

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 95 octubre 2019**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría/ Prof. Dr. María Teresa del Val
Universidad de Alcalá

**LA AMISTAD Y LA COOPERACIÓN BASE DEL DESARROLLO CIENTÍFICO: SU REFLEJO EN LA OBRA DE CUNO
PÜMPIN**

El reconocimiento de un Profesor Universitario se refleja frecuentemente con motivo de su cumpleaños en base a una obra que recoge las referencias académicas relevantes en su devenir como docente y como investigador. El Profesor Cuno Pümpin celebró su 80 cumpleaños el pasado 21 de agosto, fue distinguido con la obra “Wertsprung Management-Jubiläumsschrift zum 80. Geburtstag von Cuno Pümpin”, ed. por el Profesor Marius Fuchs. Se trata de una obra que recoge las referencias puntuales de las personas que han asistido a su devenir Universitario y profesional, pero también se trata de una obra que implica una amplia contribución a la dimensión de los “saltos de valor” en el desarrollo empresarial. En este “Documento a Debate” se recoge nuestra aportación respecto a la magnífica trayectoria de colaboración que se ha mantenido con el Profesor Cuno Pümpin durante muchas décadas y, por otra parte, una valoración sobre la contribución de los Profesores Pümpin y Fuchs que constituye una visión que completa tanto su original contribución tanto al ámbito de la estrategia como al de la Cultura Empresarial. Es esa contribución la que remata una forma de pensar y configura el management empresarial.

I. ACOTACIONES PREVIAS

Tres son las claves de todo desarrollo científico: la amistad, la cooperación y la orientación a la persona y a su desarrollo en toda contribución científica. Y estas son también precisamente las condiciones para que toda contribución científica en el ámbito de la Economía Empresarial sea, al mismo tiempo, una respuesta a las necesidades para el desarrollo de la persona en su acción tanto económico-social como empresarial.

Y esta es precisamente la magnífica contribución que constituye la base de la brillante aportación de Cuno Pümpin como el hilo conductor de todo un quehacer Universitario, como científico y de gran percepción de la necesidad de contribuir a la solución de los problemas empresariales en los que se implica la acción de la persona. Esta breve contribución con motivo de su 80 cumpleaños constituye el testimonio tanto personal como institucional del IDOE a la excelente cooperación que se ha mantenido permanentemente en base a la accesibilidad y asunción de los valores que la hacen posible. Muchas gracias Profesor Pümpin por la satisfacción de esta excelente travesía Universitaria.

II. COOPERACIÓN: CLAVE DE TODA ACCIÓN CIENTÍFICA

La cooperación en el ámbito de la Política Empresarial constituye la base tanto de su desarrollo científico como del propio desarrollo de las personas involucradas, cooperación que aúna esfuerzos en torno al logro de una clara contribución al desarrollo de la realidad empresarial.

Difícilmente puede construirse la cooperación sin esa focalización del saber económico-empresarial que requieren los procesos de management vigentes en toda acción humana que facilite la contribución a la solución de los problemas que permitan el desarrollo de las personas y de las instituciones.

La amplia e innovativa obra de Cuno Pümpin, engarzada en esa visión de la estrecha vinculación entre el conocimiento científico en el ámbito de la Política Empresarial con su devenir en la realidad empresarial, ha constituido, siempre, en todas sus obras, la clave de la cooperación: unas veces partiendo de la “*realidad empresarial*”, del management, hacia la conceptualización científica; otras de las veces desde la clara “*percepción teórica*”, en su siempre búsqueda de una respuesta a los “*retos empresariales*” en torno a aquellos valores que materializan la “*realidad económico-empresarial*” en la involucración de la persona y su desarrollo en las instituciones. Es precisamente la clave de toda acción humana: la generación de confianza.

Lo que se ha reflejado siempre en esa senda de la cooperación de Cuno Pümpin en el ámbito de la contribución científica a la Política Empresarial, lo que se ha materializado en diversas obras en castellano introduciendo tanto terminológicamente como con planteamientos conceptuales, rompedores en la manera de entender la Política Empresarial, tal como puede apreciarse en la literatura mencionada más adelante, tanto en el desarrollo científico como en la permanente aproximación en la praxis empresarial y, en particular, en el desarrollo directivo.

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 95 octubre 2019**

**III. SU IMPLICACIÓN EN LA INTERRELACIÓN CIENCIA
Y PRAXIS**

La visión que ha predominado en toda la obra de Cuno Pümpin y en su propia acción docente, formando estudiantes y directivos, así como en su incansable actividad en los contextos directivo-empresariales, ha sido siempre el contribuir a una *“utilidad práctica”*. Y es por lo que su acción está siempre centrada en la *“realidad de la Política Empresarial”*, en búsqueda de esa creación de valor que permita el desarrollo de las personas en torno a la actividad empresarial. Y, en particular, contribuye con esta interrelación entre ciencia y praxis en el campo más antiguo de toda acción humana: la estrategia. Esto es, la capacidad de dar una clara utilidad a la acción económico-social de la empresa, de la persona en la empresa en base a la adecuada concepción estratégica orientadora de la actividad directiva. La visión y la capacidad de interpretación de este binomio *“ciencia-praxis”* le permite generar y articular operativamente nuevas formas de configurar la acción estratégica como la clave rectora de la Política Empresarial. Su amplia contribución conceptual, sumamente operativa, al propio tiempo de la concepción estratégica, abre nuevos caminos, en primer término, en la praxis empresarial y, en consecuencia, en segundo lugar, en la articulación característica de Pümpin de una *“teoría estratégica abierta”*, innovadora que genera fuertes impulsos, no solo operativos, a la Política Empresarial.

En ese binomio, característico de Pümpin, *“ciencia-praxis”* abre una nueva orientación a la vieja y, al propio tiempo, compleja articulación de la *“estrategia empresarial”*.

**IV. LA OBRA DE CUNO PÜMPIN: SU INVOLUCRACIÓN
EN EL SISTEMA DE VALORES**

Pero, a nuestro entender, su gran aportación a la Política Empresarial la constituye la integración de la persona en los procesos económico-sociales de la empresa, en la economía en base a los *“sistemas de valores”*, esto es, en el fundamento de toda acción humana en la acción económico-empresarial. Lo que conlleva su amplia y potente interpretación científica y práctica de la *“cultura empresarial”* entendiéndolo con ello las bases para definir la *dimensión corporativa* de la empresa en el contexto societario.

El impulso generado, tanto conceptual como técnico, para configurar la Política Empresarial facilita esa nueva orientación del conocimiento tanto científico como también en la praxis empresarial para la inclusión de la persona, más allá de las normas organizativas, en la que

realidad empresarial. Con lo que articula uno de los grandes soportes que tiene la respuesta de los procesos de cambio y de transformación de la empresa, a veces harto complejos, de las instituciones empresariales. Es la dimensión humana de la acción económica de la persona en los procesos de la Política Empresarial lo que se refleja en base a la valoración del *“sistema de valores”* en los comportamientos personales y sociales en las organizaciones empresariales. Con lo que realiza una gran contribución a la solución de los complejos procesos de transformación empresarial en búsqueda de esos potenciales que configuran la Política Empresarial.

Con ello Cuno Pümpin articula los aspectos básicos de la definición de la *visión empresarial* que genera la base para dar la correcta orientación a la conceptualización *“Pumpiniana”* que ha realizado con su planteamiento estratégico y cultural en torno al sistema de valores. Lo que abre la puerta a la consideración *ética* de los procesos empresariales en la acción humana en la empresa.

V. A MODO DE CONCLUSIÓN

Estas líneas de agradecimiento son una forma de expresar lo imposible. Pues querer condensar la obra de Cuno Pümpin con unas pocas líneas o con un amplio despliegue es una tarea inabarcable.

Pero lo que sí se puede afirmar son básicamente tres cuestiones que nos gustaría resaltar:

1. Su gran aportación al desarrollo científico y docente en el desarrollo de la Política Empresarial en torno a la apertura del conocimiento económico-empresarial a la *“estrategia empresarial”* y a la *“cultura empresarial”* en base al *“sistema de valores”* que constituye la clave de la integración de la persona, tanto en su propio desarrollo individual como en el corporativo de una empresa.
2. Su magnífica interrelación entre *“ciencia y praxis”* como motor de su contribución específica y concreta en su forma de entender la empresa, la persona y su Política Empresarial involucrada en el *“sistema de valores”* que hace posible la acción humana en la actividad empresarial.
3. La accesibilidad a su desarrollo conceptual de la *“dimensión estratégica”* y de la *“cultura empresarial”* que no solo facilita la integración del estudiante y del directivo, sino que genera cordialidad en la comprensión de su forma de entender la acción del científico, del universitario en su contribución eficiente tanto al desarrollo empresarial como a la cooperación y amistad. Es la concepción de la acción *“realidad coordinar y dimensionar adecuadamente los*

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 95 octubre 2019

empresarial". Se trata, consecuentemente, de transformar, universitaria en su dimensión de universalidad humana la que hace posible su amistad base de la brillante configuración científica internacional.

Ha sido para nosotros siempre una gran satisfacción no ya solo, su gran amistad y afecto, sino, en particular, su brillante capacidad de respuesta en búsqueda de nuevas vías que abran a la persona a la acción empresarial que permita, en base a sus valores, el desarrollo de las personas y de sus corporaciones.

VI. EL PENSAMIENTO DE CUNO PÜMPIN

Se puede afirmar que la obra de Pümpin se centra, como eje principal, en torno a la permanente necesidad de transformación y cambio de la empresa. Es esa dinámica empresarial la que constituye su referencia permanente, abriendo nuevas interpretaciones de la acción empresarial, siempre bajo las exigencias de cambio. Y esa visión de la dinámica de la transformación empresarial descansa en diferentes interpretaciones que son las que determinan el devenir no sólo de su pensamiento, sino, en particular, de su fuerte iniciativa desde la práctica empresarial. Docencia y praxis se entrelazan permanentemente en búsqueda de nuevas orientaciones del management empresarial. Lo cual realiza desde muy diversas interpretaciones de las claves de los procesos de dirección empresarial.

Su contribución se sustenta en los procesos de transformación y cambio de la dirección y diseño empresarial, en primer término, desde la interpretación de la "*Cultura Empresarial*" como plataforma de cambio de la empresa. La persona y su involucración en la empresa constituyen la base de su interpretación de la empresa, por lo que es el soporte básico del proceso de transformación y cambio. En su obra "*Cultura Empresarial*" desarrolla nuevas formas interpretativas de la empresa desde la dimensión de la persona, sus "*sistemas de valores*" trazando no sólo la interpretación teórico-conceptual de los procesos de cambio culturales, sino de forma, altamente eficiente, la instrumentación interpretativa tanto de los procesos singulares de las personas, como también implicando a la configuración de los procesos institucionales. Su capacidad para instrumentar eficientemente el proceso cultural, en la persona, en los procesos y en la institución, permite descubrir las causas determinantes de las dificultades de los procesos de cambio y transformación empresarial. Su concepción instrumental de los procesos de análisis de

valoración de la dimensión cultural de la persona, de los procesos y de la institución, facilita la interpretación de los procesos de cambio y transformación. Y ello no como procesos de cambios adaptativos, sino de rupturas, de cambio radicales en los procesos de management, lo que él denomina "*saltos*" en el valor de la empresa. Su conceptualización e instrumentación facilita, sin lugar a dudas, nuevas perspectivas de cambio orientadas a las personas que tienen que realizar el cambio. El análisis cultural de los procesos de cambio, de transformación, siguen siendo las claves para lograr nuevas "*culturas empresariales*" que facilitan e instan cambios necesarios en la empresa. Lo que implica un gran incremento del "*valor*" de la empresa en términos globales.

La segunda aportación relevante en los procesos de transformación y cambio en la empresa se sitúa en el plano de la "*estrategia empresarial*", esto es, el cómo la empresa, mejor dicho, el empresario y directivo asumen los procesos de cambio y transformación desde la dimensión estratégica de la empresa. Esto es, en torno al soporte de cambio cultural que define la "*filosofía empresarial*", en torno al "*sistema de valores*", con lo que crea la institución de la empresa que constituye el marco de los procesos de cambio. Y sobre esta dimensión tanto institucional como corporativa, se abre la acción empresarial a los procesos de cambio estratégicos "*en tiempos turbulentos*". Se trata siempre en Pümpin no de una mera adaptación técnico-económica de la empresa, sino de rupturas en los procesos de cambio, de buscar las discontinuidades en el proceso de transformación. Se trata de cambios profundos, tal como se recoge en las obras "*Estrategia Empresarial*" con dos grandes aportaciones, tanto contractuales como claves en la aplicación de la realidad empresarial: la definición y determinación de los "*potenciales de utilidad*" y la definición de las "*posiciones estratégicas de resultados*". La primera, determinando los soportes estratégicos que garantizan la sostenibilidad del proceso de cambio, con lo que la interpretación de la empresa adquiere una nueva dimensión basada en el descubrimiento Schumpeteriano de aquellos potenciales que aseguran a la empresa el éxito de su "ruptura" estratégica. Lo que le permite un nuevo diseño no sólo institucional, sino organizativo de la empresa y de su acción en el contexto económico.

Lo cual facilita en el plano estratégico, en particular, en la realidad configuradora de la empresa, la introducción del concepto estratégico de las "*posiciones estratégicas de resultados*". Esto es, la determinación de los PER sobre los cuales descansan la ejecución, el desarrollo de los "potenciales de utilidad" de la empresa. La capacidad instrumental de ambos conceptos abren las puertas a un nuevo enfoque estratégico de la empresa en búsqueda y definición de aquellas estrategias dinámicas que permitan la transformación de la empresa merced a la determinación y análisis de los diferentes factores determinantes del éxito. Se afloran los potenciales de la

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 95 octubre 2019**

empresa en un proceso dinámico para aflorar, desde los diferentes factores determinantes, los procesos empresariales.

Su gran aportación radica en el desarrollo de las estrategias, por un lado, y, en particular, en el diseño de la implementación de la estrategia. Es en esta obra en la que se aprecia su gran sensibilidad a la utilidad del conocimiento para realizar los procesos de cambio y transformación. Se trata nuevamente del incremento de valor de la empresa.

Lo que en su tercera concepción de los procesos disruptivos de la dirección empresarial se centra en lograr esa "dinámica empresarial" que hace posible el éxito largoplacista de la empresa en base a la determinación de los "potenciales de utilidad", con su acento dominante en el desarrollo de la empresa en torno a "la persona" como el "potencial" por excelencia de la empresa, involucra, así mismo, la dimensión temporal y de riesgo, tanto en el diseño estratégico como en el desarrollo de las personas en la institución. La clave se planteó en dar respuesta a los profundos procesos de cambio de los años 90 actuando en una adaptación rápida, innovadora y flexible que constituye la base de la sostenibilidad de la empresa.

En esta nueva obra sobre la "Dinámica Empresarial-una nueva cultura para el éxito de la empresa" recoge perfectamente hilvanando el devenir del pensamiento de Pümpin.

A lo que se añade, como colofón de la obra que acaba de publicar en torno al Homenaje a su contribución, a los cambios relevantes, rupturistas, de "valor de la empresa" como consecuencia de un desarrollo diseñado, debido a un acontecimiento singular que permita un "salto" significativo del valor de la empresa que asegure el largo plazo en su sostenibilidad. Esta contribución, que se acaba de publicar en el mes de agosto, es, sin duda, el colofón del devenir de su pensamiento cultural, estratégico que se centra no en la mera continuidad de la empresa, sino en la búsqueda de "saltos" relevantes en los procesos de desarrollo de la empresa. Es como una "nueva conceptualización" innovativa de asumir las discontinuidades para el éxito del desarrollo de la empresa. Lo que implica involucrar a la persona en el diseño empresarial sentando las bases para una dinámica estratégica que permita descubrir, definir e instrumentar los "saltos" medidos en valor empresarial, "saltos" implicados en ese espíritu Schumperiano del

descubrimiento de nuevas formas culturales y estratégicas que hagan posible la nueva "eficiencia" que va más allá de la "innovación destructiva" en búsqueda de los potenciales y sus "posiciones de resultados" que afloran en la dinámica estratégica diseñada en la obra de Pümpin. Y no se trata de planteamientos históricos, sino que se trata de una forma de pensar, diseñar e implementar la disposición de recursos, instituciones y procesos en torno a la capacidad desarrollo de las personas. Son todas ellas obras de plena y futura actualidad en la que en las palabras de Hayek "la economía es la medida del hombre". Enhorabuena al Profesor Pümpin por su brillante aportación al acervo económico-empresarial y a su acentuación permanente de la clave de la economía: el desarrollo de la persona.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Pümpin, C. (1982), "Dirección Estratégica de la Empresa (Desarrollo, Introducción y Adaptación de la estrategia de la Empresa)", Ediciones Esic, Madrid.

Pümpin, C. (1992), "Strategische Erfolgspositionen-Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung", Verlag Paul Haupt, Berna.

Pümpin, C., y García Echevarría, S. (1990), "Dinámica Empresarial-Una nueva Cultura para el éxito de la empresa", Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Pümpin, C., y García Echevarría, S. (1993), "Estrategia Empresarial-Como implementar la estrategia en la empresa", ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Pümpin, C. (2006), "Is Management Science and Society in the XXI Century", ed. María Teresa del Val and Otros, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares, pp.37-99

Pümpin, C., ha sido Miembro del Consejo Asesor de las Publicaciones del Instituto de Dirección y Organización (IDOE) de la Universidad de Alcalá



El Profesor Pümpin ha sido Profesor extraordinario de Economía de la Empresa de la Universidad de Sant Gallen y aportó en el año 1980 el desarrollo del concepto de "posiciones estratégicas de resultados" que ha constituido la base de toda una nueva forma de pensar estratégica. En 1989 publica el libro "El Principio Dinámico" y desarrolla fundamentalmente las claves del pensamiento estratégico: la multiplicación. Es Premio Nacional Suizo a la innovación y ha realizado una amplia actividad docente tanto nacional como internacional. En particular, ha sido miembro de distintos Consejos de Administración en los que ha podido establecer un gran desarrollo en los últimos años en torno a la Private Equity Venture Capital.