando a una institución. Y ello no sólo por las consecuencias de su comportamiento para la institución y para el conjunto, sino incluso para su propio desarrollo personal, tal como puede apreciarse en los últimos años de manera, a veces, dramática. Comportamientos como los que suceden, por ejemplo, con referencias a situaciones de corrupción o de intereses personales

⁹ KÖHLER, H., ob. cit, p. 4.

sobre los intereses del bien común, tienen un enorme coste institucional y personal y el deterioro del propio ordenamiento, no sólo del marco económico y societario, sino del propio marco u ordenamiento empresarial¹⁰.

Puede decirse, por lo tanto, de acuerdo con W. Ockenfels¹¹, que *"el sistema más excelente quebrará a la larga si no se apoya en personas potentes. Lo que afecta, sobre todo, a los sistemas de libertad económica (economía de mercado) y política (democracia)"*. La **cooperación** lleva, necesariamente, a un concepto **competitivo** distinto al que corresponde a la mera expresión financiera de la oferta y de la demanda reducida a la expresión del *"precio"* y no del *"valor"* de las personas y de las cosas. Es interesante observar que incluso en la terminología financiera y económica el concepto de *"valor"*, *"creación de valor"*, etcétera, va ganando en los últimos años espacios muy importantes a la hora de interpretar estos procesos institucionales del mundo empresarial y el *"precio"* queda relegado a una dimensión más reducida del orden financiero y del orden regulador.

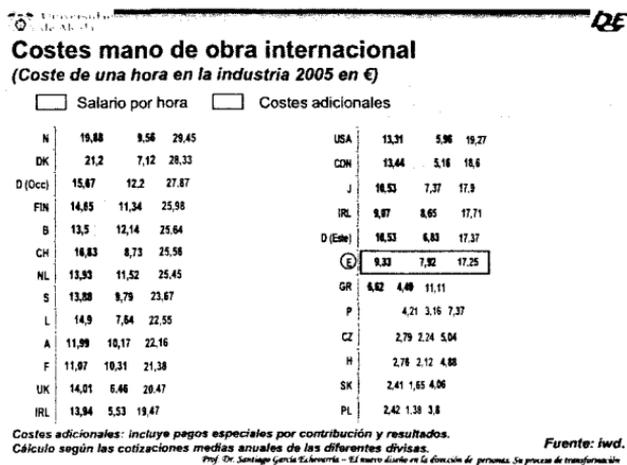


Figura 11

¹⁰ UTZ, A. F., ob. cit, p. 26.

¹¹ OCKENFELS, W., ob. cit.

La **competencia** no es una mera expresión del "**precio**" como magnitud o indicador reduccionista de las cosas, por ejemplo, en cuanto a la mano de obra. Puede apreciarse cómo el "**precio**" de la mano de obra en los distintos países de la Unión Europea presenta diferencias enormes en Europa. Lo curioso es que aquellos países con el máximo "**precio**" de la mano de obra son aquellos países con el máximo resultado económico, con el máximo valor de las personas, tanto medido en sus exportaciones como en la estabilidad de su moneda, o en el bienestar generado.

Por lo tanto, el "**precio**" no coincide frecuentemente con la "**creación de valor**" que es la que hace posible la competitividad.



Figura 12

Y la **competitividad**, como fenómeno económico-social, y no tanto financiero, supone, fundamentalmente, el desarrollo de tres **categorías** perfectamente articuladas:

- La primera de ellas es la disposición de aquellos **valores** que hacen posible que la persona **comparta**, aporte, contribuya, en los términos que se acaban de señalar.
- Lo que hace falta son **competencias**, es decir, la capacidad de las personas y de las instituciones para aportar sus competencias, sus conocimientos y saberes

de manera coordinada y, consecuentemente, generando valor.

- Y la tercera, pero no la menos importante, constituye la **dimensión social**, es decir, la capacidad que tienen las personas de relacionarse entre sí al objeto de compartir valores y conocimientos, y con ello reducir radicalmente los "*costes de coordinación*" económicos y sociales entre las personas, en ese proceso de aportación de conocimientos en cada uno de los casos.

Los países que no tienen en cuenta estos tres elementos como base de la competitividad, consecuencia de las competencias que tienen personas y organizaciones, no han entendido lo que significa dicho fenómeno económico y social.

Cada vez más, el **conocimiento** es hoy la clave de la innovación, de la "**creación de valor**". Pero la **innovación** supone básicamente la capacidad de diseñar organizaciones en las que las personas son las que tienen la capacidad de respuesta, tal como puede verse en el ejemplo alemán del gráfico. La gran diferencia entre el valor de las personas es su capacidad innovadora, que incrementa el valor de los recursos, de las cosas.

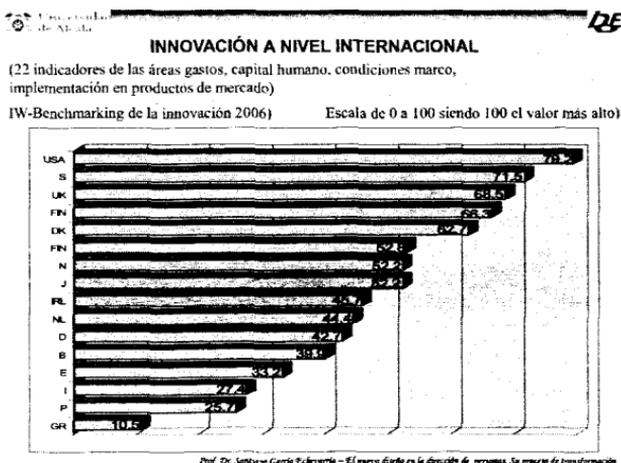


Figura 13

Un aspecto importante en todo el proceso es la interpretación que hacemos de la **innovación**, donde puede apreciarse nuevamente que aquellos países con los "*precios más altos*" de las personas son los países que más innovan y ello no es debido al problema del "*precio*"; sino al problema de **valores y competencias** y, también, a la capacidad de la **dimensión social** de la integración de las instituciones educativas, sanitarias, etcétera, en el entorno que da impulso a la empresa.

Puede, por lo tanto, resumirse, que un orden económico y social, es aquel ordenamiento que verdaderamente genera el espacio de **libertad** necesario que pone a disposición empresarial y de las otras instituciones que acompañan al desarrollo empresarial, tales como las del sistema educativo y sanitario. Lo cual obliga necesariamente a orientarse a un desarrollo de las instituciones y a un desarrollo de la persona de manera que confluyan en la **innovación** para que la creatividad permita generar la **creación de valor**, la riqueza que de respuesta al **bien común** y al **desarrollo del individuo**.



Figura 14

Si no se da este marco de referencia no habrá desarrollo de personas ni de instituciones, y para ello, hacen falta personas que asuman este rol, tal como se ha mencionado anteriormente por

3. Lo económico y lo social en el diseño empresarial

La definición de una institución empresarial implica fijar el **espacio** que dentro de ese entorno asume la empresa para configurar su **dimensión constitutiva** y el **gobierno** de la misma. Es definir la **institución**, la **corporación**, para poder luego ejercer el gobierno de la misma. Para eso se necesita definir claramente este espacio en el que se orienta tanto a los sistemas de dirección como a todas y a cada una de las personas y, por lo tanto, a las responsabilidades que asumen cada uno de ellos y su contribución al bien común, al conjunto de la institución y, como consecuencia, al propio bien individual.

Y el **gobierno de una empresa** exige, por lo tanto, las tres dimensiones siguientes:

1. Tiene que existir una **clara orientación**, es decir, hacia dónde se dirige esa empresa para que todo el sistema de dirección y todos los procesos funcionales-técnicos tengan una orientación clara. Ninguna dimensión funcional técnica es neutral, sino que está orientada al logro de determinados objetivos que permitan contribuir al desarrollo global de esa institución conforme a los valores diseñados. Y aquí descansa, en primer lugar, la orientación de una empresa en las tres categorías que hemos mencionado de la competitividad. Esto es, una empresa trata de configurar una institución que le permita ser **competitiva** y para ello tiene que adoptar una serie de configuraciones corporativas que permitan el gobierno de la misma. Y estas tres categorías son, como antes se ha mencionado, en el concepto de competitividad, las siguientes:
 - a) Los **valores** valores que van a orientar y configurar la cultura empresarial que hace posible el que las personas, a la hora de desarrollar sus competencias, de dirigir y

¹² OCKENFELS, W., ob. cit, p. 2.

realizar los procesos y de establecer las relaciones organizativas, tengan una clara orientación en cuanto a los valores en los que descansa esa institución. Lo cual se puede ver en la clara exposición del Ex-Presidente Sr. D. R. Herzog que recoge de forma magistral lo que constituye la referencia básica del proceso de formación.



“Pero formación no se puede limitar a la transferencia de saberes y de capacidades funcionales! En la formación de la persona se precisa además de una capacidad crítica, sensibilidad y creatividad además de transmitir valores y competencias sociales.

Pienso en la transmisión de virtudes, que no son tan antiguallas como suena: fiabilidad, puntualidad y disciplina, sobre todo respeto de los demás y la capacidad de actitud humana”.

Fuente: Roman Herzog.

Prof. Dr. Santiago García Echeverría – El nuevo diseño en la dirección de personas. Su proceso de transformación

Figura 15

- b) Las **competencias** de las que deben disponer las personas a través de los sistemas de formación e información para que puedan contribuir de manera eficiente a esa orientación que se da a la empresa y, consecuentemente, al comportamiento directivo.
- c) La **organización**, que corresponde a las **competencias sociales** en las que el “otro” es la referencia que permite compartir y, por lo tanto, contribuir conjuntamente al desarrollo de esa institución.

El **gobierno de la empresa** abarca necesariamente esas tres categorías que son las que hacen posible la

competitividad de una empresa, garantía de su contribución al bien común de la sociedad y, al propio tiempo, al resultado específico individual de esa empresa y de cada uno de sus partícipes en un concepto de *stakeholders*, esto es, de todas las personas implicadas, directa e indirectamente, en el proceso empresarial. Puede decirse que en una empresa “o todos ganan” o habrá dificultades muy serias de coordinación y, por lo tanto, elevados costes de las mismas.

En la reflexión que se recoge por el Ex-Presidente de la República Federal de Alemania el Sr. D. R. Herzog¹³ puede apreciarse, sin lugar a dudas, que la pieza fundamental en esta orientación de las competencias no sólo es el adquirir competencias técnico-funcionales, sino adquirir esas otras competencias, valores que él define como virtudes, que son las que permiten las relaciones entre las personas y que hacen posible, económica y socialmente, reducir los costes de coordinación, que son la clave, como los verdaderos costes fijos, que hacen inviables los procesos de transformación de las empresas.

2. Una segunda característica para el diseño de la corporación es la definición de qué papel juega **lo económico y lo social** en el diseño corporativo. Como puede apreciarse en la Figura 16, se trata de definir constitutivamente en la empresa la consistencia entre lo económico y lo social como dos piezas inseparables de un mismo hecho. Todo el sistema de dirección como cualquiera de las funcionalidades de una empresa, la configuración de sus procesos y el comportamiento en la toma de decisiones de cualquier naturaleza, tiene que evaluar, necesariamente, un cálculo económico y social integral para que verdaderamente sepa, conscientemente, el valor o la creación de valor de esa decisión, de ese proceso o de esa actuación concreta.

¹³ HERZOG, R. (2000): “*Was die Experten sagen*”, en: Argumente, Instituts der deutschen Wirtschaft (IdW), núm. 4, Köln.

“Pero formación no se puede limitar a la transferencia de saberes y de capacidades funcionales! En la formación de la persona se precisa además de una capacidad crítica, sensibilidad y creatividad además de transmitir valores y competencias sociales.

Pienso en la transmisión de virtudes, que no son tan antiguallas como suena: fiabilidad, puntualidad y disciplina, sobre todo respeto de los demás y la capacidad de actitud humana”.

Fuente: Roman Herzog.

Prof. Dr. Santiago García Colmenero –El nuevo mundo en la óptica de personas, la proceso de transformación

Figura 16

Por eso lo económico y lo social constituyen, sin duda, la referencia fundamental en cuanto a la manera en la que se configuran los sistemas de dirección y la forma en la que se hace el cálculo económico de todas y cada una de las decisiones empresariales.

La dimensión económica supone, fundamentalmente, la **creación de valor** que tiene que contribuir al desarrollo de las capacidades de una institución empresarial para lograr su futuro y su bienestar. Este es uno de los grandes debates en torno al fenómeno actual, en España desconocido hasta cierto punto, de los *hedge funds* y su actuación. Una empresa no es un hecho especulativo *per sé*, eso será otra cosa. Una empresa es una institución que tiene que estar permanentemente superándose en cuanto a la **lógica económica** de lograr la máxima eficiencia de los recursos escasos disponibles, esto es, las productividades.

La productividad es el primer **principio económico** dentro del contexto del espacio empresarial, pero la productividad es también el primer **principio ético** dentro del plano más amplio del espacio en el cual la empresa es una de las partes constitutivas de ese orden económico y social que hemos mencionado, de la Sociedad.

Es por ello que la lógica económica debe ser un elemento determinante dentro de una orientación *stakeholder*. Por otra parte, la **lógica social**, la **lógica de la persona**, el desarrollo de la persona, constituye la base para que los costes de coordinación, no sólo del uso de las competencias disponibles, sino de la capacidad de innovación, constituyan, sin duda, uno de los grandes componentes. Es por ello que en los últimos años en un país como la República Federal de Alemania, el hecho concreto de los "*acuerdos empresariales*" en miles de empresas medias y pequeñas ha hecho posible que un país con altos "*precios*" de la mano de obra consiga máximos niveles de productividad y de competitividad a nivel mundial, tal como lo demuestra su capacidad exportadora, siendo el primer exportador mundial de bienes y, consecuentemente también, de desarrollo.

"La lógica económica no significa que la responsabilidad de la empresa solamente pueda reducirse al objetivo principal de conseguir beneficios. Todo empresario estaría bien asesorado y no asigna al shareholder un valor demasiado alto, sino también a los intereses bien entendidos de los otros grupos, de los otros stakeholders", señala Randolph Rodenstock, Presidente de la Asociación de la economía bávara el pasado 29 de mayo en el marco de la Academia de la formación política de Bildung Tutzing.

Fuente: iw Forum – IdW Köln Nr 15/ July 2005 Randolph Rodenstock.

Prof. Dr. Santiago Carrié Valverde – El nuevo estado en la concepción de personas. Un proceso de transformación

Figura 17

Toda empresa tiene que encontrar, y esta es la recomendación que antes ha mencionado el Presidente actual de la República Federal Alemana, su forma constitutiva en lo económico y en lo social, que haga posible garantizar el futuro de una empresa merced a elevadas productividades y a una gran capacidad competitiva como consecuencia de la percepción de que se está "*en el mismo*

*barco*¹⁴.

Esto es **dirigir personas** y esto es lo que tiene que quedar claramente definido en el gobierno de una empresa y en su manifestación realizadora del **sistema de dirección** y de los procesos técnico-funcionales que hacen posibles los procesos de transformación dentro de una empresa.

Por ello el tema de esta **lógica económica** y esta **lógica social** articula la especificidad de cada una de las empresas y, consecuentemente, la manera en la cual el sistema de dirección debe ser configurado, así como todos los procesos en los cuales se articula una empresa. Ninguna empresa es igual a otra, las diferencias fundamentales están, precisamente, en esta articulación de la **lógica económica y social** que le va a dar la característica peculiar y específica a su forma de entender ambos componentes en sus sistemas de dirección.

Una errónea elección del **sistema de dirección** para la configuración de ambas lógicas lleva a un error de orientación de dirección. Dirigir una empresa no es establecer un esquema funcionalista y gestionarlo, es algo más que un mero hecho mecanicista, y que corresponde a una visión compartida de una realidad económica y social. De ahí las diferencias fundamentales y uno de los problemas preocupantes en este momento en la manera que se entiende la dirección de las personas o, en términos funcionalistas, de los "*recursos humanos*".

3. El tercer elemento clave es el que se ha mencionado de la elección del **sistema de dirección**. Cada posicionamiento dentro de ese espacio integrante, constitutivo de la lógica económica y social, define un sistema de dirección y, hay que aproximarse lo máximo posible a esa realidad que orienta al conjunto del sistema para que el sistema de dirección sea coherente y consistente a la hora de ordenar todos los procesos empresariales.

¹⁴ KÖHLER, H., ob. cit, p. 4.

Una empresa no debiera ser **estructura**, sino que deben ser **procesos** que se articulan de manera flexible y que permita a las personas permanentemente **innovar**, tal como se puede apreciar en la Figura 13, que es lo que hace posible que los "*precios*" altos de los salarios sean perfectamente superados por las altas productividades, consecuencia de los sistemas de dirección de cada una de esas empresas.

Lo **económico y lo social** son las dos partes que no pueden reducirse a una mera articulación externa, vía normativa legal, sino que constituye el eje medular del **propio proceso empresarial**. Este proceso de cambio debe ser el contenido de las reformas del mercado de trabajo. Se pudiera plantear aquí en el contexto actual ¿dónde está la persona hoy en la lógica económica y en la lógica social que definen los entornos a cada una de las empresas? La lógica social y la lógica económica son partes constitutivas de cada empresa y como tal tiene que articularlas con la disposición del mayor espacio posible bajo los criterios de responsabilidad y cooperación.

En el contexto de una orientación *stakeholder* subyace, fundamentalmente, este **hecho "social"**, lo que puede apreciarse en las referencias que hemos señalado, tanto del Presidente de la Federación Empresarial como del propio Ex-presidente de una empresa como Mercedes Benz, que tras el enorme fracaso de la integración de Chrysler, el Sr. Schremp¹⁵, avisa a navegantes, después de muchos años de una defensa a ultranza del *shareholdervalue* como orientación de la Compañía, que sólo una dimensión de *stakeholdervalue* constituye el elemento fundamental del proceso de dirigir.

*"Las personalidades directivas han entendido que el beneficio es solo una de las diferentes magnitudes que definen el éxito de una dirección de empresas"*¹⁶.

¹⁵ SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (2007) (Eds.): "*Wir waren uns so fremd wie Zoll und Zentimeter*", 15 de mayo de 2007.

¹⁶ KÖHLER, H., ob. cit, p. 4.

En el caso de la compañía Toyota, como puede apreciarse en dos citas que se han escogido, se aprecia que el éxito de la misma radica, precisamente, en la manera en que se concibe este **gobierno de la empresa** basada en valores y en el desarrollo de una **cultura** que reduce radicalmente los "costes de coordinación". Son costes económicos y sociales provenientes de los tiempos que se utilizan, de la innovación, de la creatividad y de todo aquello que corresponde a la capacidad de aportación de las competencias humanas disponibles. Toyota es un claro ejemplo de una gran capacidad corporativa que permite dirigir, coordinar, de manera eficiente una amplia organización.

The Toyota way

IN AN organisation whose employees are self-motivating and largely self-directing, the compass that steers them in the way the organisation wants them to go is its culture. Toyota has 580 different companies around the world, 51 factories outside Japan, and sells cars in more than 170 countries.

What holds these operations together and makes them part of a single entity, says Takis Athanasopoulos, the head of its European operations, is the company's strong corporate culture.

Fuente: Economist.com 30/01/2006.

Prof. Dr. Santiago García Echeverría - El nuevo rumbo en la dirección de personas: la gestión de transformación

Figura 18

Este debate, se refleja magníficamente en una contribución del Presidente de McKinsey, que analiza esta situación contradictoria entre las orientaciones empresariales a un *shareholdervalue* como componente fundamental que ha regido durante más de diez años y rige en la actualidad en muchas compañías y lo que se define como "*responsabilidad social corporativa*", hecho insuficiente de una interpretación corporativa corta de la empresa en la que la lógica económica y social tenga capacidad de respuesta en la propia estrategia empresarial.

On one side of the current debate are those who argue that (to borrow Milton Friedman's phrase) the "business of business is business". This belief is most established in Anglo-Saxon economies. On this view, social issues are peripheral to the challenges of corporate management. The sole legitimate purpose of business is to create shareholder value.

On the other side are the proponents of "Corporate Social Responsibility" (CSR), a rapidly growing, rather fuzzy movement encompassing both companies which claim already to practise CSR and sceptical campaign groups arguing they need to go further in mitigating their social impacts. As other regions of the world—parts of continental and central Europe, for example—move towards the Anglo-Saxon shareholder-value model, debate between these sides has increasingly taken on global significance.

Fuente: *The Economist.com* May 26th 2005 ~ *The biggest contract.*

Prof. Dr. Santiago García Elvira - El nuevo debate en la dirección de personas, su proceso de transformación

Figura 19

Todavía en este terreno, independientemente de los esfuerzos de muchas compañías de presentar "cuentas" de esa responsabilidad corporativa, estamos en los pre-comienzos de una nueva manera de entender la empresa en un contexto de una sociedad libre, abierta y competitiva, orientada al desarrollo de las personas como clave fundamental de la competitividad.

4. Orientación y diseño del sistema de dirección

La orientación de una empresa está dirigida a superar los procesos competitivos de forma que pueda dar, a través del desarrollo de la persona, una respuesta a su permanencia y su excelencia en la posición dentro del contexto de los mercados y de la sociedad. Y ello se centra fundamentalmente en las **tres categorías** que hemos mencionado con anterioridad:

- a) Los valores culturales de la compañía.
- b) Las competencias de las personas y de la institución.
- c) El diseño organizativo de la empresa o dimensión social.

INSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN

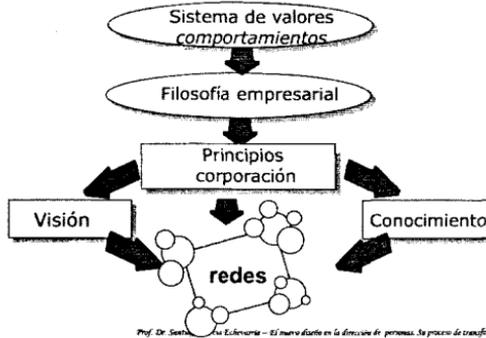
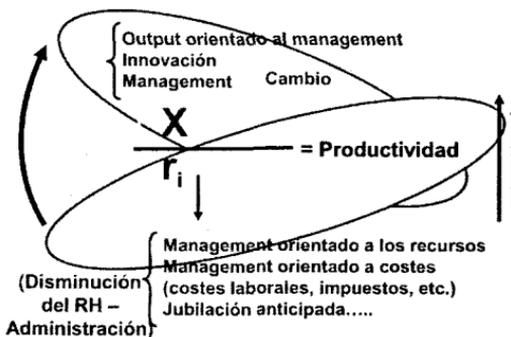


Figura 20

La institución y su diseño organizativo corresponden a la posición que se ha adoptado en el contexto en el que se desenvuelve la empresa, en el orden económico y social, en base a aquellos sistemas de valores que son los que van a regir los comportamientos de las personas y que permiten definir la **filosofía empresarial**. La **filosofía empresarial** constituye este **encuentro entre la lógica económica y la lógica social** que se define a través de aquellos valores que son los que marcan la referencia en la orientación, tanto del sistema de dirección como del propio comportamiento de las personas. Lo cual, se refleja en aquellos principios que son los que sustentan el **sistema de dirección de la empresa** y su **gestión**, de forma que pueda lograrse la innovación correspondiente a través del desarrollo de los conocimientos y del establecimiento de esos valores que permiten **visionar** el futuro en forma de **redes organizativas**.

El modelo básico, como puede deducirse de todo lo expuesto hasta ahora, es el modelo de **productividad** que constituye, sin duda, tanto la base de la **lógica económica** como la **base ética de la lógica social**, esto es, el uso eficiente de recursos escasos de acuerdo con los valores establecidos en el ordenamiento económico social, así como en el ordenamiento constitutivo de la empresa.



Prof. Dr. Santiago García Echeverría - El nuevo desafío en la dirección de personas. Su proceso de transformación

Figura 21

La **productividad**, como se recoge en la Figura 21, refleja una relación entre el resultado, que constituye el numerador, y los recursos utilizados, los medios, que constituyen el denominador. Esta valoración relativa de los consumos realizados de factores escasos para lograr un cierto producto o resultado es la referencia básica de todo el pensamiento económico.

La gestión en los sistemas de dirección tradicionales, en sistemas cerrados, en los cuales difícilmente hay posibilidades alternativas de elección por parte del empresario, se orienta al denominador, esto es, al ahorro en la gestión de los recursos utilizados. Por eso, incluso, la palabra gestión se está refiriendo al denominador, esto es, cómo se gestionan recursos escasos de manera ahorrativa de forma que pueda lograrse una mayor productividad con un menor consumo de factores. Estos son los sistemas de dirección tradicionales en los que la persona es un "recurso humano", que tiene un "precio" (no un "coste") y que, por lo tanto, el reducir o aumentar significa un impacto en la productividad.

De ahí proviene la aceptación muy generalizada de que si el precio del "recurso humano" es bajo se eleva la productividad, todos los problemas de **deslocalización** y muchas de las modas de la reducción de plantillas, etcétera. Estos modelos de gestión tradicionales y vigentes constituyen también la base de toda la

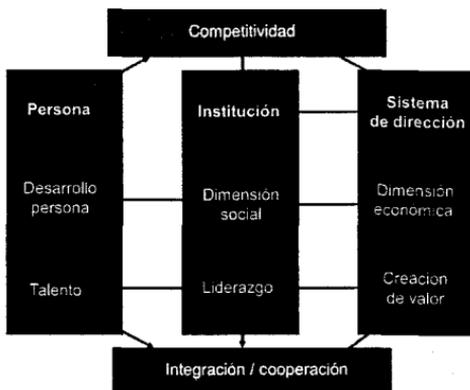
"reingeniería" de los años 90 y todos los planteamientos de "downsizing" en el proceso de transformación de las empresas.

Por el contrario, si el sistema de dirección se orienta al numerador, esto es, al producto, al resultado, que corresponde también a la propia esencia antropológica de la persona, que mide su éxito o fracaso por el resultado logrado más que por el consumo de los recursos utilizados, significa un cambio radical en la manera de entender la orientación del sistema de dirección de la empresa. La **persona** no es ya un "precio", sino que es el "valor" del resultado de su contribución como consecuencia de los **valores**, de sus **competencias** y de su capacidad de **relación social** en el contexto de una mejor coordinación del conocimiento y, por lo tanto, de la innovación.

Esta orientación al numerador exige un modelo de dirección empresarial totalmente distinto que va orientado a la "**creación de valor**". Y esto es lo que en los últimos años, sobre todo, constituye la base de referencia para orientar los modernos sistemas de dirección. Es la **persona** la que centra la atención en su contribución al resultado, y que naturalmente lo tiene que hacer de manera eficiente desde el punto de vista de la utilización de los recursos escasos disponibles, que corresponde a la lógica económica y a la lógica social.

Por lo tanto, los **procesos de transformación** son procesos de una reorientación del sistema de dirección enfocado al denominador para transformarlos en procesos de dirección centrados en el numerador, y, como consecuencia, del resultado de una eficiente gestión del denominador. No es el denominador el punto de referencia, el objetivo final, sino que es un **objetivo instrumental**. Los recursos son de carácter instrumental y el objetivo final es la aportación/contribución que realiza la persona al conjunto, a lo global, y, por lo tanto, esa dimensión de integración y cooperación de la persona constituyen la clave fundamental.

Como puede verse en la Figura 22 el contexto de la **cooperación** se centra, para ser competitivo, en las tres columnas principales: en la persona, en la institución y en el **sistema de dirección**. Y esos tres pilares son sobre los que verdaderamente descansa la parte que corresponde a la gestión empresarial.



Prof. Dr. Santiago García Zubizarra - El nuevo mundo en la dinámica de personas. Su proceso de transformación

Figura 22

Asimismo puede señalarse que en una moderna orientación del sistema de dirección deben resaltarse cinco principios:

1. El principio del **pensamiento global**, lo corporativo, la filosofía empresarial, esto es, los criterios para poder tomar decisiones a la hora de plantear y dirigir procesos, o cualquiera de las actividades, provienen de la orientación global de la empresa. De ahí el problema de que si es errónea la orientación de la empresa, por ejemplo porque el mercado emite señales erróneas, o el ordenamiento económico y social no es correcto en su planteamiento, no es ético, se realizarán procesos erróneos en la asignación de recursos escasos desde el punto de vista de la productividad y del planteamiento empresarial, así como de la economía en general.

LOS CINCO PRINCIPIOS DE MANAGEMENT

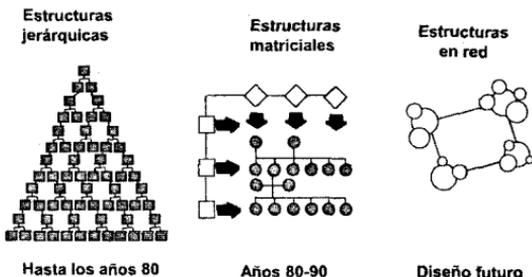
- **PENSAMIENTO GLOBAL**
Considerar las consecuencias sobre el conjunto y atreverse a asumir la complejidad
- **CONOCIMIENTO DE POTENCIALES**
Conocer y utilizar mejor los recursos escasos disponibles —> procesos creativos
- **MENTALIDAD ECONÓMICA**
Conocer la dimensión económica de los recursos, evitar todo despilfarro
- **REFERENCIA A CLIENTES Y COMPETENCIA**
Conocer la posición
- **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**
Futuro punto de referencia

Prof. Dr. Santiago García T. Fernández - El marco dentro en la dirección de personas: De proceso de transformación

Figura 23

2. El segundo principio es el problema de descubrir, por parte de las personas, aquellos **potenciales disponibles** en las personas y en los recursos (no son los recursos *per se*, sino sus potenciales en el contexto de esa empresa) que permitan orientarse a los resultados como punto de referencia para poder evaluar la orientación de los recursos, lo que implica, al propio tiempo, una dimensión económica que no está orientada al "*precio*" sino a la "*creación de valor*". Esto significa que la creación de valor, como magnitud de la lógica económica, es la referencia en cualquiera de las fases de la empresa y permite conocer si se está haciendo un uso eficiente de los recursos, del valor de los recursos desde el punto de vista del resultado global, así como del resultado parcial que se quiera obtener en cada momento. Para ello la referencia a los clientes y a los competidores corresponden al marco en el cual tiene que establecerse y exige ello el que pueda elegirse entre distintas alternativas dentro de un pensamiento estratégico que es la base del desarrollo empresarial.

FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN CAMBIO



Prof. Dr. Santiago García Echeverría - El nuevo diseño en la dirección de personas. Su proceso de transformación

Figura 24

Esto conlleva un amplio despliegue de capacidad de desarrollo directivo. La **capacidad directiva** está orientada a estar en permanente proceso de cooperación con los entornos en los cuales la empresa se está desarrollando, entornos que cambian permanentemente y de manera muy rápida y, por otra parte, al proceso que se deriva de los valores, de la cultura en la cual las personas implicadas tienen que realizar los procesos de transformación a través de una determinada forma de cooperar, que es el modelo de dirección y de organización que se establezca en esa empresa. Los cambios organizativos juegan, por lo tanto, un papel decisivo en el contexto en el que se mueve la empresa y, sobre todo, el paso de sistemas rígidos a sistemas altamente flexibles de procesos como son los **sistemas en redes**.

La **flexibilidad** proviene de la persona y no de las estructuras, por lo tanto, las estructuras corresponden a un estadio organizativo de instituciones en ámbitos cerrados, no abiertos, no competitivos y que, consecuentemente, tratan de establecer formas de cooperación que no facilitan alternativas a la creatividad y a la innovación.

COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DIRECTIVO



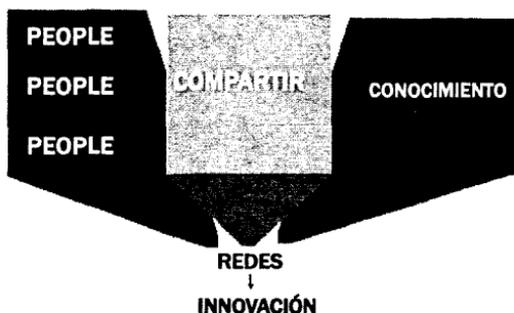
Fuente: ABB.

Prof. Dr. Santiago García Echevarría – El nuevo rumbo en la dirección de personas: Su proceso de transformación.

Figura 25

Un aspecto muy importante en este sentido es el esquema que puede apreciarse en la Figura 26, cómo la **innovación** no se da en aquellas instituciones que están incluidas en espacios cerrados, como pueden ser las administraciones, los hospitales, etcétera.

CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN



Prof. Dr. Santiago García Echevarría – El nuevo rumbo en la dirección de personas: Su proceso de transformación.

Figura 26

Uno de los aspectos más significativos es el que corresponde a la **competencia** del desarrollo directivo desde el punto de vista de los elementos que le permiten dimensionar a la persona, no sólo en la lógica económica, sino, fundamentalmente, en la **lógica social** como pieza fundamental para el desarrollo de las capacidades de dirección de su sistema y de la dirección de personas: la dimensión intercultural y de liderazgo.

5. Pilares básicos para una dirección y gestión eficiente

Todo el proceso de configuración de la dirección de la empresa, arrancando del entorno, dentro del cual una empresa dispone de espacios en los que los que puede realizar, más o menos, su eficiencia económica y social, exige un desarrollo de sistemas de dirección y gestión que puedan establecer referencias de eficiencia en un modelo de productividad orientado al numerador.

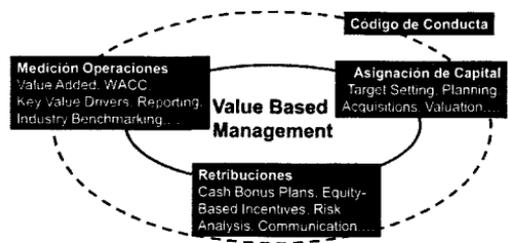
Estos modelos de dirección se centran fundamentalmente en la "*creación de valor*", en el "*valor*" que se es capaz, por parte de la persona y de la institución, de generar a partir de recursos escasos y como consecuencia del resultado obtenido. El valor de los recursos no es propio, sino que está en función de la constitución de la empresa. Para ello los pilares básicos son el diseño de los **escenarios**. En un mundo globalizado, abierto, en el que permanentemente se cambian estos escenarios, la actividad planificadora no tiene capacidad configuradora de alternativas dentro de una empresa, más que en ámbitos cerrados, de carácter cibernético, en los que pudieran establecerse premisas de continuidad en los elementos relevantes del proceso empresarial. Como esto no se da más que a niveles de muy corto plazo, o en áreas muy específicas, una empresa, como sistema abierto, tiene que estar permanentemente orientado al proceso de cambio que es lo que verdaderamente tiene que ejercer la actividad directiva: adaptarse al entorno y a sus cambios, para lo cual tiene que establecer qué escenarios y, en estos escenarios, cuál es la **visión** que tiene la empresa para definir su **misión**.



Figura 27

Luego tendríamos todo lo que concierne a los procesos que afectan al **diseño estratégico** de la empresa en cuanto a la manera en la que realiza el proceso de adaptación a esos entornos, teniendo en cuenta las competencias que la empresa y sus personas disponen y la forma en la cual se produce el fenómeno de **cooperación** dentro de la empresa.

Value Based Management (VBM)



Fuente: Hostettler & Partner AC.

Prof. Dr. Santiago Jarrín Eschenardi - El nuevo diseño en la dirección de personas. Su proceso de transformación

Figura 28

Y ese **proceso estratégico** es el que deriva en la fijación de unos resultados en cada una de las fases que tienen que ir analizándose desde el punto de vista de la "**creación de valor**". Este diseño estratégico lleva a la necesidad de establecer un sistema de gestión y dirección que bajo la denominación de **value based management** está orientado a analizar la "**creación de valor**" desde el punto de vista de la **lógica económica** y, como consecuencia, de la forma en la cual se ha integrado la **lógica social** al elegir la orientación de esa institución empresarial.

Esta forma de configurar y de medir los sistemas de dirección es hoy la que debe dar una respuesta suficiente, no sólo al problema de la asignación de capital en torno a conceptos como el de "**coste de capital**", sino también al tema de la medición o "**creación de valor**" de todos y cada uno de los procesos operativos y en lo que afecta, incluso, a la problemática de las **retribuciones de los directivos** y del personal con respecto a esa creación de valor.

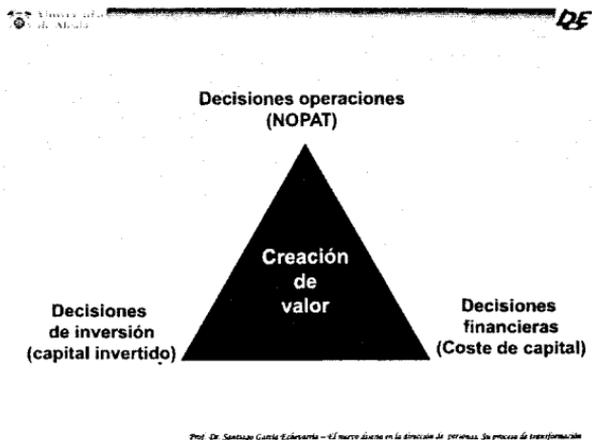


Figura 29

Uno de los elementos clave que señala el Presidente de la República Federal Alemana es que cuando las cosas van bien, también el personal debe tener una referencia muy clara de ese proceso y que, por lo tanto, se trata de integrar a las personas, los **stakeholders**,

en el mismo¹⁷.

La **creación de valor** constituye, sin duda, la referencia que permite valorar tanto las decisiones financieras como las decisiones de inversión, así como las decisiones operativas dentro del contexto de los procesos empresariales. El **modelo de dirección**, por lo tanto, es un modelo en el que verdaderamente puede basarse un **diálogo** en referencia a la **lógica económica** y a la **lógica social** que se ha propuesto integrar globalmente para el conjunto de la empresa y que toda persona tiene, por lo tanto, una base cuantitativa y una base social y humana sobre la que poder dialogar y conocer las posibilidades de desarrollo de la misma. Es la base de un **liderazgo eficiente**.



Figura 30

Por primera vez deja de ser el "*precio*" la medida determinante de los *criterios de medición* o indicadores y entra la **dimensión económica**, el "*valor*", en su lugar. La **dimensión económica** tiene que valorarse en formas que no corresponden al "*precio*" que modifica, sin duda, para bien o para mal, el "*valor*" del proceso económico y con ello está malogrando la forma de poder evaluar si es eficiente o no el contexto en el cual está desarrollándose la actividad: La persona en el uso de los recursos desde su "*valor*".

¹⁷ KÖHLER, H., ob. cit, p. 4.

6. Cómo realizar el proceso de cambio

Dirigir una empresa es dirigir siempre un cambio cultural, es decir, modificar, transformar y afianzar aquellos valores por los cuales puedan utilizarse de manera eficiente los potenciales de una empresa, lo que tiene "valor", tanto del entorno como los internos de la empresa. La **orientación de la empresa** puede estar planteada en torno a sus **competencias técnicas**, o a sus competencias conceptuales **organizativas** o bien a sus competencias **personales**. Como puede verse en la Figura 31, según qué tipo de competencias son aquellas en las que descansa la estrategia de la empresa, dispone ésta de una mayor ó menor estabilidad en los procesos de cambio.

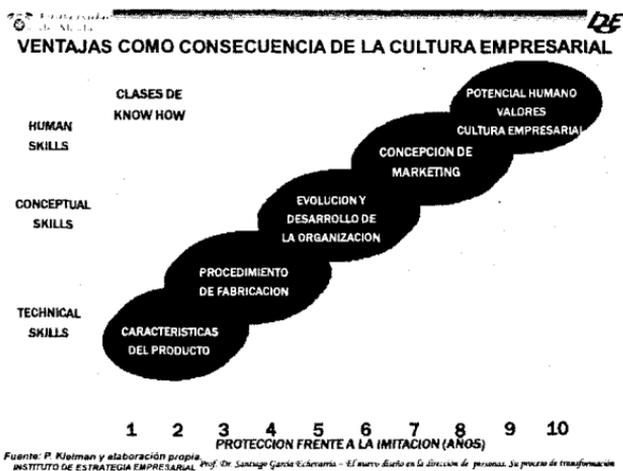


Figura 31

Si la orientación de la empresa es a las **competencias técnicas**, el proceso de cambio deberá ser muy frecuente debido a la accesibilidad a esa información y a las posibilidades técnicas de la competencia. El **ciclo de vida** se reduce sistemáticamente y, por lo tanto, son empresas en las que permanentemente el proceso de **innovación** tiene que ser el elemento vital del cambio y, como consecuencias, los **portafolios** de productos y servicios son un

punto de referencia importante, así como el ajuste de las diferentes estrategias.

Si se trata fundamentalmente de que la ventaja competitiva de una empresa radica en sus **competencias organizativas**, tanto en el ámbito interno como en los ámbitos de marketing, etcétera, quiere decir que la empresa ha desarrollado una cultura basada en una serie de conceptos que son de difícil acceso por parte de los competidores y que, consecuentemente, tienen una ventaja competitiva frente a los mismos. El periodo de tiempo que se tarda en poder realizar un proceso idéntico de transformación por parte de la competencia es más largo y, por tanto, son empresas con una mayor estabilidad temporal.

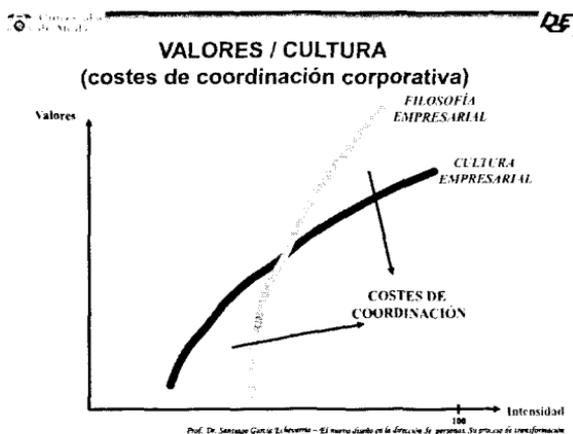


Figura 32

Y, por último, cuando una empresa está orientada, como en el caso de la compañía Toyota, a las personas, a las **competencias** de las personas y a la manera de **cooperación** entre ellas (ver Figura 32) tenemos los espacios de estabilidad más largos, de forma que es uno de los ámbitos más difíciles al que poder acceder por la competencia. Esto corresponde no solamente a Toyota¹⁸, sino a todos los acuerdos de los últimos años en el contexto de la empresa

¹⁸ THE ECONOMIST (2005a): "The car company in front", 27 de enero de 2005.

media y pequeña alemana, los "**acuerdos de empresa**" en los que se trata, fundamentalmente, de involucrar a las personas en esos procesos siendo esta es la referencia de todo el planteamiento.

En función de la orientación de la empresa se generan diferentes cambios de cultura. Esto es, las normas y los valores sobre los que descansan las personas que se orientan al contexto de la lógica económica y de la lógica social reflejada en la filosofía corporativa. La **filosofía corporativa** recoge esa orientación interna de la empresa dentro de su propio espacio vinculando constitutivamente, **lo económico y lo social** y, por lo tanto, estableciendo aquella referencia a la cual debe orientarse el cambio de cultura, de comportamientos, de adaptación de valores, y los sistemas de dirección deben estar orientados al éxito de este proceso de cambio.

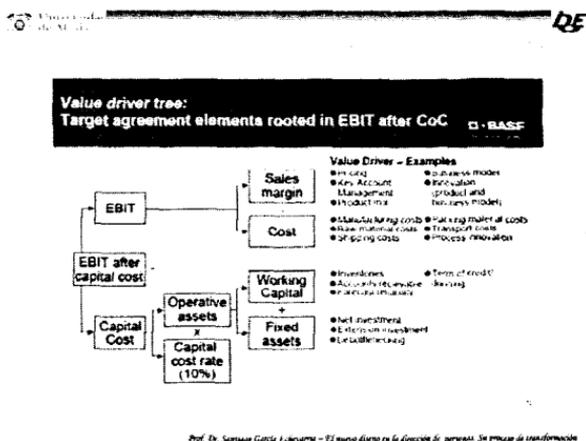


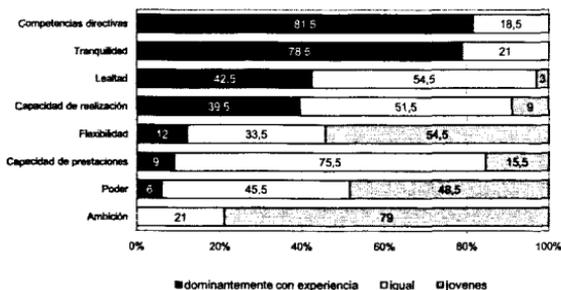
Figura 33

Muchas fusiones y adquisiciones fracasan y fracasarán porque no se dan las condiciones para que pueda producirse esta aproximación, en primer lugar, por la falta de una **filosofía corporativa** que refleje **lo económico y lo social**, esto es, una falta de **posicionamiento y orientación** y, en segundo lugar, por el hecho de que son **culturas** fuertemente arraigadas, por lo que el proceso de cambio exige de personas altamente competentes para poder implementar una nueva orientación. Por ello en la mayoría de las empresas implicadas en procesos de fusiones y adquisiciones se

crean serios problemas que prácticamente van más allá de las propias generaciones que las desencadenan.

Y estos procesos de cambio tienen que orientarse, por lo tanto también, a la forma en la cual la empresa va a adaptarse estratégicamente a esas situaciones de cambio que se producen en los entornos. Lo que nos permite determinar cuáles son aquellos aspectos en los cuales el cambio es profundo y cuáles son los otros cambios relativamente fáciles, de tal manera que el proceso de dirección de esa empresa se centre en aquellas barreras más significativas del cambio.

PERFIL DE DIRECTIVOS JÓVENES VERSUS EXPERIENCIA



Fuente: Heidrick & Struggles – Wirtschafts Woche.
 Prof. Dr. Santiago García Llorens – El nuevo líder en la dirección de personas. Su proceso de transformación

Figura 34

Y ello dentro de un planteamiento estratégico significa que todas las personas se orientan a unas metas **lógico-económicas y sociales** que reflejen esa dimensión de la filosofía empresarial, de la **lógica económica** y de la **lógica social**, así como de la realidad sobre las formas en las cuales la cultura empresarial se manifiesta en el comportamiento de personas, directivos y personal de la empresa. La determinación de este proceso de cambio, el éxito de su realización, va a ser lo que va a definir la actividad directiva. Incluso al directivo capacitado para realizar estos procesos de cambio le permite una distinta forma de liderazgo que cuando se trata de adaptaciones de tipo más estable.

Una de las claves de este proceso constituye también hoy la introducción de un **controlling estratégico**, de un **cálculo económico** de cara al futuro, que permita a las personas ir captando permanentemente esta **lógica económica** y **lógica social** al efecto de ir contrastando permanentemente el proceso de cambio que surge a través de la **creación de valor**. Por ello, no puede realizarse un proceso de transformación de una empresa sin un diseño adecuado del **controlling estratégico**, que es, ni más ni menos, que la medición de la contribución a la creación de valor con respecto al conjunto y en cada una de las fases, de forma que pueda establecerse, por parte de cada uno de los individuos, el éxito o fracaso que les está produciendo en ese proceso de adaptación permanente.

Uno de los problemas básicos corresponde al hecho de que las personas, sobre todo, de distintos orígenes culturales y de distintas organizaciones, pero también de diferentes edades, tienen que ser **integradas**. Las políticas de integración realizadas en el transcurso de las últimas dos décadas han estado plagadas de errores con un planteamiento de pérdida de enormes potenciales por "*achatarramiento*" de personas cuyos potenciales en la lógica económica y en la lógica social pudieran servir de puente muy importante a la integración de nuevas generaciones.

Pueden observarse a partir de los años 90 grandes lagunas de integración de personas, sobre todo, porque las empresas no han considerado como relevante este proceso de tender puentes entre generaciones y poder ir acompasando el problema de los conocimientos y las experiencias que quieren definir las habilidades disponibles, que se pierden por no saber diseñar adecuadamente los **procesos de transformación** y los **sistemas de dirección**.

7. Conclusiones y recomendaciones

1. En el actual contexto de apertura de las sociedades y de la economía se hace preciso consolidar tanto la dimensión institucional o corporativa de la empresa como diseñar el nuevo rol de la persona en las organizaciones.

2. La tecnología, el avance de las TIC y los procesos de creciente descentralización, por un lado, y las concentraciones, por el otro, zarandea de forma muy seria la estabilidad de las instituciones y dificulta, por tanto, una clara orientación de las empresas y demás instituciones.
3. La creciente presión de la competitividad, las barreras a la generación de libertad para la acción económica y el intervencionismo siguen perturbando seriamente el desarrollo de instituciones empresariales sólidas que permitan responder adecuadamente a los permanentes procesos de cambio.
4. A lo que se añaden las situaciones creadas por altos ejecutivos que no han asumido correctamente los retos de responsabilidad y de cooperación necesarios. Los procesos de fusiones y adquisiciones, los errores de los responsables directivos y las erróneas políticas retributivas han dado base a nuevas formas de intervencionismo que limitan seriamente la libertad de elección de las instituciones económicas y sociales. Lo que afecta también a las instituciones universitarias formadoras de los directivos.
5. El intervencionismo tradicional en los mercados y el intervencionismo indirecto sobre la configuración de valores en la empresa crean barreras que dificultan la asunción de responsabilidad y la necesidad de cooperación dinámica y abierta. Estas barreras normativas a la disposición de espacio para la búsqueda de alternativas son, sin duda, una fuerte preocupación.
6. La definición del orden económico y social que delimita el espacio de libertad empresarial se ve distorsionada, ya que existe una baja transparencia e implica serias incertidumbres que inciden en el funcionamiento económico y social. La introducción en un sistema imperfecto de economía de mercado de la figura del **"regulador"** para velar por el **"interés general"** o el bien común no queda claramente perceptible.

7. Un orden económico y social, en el actual contexto globalizador, con una creciente intensidad de la competencia y las exigencias de innovación requiere más transparencia y más espacio que permita asumir las responsabilidades a las empresas y le imprime la exigencia de cooperar con el fin de reducir los costes de coordinación y satisfacer las necesidades de la sociedad.
8. Pero un entorno de economía de mercado solamente se sostiene cuando existen personalidades que apuestan por un orden de esta naturaleza y empujan el proceso empresarial en búsqueda de las alternativas eficientes en el uso de recursos.
9. La dimensión institucional o corporativa de la empresa es la clave para la asunción de responsabilidad y fomentar el desarrollo de la competencia. La competencia y sus capacidades y no la versión reduccionista del **"precio"** como indicador financiero.
10. La empresa es pieza constitutiva de la sociedad, y como tal, el empresario y los directivos deben asumir sus responsabilidades y buscar el desarrollo de las personas a través de la integración de estas en el contexto social corporativo. Se precisa de un entorno transparente y ético que oriente la eficiencia de las empresas como criterio económico y ético así como de sus directivos.
11. La necesidad de orientación de una empresa en el entorno en que se desenvuelve constituye la clave del éxito empresarial. El valor de la empresa es cada vez más resultado de sus intangibles que son precisamente en una orientación correcta para dar más valor a sus recursos y definir la institución en su emplazamiento económico-social que da forma tanto a los sistemas de dirección como a los comportamientos de los directivos y del personal.
12. Los sistemas de dirección deben ser coherentes con el posicionamiento económico-social de la empresa y los

recursos y funcionalidades deben ser dirigidos en la contribución a esa orientación. Ningún recurso, ninguna funcionalidad o proceso son neutrales, sino que hay que proporcionarles una orientación que es lo que les da valor. Esto es, los intangibles dan el valor a los tangibles. De ahí la importancia de lo corporativo, de la personas, portadoras de intangibles, y de los sistemas de dirección.

13. Los nuevos sistemas de dirección se orientan precisamente a incrementar el valor de los recursos y funcionalidades a través de los intangibles, por lo que las organizaciones deben configurarse con un claro predominio de la persona y su capacidad innovadora para reducir los costes de coordinación que incrementen su valor.
14. Los sistemas de dirección basados en la lógica económica y la lógica social se centran en el valor de las cosas que genera la empresa y la persona en su forma de orientar la utilización de los recursos y el desarrollo de las personas. La interacción de los sistemas de dirección con el entorno en que se desarrolla es la clave del éxito.

8. Notas bibliográficas

- BROST, M; GEHRMANN, W. Y OTROS (2005): "*Manager ohne Moral?*", en: Die Zeit, Nr. 49, 01 de diciembre de 2005, p. 25.
- HERZOG, R. (2000): "*Was die Experten sagen*", en: Argumente, Institut der deutschen Wirtschaft (IdW), núm. 4, Köln.
- HOMMAN, K. (2007): "*El programa ético de la economía de mercado*", en: Documentos a Debate, IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 10, julio, Alcalá de Henares.

- KÖHLER, H. (2007): "*El empresario en la Sociedad*", en: Documentos a Debate, IDOE, Universidad de Alcalá, núm. 5, febrero, Alcalá de Henares.
- OCKENFELS, W. (2007): "*Moralische Werte Lohnen sich*", en: Forum, Instituts der deutschen Wirtschaft (IdW), núm. 20, septiembre, Köln.
- RODENSTOCK, R. (2005): "*Wirtschaftliche Logik und soziale Verantwortung*", en: Forum, Institut der deutschen Wirtschaft (IdW), núm. 15, Köln.
- SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (2007) (Eds.): "*Wir waren uns so fremd wie Zoll und Zentimeter*", 15 de mayo de 2007.
- THE ECONOMIST (2005a): "*The car company in front*", 27 de enero de 2005.
- THE ECONOMIST (2005b): "*The biggest contract*", 26 de mayo de 2005.
- UTZ, A. F. (1998): "*Ética Económica*", Unión Editorial, Madrid.

**ÍNDICE DE WORKING PAPERS
– SERIE POLÍTICA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL –**

305 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "Liderazgo y estrategia en la empresa: Los nuevos enfoques profesionales", Alcalá de Henares, 38 págs.

306 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): "Economía de Mercado y Desarrollo de la Persona: La gobernabilidad de las Instituciones Empresariales", Alcalá de Henares, 20 págs.

307 / FRÜHWALD, W. (2006): "Mercados de la educación con la Universidad en la trampa de la globalización", Alcalá de Henares, 27 págs.

308 / LASKE, S.; MEISTER-SCHEYTT, C. (2006): "In Search of the FFF (Fit for the Future) University: Corporate and organisational demands for the efficient and effective development of universities", Alcalá de Henares, 21 págs.

309 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2007): "¿Dónde se encuentra la persona en nuestro ordenamiento económico-social?", Alcalá de Henares, 35 págs.

310 / ALBACH, H. (2007): "The Economist of Friendship among Scientists", Alcalá de Henares, 13 págs.

311 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2007): "Cultura e innovación como marco de la participación en la empresa", Alcalá de Henares, 32 págs.

312 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2007): "Las distintas alternativas de Formación Profesional y su repercusión económica y social", Alcalá de Henares, 36 págs.

313 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2007): "Personas y valores para la mejora de las organizaciones: El éxito empresarial en base a las personas", Alcalá de Henares, 35 págs.

El IDOE (Instituto de Dirección y Organización de Empresas) de la Universidad de Alcalá fue creado en el año 1979. En sus más de 27 años de trayectoria, este Instituto perteneciente a la Universidad de Alcalá, se ha configurado como:

- Un centro dedicado a la formación continua de directivos.
- Una unidad de colaboración con empresas en materias de asesoramiento, gestión y dirección.
- Centro impulsor de proyectos de investigación en estrecha colaboración con el sector empresarial.
- Entidad organizadora de conferencias y congresos tanto nacionales como internacionales.
- Promotor en la edición de publicaciones, con un número superior a 400, siempre dentro del campo de la economía y de la dirección empresarial.

La filosofía y los objetivos del IDOE se desarrollan en actividades que se apoyan en la colaboración internacional y el mundo empresarial con el ámbito universitario, sirviendo de engranaje entre el ámbito científico universitario y el mundo directivo-empresarial.

El IDOE imparte programas de postgrado en colaboración con empresas e instituciones internacionales de reconocido prestigio. Desarrolla proyectos de investigación en materias de economía, dirección empresarial y dirección de comunicación. Así mismo imparte programas de pregrado con el fin de acercar el conocimiento empresarial a los estudiantes además de desarrollar programas de formación para jóvenes directivos.

El objetivo que pretende con sus publicaciones es difundir, en un lenguaje sencillo, los nuevos conocimientos y desarrollos entre el mundo empresarial y el mundo universitario, a nivel nacional como internacional.

Para ello el IDOE ha desarrollado sus publicaciones dentro de las siguientes colecciones cuyas aportaciones provienen del entorno académico y del mundo empresarial:

- Working Papers:
 - Serie Azul (Política y Estrategia Empresarial): 314 números.
 - Serie Roja (Documentos Docentes): 104 números.
 - Serie Marrón (Conferencias): 5 números.

- Informes y Dictámenes: 18 números.

- Documentos a Debate: 15 números.

- Libros.
 - Serie Política Empresarial.
 - Serie Management.
 - Serie Universitaria.

- Revistas.

Dirección:

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Coordinación:

Prof. Dr. María Teresa del Val Núñez

Para más información:

Prof. Yolanda M^a Sánchez Jiménez

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

Plaza de la Victoria, 3

28802 - Alcalá de Henares

MADRID - ESPAÑA

Teléfono: + 34 91. 885.42.00

Fax: + 34 91. 885.51.57

E-mail: idoe@uah.es

<http://idoe.gioupm.com> / www2.uah.es/idoe

Alcalá de Henares, 10 de enero de 2008.

Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE)

Universidad de Alcalá
Plaza de la Victoria s/n
28802 Alcalá de Henares
MADRID ESPAÑA
Teléfono 91 885 42 00
Fax 91 885 51 57
idoe@uah.es
www.idoe.org
<http://idoe.gioupm.com>