



**SANTIAGO  
GARCÍA ECHEVARRÍA**

**LA "REVOLUCIÓN" INSTITUCIONAL  
DE LA EMPRESA**

**C U A D E R N O S**

**EMPRESA Y HUMANISMO**

**I N S T I T U T O**

**48**

## INDICE

---

I. CONSIDERACIONES PREVIAS

II. LOS NUEVOS MARCOS  
EMPRESARIALES

III. LAS NUEVAS ORIENTACIONES DE  
LOS DISEÑOS EMPRESARIALES

IV. NUEVOS ROLES DEL DIRECTIVO Y DE  
LOS RECURSOS HUMANOS

V. LA RESPUESTA EMPRESARIAL

VI. CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

NOTA BIOGRAFICA

## I. CONSIDERACIONES PREVIAS 1

El momento actual se caracteriza, sin duda, por un fuerte proceso de cambio, proceso que se ha iniciado recientemente pero que todavía queda un significativo camino por recorrer.

Todo proceso de transición de una sociedad y de una economía cerrada a una sociedad y a una economía abierta, competitiva, precisa de un largo período de tiempo de adaptación, dado que no se trata solo de un cambio de normas "contractuales" e incluso de personas, sino de un cambio generalizado de valores, de mentalidad, de cultura cívica y económica. Esto es, en gran medida, un cambio de valores y una diferente jerarquización de los mismos. Si no se da esta condición previa difícilmente podrá realizarse luego instrumentalmente, "contractualmente", el proceso de cambio. Pero lo que sucede es que la diferente velocidad de adaptación entre la realidad cambiante y el cambio de la institución y las mentalidades induce a serias disfuncionalidades.

Actualmente se dan muchos elementos que generan esta dinámica de cambio en toda la actuación societaria, económica y empresarial. Estos aspectos clave son los siguientes:

\* El proceso de cambio recibe de la *tecnología*, muy en especial de la tecnología

aplicada, impulsos desconocidos hasta ahora. Ello implica una modificación total y "revolucionaria" de la propia división de trabajo, de las dimensiones de las instituciones y de los procesos productivos, de la localización, de la logística, etc.

\* La nueva *dimensión de la globalización de la economía* y la apertura de amplias regiones y zonas económicas constituye uno de los impulsos de cambio más significativos, al modificar totalmente la división de trabajo tradicional desde el punto de vista económico y social, y al modificar, igualmente, todos los aspectos de localización, dimensión y la propia disposición de los recursos.

\* A ello se añade la ruptura de los *esquemas políticos tradicionales* que han modificado, en un período de transición complejo y rápido, todas las estructuras productivas y, al propio tiempo, modifican a plazo medio la propia división de trabajo tradicional de las últimas décadas.

\* Pero además se ha producido y se está produciendo con una rapidez desconocida en la historia reciente una fuerte evolución de los propios valores de la sociedad y del individuo que rompe con los esquemas tradicionales de procesos más lentos. Tanto la falta de orientación, como la falta de definición de este



proceso de transición, constituyen una de las mayores incertidumbres.

Todo ello plantea, desde el punto de vista socioeconómico, la exigencia de otras formas de organizar lo económico y lo social. Ello es consecuencia de una forma muy diferente de dividir el trabajo, de localizar el mismo y de dimensionar las instituciones. Puede decirse que se ha acabado toda una forma de entender la división del trabajo, de carácter predominantemente taylorista y fayolista, para pasar a una nueva división de trabajo sobre la que se están buscando los criterios, predominantemente criterios políticos, económicos y sociales, que tienen que servir de base, dentro del contexto de globalización que se ha planteado.

Con lo cual se ha acabado una forma de entender la economía, la política social y la organización de la empresa, así como la de las demás instituciones que presentan estructuras organizativas muy caras, muy poco flexibles y jerarquizadas, y con grandes dificultades de adaptación al cambio. Y no se refiere solo al hecho económico y social de esas organizaciones, sino a la incidencia en la mentalidad y cultura económica y empresarial de las personas directa e indirectamente implicadas en la misma. La gran resistencia al cambio, a la

ruptura institucional, son los dos elementos que preocupan y que se plantean con "sorpresas" permanentes.

Tradicionalmente la organización se ha planteado desde el punto de vista de las estructuras tayloristas por lo que se ha supuesto que si en una empresa y en una economía se modifica una estructura aduanera, organizativa, sanitaria, etc., se genera al mismo tiempo el proceso de adaptación del hombre; el hombre se vuelve a adaptar a esa nueva estructura. Esta adaptación de estructuras constituye un proceso lento de cambio y supone una cierta permanencia de los criterios tradicionales de la división de trabajo. Son adaptaciones de tipo técnico que inciden lentamente y con resistencias significativas en la adaptación del hombre.

Se puede afirmar que hoy se tienen instituciones adaptadas funcionalmente, "típicas de períodos de transición", pero que no valen por su concepción y estructura para dar una respuesta a las nuevas situaciones de cambio que se han planteado. Se hace necesario crear nuevas instituciones sobre nuevas premisas conceptuales. Y éstas vienen caracterizadas por:

\* La exigencia de un permanente proceso de descentralización y mayor autonomía de las instituciones singulares.

\* Lo cual plantea nuevas exigencias y formas de coordinación entre estas instituciones singulares, ya que no valen los tradicionales instrumentos de los macrosistemas para cambiar las organizaciones, para dirigir los cambios de comportamientos de los hombres y para dirigir las instituciones.

\* Se trata, por tanto, de recuperar la institución singular como punto de referencia clave de toda la organización económica y social y, consiguientemente, se deben buscar nuevas formas de establecer la organización de la economía y de la propia dimensión social.

\* Ello implica recuperar a la persona, dado que tiene la capacidad de ser flexible o rígida, de actuar integrándose o desmotivándose. Es, en suma, la que dispone sobre los recursos y sobre las estructuras. Si todo el proceso de cambio no se hace a través de la persona difícilmente podrá disponerse de procesos y de instituciones que sean flexibles al cambio, que puedan dar una respuesta inmediata y que puedan reducir los costes de coordinación entre las distintas instituciones singulares, esto es, reducir las disfuncionalidades.

La persona es la que dispone de las estructuras, y, en segundo lugar, de sus correspondientes funciones.

Estos impulsos de cambio llevan a una ruptura total de las organizaciones tradicionales y exige una revisión de la propia teoría de la organización. En estos momentos los nuevos desarrollos y aproximaciones bajo denominaciones como "lean management"<sup>2</sup>, "total quality management", etc., tratan de definir nuevos diseños institucionales. Considero que hoy se puede decir que se está en los primeros balbuceos de nuevas orientaciones organizativas, ya que no se trata de unas meras adaptaciones técnicas de las organizaciones y de los comportamientos, sino que se trata de nuevos conceptos institucionales y, muy en particular, de nuevas exigencias a la persona y a su capacidad creativa y comunitaria. Y esto no sólo concierne a la empresa como institución, sino que es un problema que concierne al conjunto de la sociedad.

En este sentido se habla, dentro del contexto de la aportación de la cultura empresarial de una "lean society"<sup>3</sup> ya que el problema no es únicamente de la empresa sino también de todas las instituciones que configuran su entorno empresarial y que condicionan los procesos de cambio.



Una función clave en todo este proceso de cambio corresponde a la figura del directivo, de la persona que dirige recursos humanos y dirige recursos materiales. Dirigir no puede seguir siendo mandar, ya que esta forma de modificar los comportamientos implica estructuras jerárquicas que prácticamente, como tales estructuras desaparecen. Dirigir supone, en un diseño organizativo "lean" en el que prima la persona, realizar las dos funciones básicas:

\* La primera de ellas es que la función de todo directivo es reasignar recursos, por lo que debe tener capacidad para poder "sacar" recursos de divisiones de trabajo "obsoletas" a nuevas divisiones de trabajo más eficientes. De unos potenciales que se agotan deben pasarse los recursos a unos potenciales nuevos que afloran. Pero es que además reasignar recursos significa frecuentemente modificarlos, transformarlos. Así, cuando se trata de reasignar recursos humanos se trata de transformarlos modificando sus capacidades a través de la formación.

\* En segundo lugar, dirigir es siempre incidir sobre la persona, lo cual significa modificar sus comportamientos y, consecuentemente, que la persona, asumiendo una orientación institucional, sepa manejar los criterios que lleven a

una "contribución" óptima de las capacidades que una sociedad abierta y competitiva tiene a su disposición para los objetivos comunes de todo el proyecto, o de la comunidad con la cual se identifica. Nos encontramos en un momento crítico, pero, al propio tiempo, es un momento histórico y de gran transcendencia en lo que se refiere a la interrelación entre sociedad, economía y empresa. En este nuevo contexto la empresa y todas las demás instituciones singulares tienen un creciente peso tanto en lo económico como en lo social y lo societario. Consiguientemente se modifican las estructuras económicas y sociales y se da una importancia societaria a las instituciones singulares, ya que las formas de globalización implican asunción de roles más integrales si se quiere verdaderamente contribuir desde la empresa al mantenimiento de una paz social, de una estabilidad social y de un progreso. La empresa se configura como la institución innovadora y base de una sociedad abierta.

## II. LOS NUEVOS MARCOS EMPRESARIALES

Como se acaba de mencionar una característica del momento actual es la rápida evolución de los valores y de los conocimientos en

las más diversas áreas que configuran la actividad humana, que van desde los fuertes impulsos en el ámbito de la ética y de la razón a todos los impulsos provenientes de las dimensiones de las ciencias positivas. Esta dinámica de cambio es la que provoca una nueva división de trabajo que ofrece grandes oportunidades al abrir nuevas alternativas pero que, al propio tiempo, plantea grandes exigencias de adaptación que son las que configuran los riesgos. Esto es, la persona o la empresa, la economía o el sistema social, que no se adapte adecuadamente y elija una nueva alternativa de acuerdo con la nueva división de trabajo tendrá grandes dificultades de supervivencia y, en particular, no tendrá la "brújula" para orientar en la asignación de los recursos a los diferentes agentes económicos y sociales de un país, ni tampoco el cambio de los comportamientos.

Es por ello que actualmente se está dando un nuevo pionerismo. ello se debe a que después de largas décadas en las que se ha trabajado y administrado una división de trabajo tradicional tanto tecnológica como económica, se hace necesaria la búsqueda de nuevos pioneros en el sentido más estricto de Schumpeter: *el descubrimiento de nuevos potenciales, de nuevas combinaciones de factores.*

Precisamente los nuevos marcos empresariales obligan a ese nuevo pionerismo empresarial, lo que significa una ruptura sustancial en lo que se refiere a los productos o mercados, como a la misma forma de configurar las organizaciones, en cuanto al proceso de dirigir personas tanto internas como externas a la empresa.

14 Este impulso se ve más acentuado con la ampliación de la Unión Europea, al modificarse los criterios económicos como los propios criterios de las instituciones singulares. Así el Acta Unica y Maastricht significan para la Unión Europea una modificación sustancial de los criterios económicos:

\* Significa un fuerte incremento de la competencia, que afecta predominantemente a los países del sur de Europa en cuanto que se encuentran en un período de transición no asumido y, por tanto, las mentalidades y comportamientos distan todavía mucho de los planteamientos de una división de trabajo competitiva. El criterio económico básico de una economía competitiva son las *economías de diferenciación*, lo que significa descubrir una nueva dimensión estratégica en la forma de pensar, de plantear el cálculo económico y de dirigir las instituciones y los recursos.



Las economías de diferenciación conducen a que la competencia se base en la diferencia, y con lo cual en las diferencias se deben descubrir los distintos potenciales de que disponen las distintas empresas y personas y sobre éstos debieran reasignar sus recursos para tener éxito frente a los competidores.

Las economías de diferenciación significan, por tanto, integrar al otro, al competidor, al objeto de conocer cuáles son sus diferencias para poder evaluar nuestros puntos fuertes y débiles y poder así definir nuestro propio cálculo económico. No se puede hacer nada solo, sino que se debe integrar "al otro". Esta es una de las rupturas más significativas tanto en el planteamiento como en la importancia que se da a valores como la *información* y *comunicación*, etc.

\* La apertura de esta economía implica una nueva división de trabajo desde el mero hecho económico y social. Esta nueva división de trabajo plantea el problema y la gran expectativa de nuevas *economías de escala*. Dada la heterogeneidad del propio mercado europeo y la globalización del mismo a nivel mundial, la búsqueda de esas economías de escala en dimensiones totalmente diferenciadas de los años sesenta y setenta por motivo de la tecno-

logía, constituye, sin duda, la segunda clave del éxito empresarial.

Las economías de escala tienen que descansar en la búsqueda de esos procesos de *competir* y *colaborar* de tal manera que se *debe competir en lo que se es diferente* y se *debe colaborar en lo que se es igual*, donde no existen diferencias ni ventajas para ninguna de las partes. Así en la forma de organizar la economía se debe buscar la sincronización, por un lado, de las exigencias de competitividad y, por el otro lado, de las exigencias de colaboración. Sin competitividad no hay *respuesta empresarial* ni de mercado, porque el cálculo económico será falso. Sin colaboración será difícil tener éxito porque las economías de escala no se realizarán y, por tanto, se trabajará con criterios económicos de altos costes.

Diferenciación y costes son dos claves básicas de un planteamiento estratégico y, con lo cual este binomio: *diferenciación* y *economías de escala*, *constituyen la clave del éxito empresarial*.

En lo que afecta a las organizaciones institucionales, empresa o instituciones públicas, se producen claramente dos tendencias impares:



\* La tendencia a la *descentralización* al tener que aflorar a través de la persona las productividades. La productividad y la eficiencia solamente pueden lograrse con el hombre y no contra el hombre. Esto es, a través de la satisfacción del hombre en el trabajo y en su identificación con la Corporación podrán desarrollarse las nuevas posibilidades de productividad.

\* La segunda es el problema de la *integración del cliente*. No es el mercado a donde se orienta la empresa, sino a reducir los costes de coordinación con el cliente, de tal manera que cumpliendo con sus satisfacciones integre los mercados en la empresa.

En ambos casos es la persona y con la persona con la que hay que dirigir las instituciones, hay que diseñarlas y hay que coordinarlas. Y si no se dan estas condiciones en la evolución de las instituciones singulares, de distinta naturaleza económica y social, y si la persona no define a esas instituciones correctamente se tendrán elevados costes de coordinación y se empezarán a marcar diferencias sustantivas muy importantes entre unas áreas y otras. Los costes de coordinación son consecuencia de las disfuncionalidades.

Por tanto la competitividad descansa en el hecho diferencial. Lo que diferencia a una

empresa de la otra es la capacidad competitiva basada en las diferencias que tiene esta empresa al aflorar los potenciales de que dispone. La competitividad tradicional ha estado basada en barreras artificiales o privilegios, lo cual significa no sólo disponer de una situación de eficiencia relativa como consecuencia de esas barreras artificiales, sino que además genera comportamientos en las organizaciones que están caracterizadas por una capacidad administradora. En una economía abierta y competitiva son las barreras naturales las que permiten a la empresa delimitar el campo de acción donde posee ventajas competitivas y, consiguientemente, donde tienen mayores dificultades los otros competidores para entrar en ellas. Para ello la empresa tiene que conocer cuáles son estas barreras naturales que la diferencian de los otros. Y, con lo cual, en una economía abierta tiene que actuarse necesariamente con "el otro" y no se puede actuar solo.

La competitividad implica una nueva respuesta a una nueva forma de entender los criterios económicos. No es el beneficio, sino el ser competitivo, esto es, aflorar los diferenciales en los que se basa la empresa para poder tener una fuente de pérdidas y ganancias positiva. Pero la competitividad depende, de la

propia empresa, de sus productos e instituciones, pero también del propio ordenamiento económico y social. Por ello al principio se ha señalado que "lean society" significa que todas las instituciones tienen que contribuir a que se produzca un afloramiento de las diferencias en toda la asignación de recursos. Consiguientemente, se genera valor añadido cuando todas las instituciones y personas aportan lo positivo y participan en ese valor añadido.

Una economía de suma cero no funciona en un sistema abierto. Solamente funciona una economía cuando todos los partícipes ganan en ese proceso.

Consiguientemente, los nuevos marcos empresariales pueden definirse con las siguientes características:

\* En primer lugar, apertura de oportunidades desconocidas tradicionalmente como consecuencia de las nuevas divisiones de trabajo pero que, al mismo tiempo, plantea a las instituciones y a las personas exigencias de adaptación muy diferentes a las tradicionales. Significa otra secuencia de valores, otra jerarquización de los mismos y otra forma de entender la organización de la economía. Es, fundamentalmente, un cambio de cultura fundamentalmente.

\* Si hasta ahora la baja adaptación de las empresas constituía uno de los motivos fundamentales de la muerte de las mismas en lo sucesivo será la clave. Toda empresa, esto es, todas las personas de una empresa que no sean capaces de adaptarse no tendrán oportunidades de éxito en esos procesos.

\* En el proceso de cambio actual no sólo se plantean grandes oportunidades en áreas en las que se pueden realizar economías de escala junto con las exigencias de diferenciación, sino que, al propio tiempo, se exige una gran capacidad de comunicación y de internacionalización.

\* En todo este proceso de apertura de entornos y de nueva división de trabajo coincide con la exigencia de una modificación total y de ruptura de las formas de organizar las propias instituciones empresariales.

### III. LAS NUEVAS ORIENTACIONES DE LOS DISEÑOS EMPRESARIALES

En una economía abierta y competitiva la búsqueda de las ventajas competitivas radica en la determinación de las diferencias que presenta una empresa. Y una empresa puede presentar múltiples diferencias. Lo que sucede es



que algunas de estas diferencias poseen un período de vida más corto que otras. A la empresa le interesa asegurar un mix de estos potenciales de diferencias con el fin de asegurarse el marco de actuación en el que ofrezca una situación más favorable al cliente que la de sus competidores. Y de las distintas diferencias que existen destacan algunas de ellas por su largo período de maduración hasta que los imitadores pueden invadir su zona privilegiada que ha reservado a través de esa diferencia. Puede apreciarse en la figura 7 cómo el producto, procedimientos de fabricación, impulso o desarrollo de las propias organizaciones, pueden ser imitados por los competidores en períodos de tiempo relativamente cortos con lo que desaparece rápidamente esa ventaja competitiva. Uno de los valores más importantes que marca la diferencia competitiva y que tarda mucho en ser imitado, es el que se refiere al potencial humano y a los valores de la Cultura Empresarial.

Junto a este proceso de determinación de aquellas diferencias que aseguren a una empresa, durante un determinado período de tiempo, una ventaja competitiva, se plantea en los últimos tiempos, de manera radical, la reducción de las estructuras jerárquicas, hacia estructuras mucho más planas y, consiguente-

mente, mucho más orientadas al hombre. Se sustituye prácticamente la optimización vertical que ha llevado a grandes costes de coordinación internos por una optimización horizontal. En este contexto la orientación horizontal supone principalmente una gran capacidad de los recursos humanos y de la institución que permita coordinar eficientemente. El cambio de una estructura a la otra es un cambio radical de Cultura Empresarial y no es un mero ajuste técnico.

Como puede apreciarse en la figura 8, se reducen de manera radical los distintos niveles y se trata de acercar a todo el personal al ámbito de la línea.

Este cambio de cultura corporativa implica una modificación sustancial en la forma de integrar a las personas en la institución. Hasta los momentos actuales el dominio de la coordinación "contractual"<sup>4</sup> constituye la clave, en los nuevos diseños pasa a segundo término, y el éxito o fracaso va a depender de la capacidad que tenga la empresa de generar una cultura corporativa con la que las personas de la misma se identifiquen con el sistema de valores de la corporación, de forma que adopten valores, normas y comportamientos, que identificados con una unidad doctrinal, faciliten la coordinación tanto interna como



externa. Y basándose en estos criterios deben estructurarse todos los elementos que definen al management y que configuren las relaciones entre los distintos grupos de la sociedad con la empresa.

La empresa puede interpretarse como un conjunto de potenciales internos y externos a la empresa, que la misma tiene que descubrir y desarrollar. Para ello tiene que conocer, ver las dimensiones y definir su posición competitiva basándose en el análisis de estos potenciales.

Estos potenciales significan una constelación de datos, tanto propios como del entorno y de la competencia, y donde la empresa dispone de su capacidad para competir. En la primera fase tiene que descubrirse ese potencial, para lo cual se necesitan empresarios schumpeterianos o promotores. Luego se necesitan ejecutivos que sean capaces de aflorar esos potenciales descubiertos y, por último, directivos para administrarlos. Los potenciales poseen dos limitaciones: la primera de ellas corresponde al *factor tiempo*, esto es, cuánto tiempo tardarán los competidores en entrar y tener una igualdad de potenciales y, en segundo lugar, el problema de la capacidad de ese potencial de utilidad que puede ser mayor o menor. Pero asimismo es necesario en todo diseño empresarial que una vez diseñado un

sistema o un proceso se repita, esto es, que ese proceso se multiplique. Según donde se encuentre el desarrollo de un potencial tendrá que orientar la empresa su estrategia en uno o en otro sentido.

Los potenciales de utilidad pueden ser potenciales de utilidad externos y potenciales de utilidad internos. El análisis de competitividad y todo análisis de estrategia empresarial tiene que basarse en el descubrimiento de estos potenciales como fundamento para el diseño empresarial. Y estos potenciales no se descubren fácilmente si no se dispone de promotores dentro de la empresa y si, al mismo tiempo, no son capaces de evaluar si la diferencia de ese potencial frente a la competencia puede ser aflorada durante un tiempo determinado y que constituye un potencial lo suficientemente atractivo para asignar los recursos correspondientes.

La multiplicación o rotación significa un proceso altamente orientado a repetir los procesos y los aprendizajes realizados. Por eso la multiplicación ejerce una concentración de fuerzas y, al mismo tiempo, produce una creciente sencillez en los procesos, ya que con la curva de aprendizaje se logra, a la vez, ganar tiempo.

Las formas de multiplicación de procesos están conduciendo en los últimos años al desarrollo de nuevas instituciones. Se trata de establecer formas internas o externas que signifiquen potenciales nuevos y que de esa nueva combinación de factores pueden aflorar muchos de los componentes que hasta ahora se desconocen.

Un potencial de utilidad surge como consecuencia de los desequilibrios, de las rupturas y son las empresas dinámicas las que tratan de descubrir a tiempo otros potenciales de utilidad que no ven los competidores. Se trata de desarrollos innovativos de manera que se sitúen con ventajas competitivas en los mercados. Una empresa que no tenga estos "promotores", "empresarios internos" en su institución no tendrá oportunidades de supervivencia pero para ello se debe disponer de instituciones.

Definimos a la empresa como un sistema de valores que refleja una posición institucional en su "filosofía corporativa", que constituye la referencia para el establecimiento de normas y comportamientos y basándose en los mismos se legitiman los comportamientos institucionales. Por otro lado, una empresa es un sistema de valores configurado por personas que son portadores de una cultura corporativa

dentro de la cual se definen los ámbitos en los cuales pueden actuar y, consiguientemente, se puede descentralizar. Si no se han definido ambos pilares no puede ni descentralizarse una empresa ni pueden delegarse muchas de las funciones por el gran esfuerzo o por el elevado coste de coordinación que se plantea.

Con lo cual, el nuevo diseño empresarial abarca tres dimensiones clave:

- \* Una *dimensión institucional* que se refiere a la definición de la institución con la que tienen que identificarse los valores de las personas implicadas con la empresa.

- \* La *dimensión económica* o el cálculo económico necesario para evaluar con qué estrategia quiere adaptarse la empresa a ese entorno teniendo en cuenta su institución y el potencial estratégico que va a servir de instrumento para ese proceso de cambio.

- \* La *dimensión instrumental* que define básicamente a la organización, a los procesos organizativos que permiten aflorar de la manera más eficiente, esto es, con los menores costes de organización, los potenciales de utilidad disponibles.

Consiguientemente, la Cultura Empresarial surge dentro de todo un proceso histórico y de la evolución de sus entornos. Juegan un papel



significativo las personalidades directivas en la forma en la cual dirigen a las personas y establecen sus organizaciones.

Lo que se busca con la Cultura Empresarial es la estabilización de los valores y la creación de símbolos. Esto es, busca una integración interna de la organización mediante la definición de una estructura de identidad doctrinal que permita a las personas identificarse con los valores de la empresa.

Las nuevas orientaciones de los diseños empresariales basados en orientaciones "lean" suponen una modificación radical de todo el proceso orientándose fuertemente a la persona y a su capacidad para diseñar sus organizaciones.

#### IV. NUEVOS ROLES DEL DIRECTIVO Y DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las nuevas formas organizativas que se prevén están basadas en una ruptura de las estructuras jerárquicas. Existirán una serie de estructuras mínimas en las que se manifiesten las diferentes situaciones directivas, pero lo que sí supone es una reducción formal de la estructura, sobre todo, una reducción radical en cuanto a la configuración de los procesos

directivos. Los criterios en los cuales se asienta la autoridad y la capacidad de dirigir son diferentes a los tradicionales.

Todas las organizaciones "planas" significan asentarse sobre criterios de "calidad total" en cuanto que afecta a la reducción radical de despilfarros y en todo lo que concierne al enriquecimiento del puesto de trabajo y la asunción de nuevas responsabilidades en la línea. Como puede observarse en la figura 17 la organización plana afecta a la persona, en todo lo que concierne a la comunicación, delegación, formas de dirigir y todo lo que afecta a la visión global frente a la visión parcial así como a la búsqueda de fuertes procesos de simplificación en toda la actividad empresarial.

Se produce prácticamente una ruptura de la Cultura Empresarial basada en un esquema jerarquizado que se plantea con un fuerte desarrollo de lo que son los instrumentos de dirección, como puede verse en la figura 17 en los que dominan fundamentalmente los elementos *hard*, mientras que los elementos *soft*, como es la identificación corporativa y la Cultura

Empresarial, esto es, los que afectan a la descripción y a la imagen, quedan en segundo lugar.



Consiguientemente, se trata de pasar a un modelo de *Cultura Empresarial* en el que las estructuras y los instrumentos juegan el papel de realización de lo que implica el *soft*, esto es, la institución (identificación corporativa) y la Cultura Empresarial tal como puede verse en la figura 19.

Y ello se debe a que el éxito de una empresa radica, cada vez más, en la capacidad directiva y la cultura de sus recursos humanos que deben ser puntos fuertes de una empresa.

La cultura es un instrumento de coordinación clave, lo mismo que la ética, y con lo cual lo que se trata es de sustituir estructuras por valores y, por tanto, por la persona. Como puede apreciarse en la figura 20, la diferencia entre la cultura empresarial alemana y la cultura empresarial española es notable. Mientras que la cultura alemana apuesta por la persona y por su capacidad de responsabilidad, de disponer de información, de participar y de asentar esa relación con un puesto de trabajo en una unidad compacta interactiva, en la cultura española todos esos procesos tienen una valoración muy baja, dando un peso mayor a las dimensiones de tipo instrumental.

Por contra, el perfil del directivo español para el futuro se define de manera clara y con

grandes diferencias respecto al directivo internacional cuáles son los pilares sobre los que debiera descansar esa nueva corporación empresarial. Y como puede verse en la figura 21 son básicamente tres:

\* *Capacidad de entusiasmar*, capacidad de vender la institución y de involucrar a las personas.

\* *Principios éticos* como planteamiento de coordinación que da transparencia y genera capital confianza como condición básica.

\* *La fuerza de realización* que constituye esa capacidad de aunar y de desarrollar voluntades y actitudes al objeto de lograr los objetivos perseguidos.

Los otros elementos básicos que conciernen a la *comunicación de ideas*, *capacidad de delegar*, *capacidad analítica*, se mueven más en la misma dimensión del perfil directivo internacional.

En los últimos análisis realizados puede apreciarse claramente que en un análisis comparativo entre lo que constituyen los elementos ideales y la realidad actual se va a producir una ruptura significativa en torno a los componentes del proceso directivo.

Puede apreciarse en las figuras 22, 23 y 24 dónde están las grandes rupturas que se preven para el futuro.

\* Destaca el *trabajo en equipo* como pieza fundamental de los nuevos diseños organizativos. Y esto tiene que ser aprendido y exige otro tipo de organización.

\* Los *deseos de poder*, por un lado, es un valor en retroceso pero, por otro lado, hay una mayor *exigencia de nivel moral*, así como una *necesidad creciente de seguridad* a la hora de dirigir con los nuevos planteamientos.

\* Juega un papel significativo todo lo que afecta a *saber escuchar*, *orientación al futuro* y la *capacidad de innovación*, *de presentación del problema* y *de selección de altos directivos*.

\* Otros valores como la presencia como directivo son valores en retroceso.

\* Otro de los elementos clave es el hecho de *retener directivos* que estén *identificados con el proyecto*, pero que, sin embargo, no juega ningún papel significativo *el dinero* o aquello que concierne a una *actuación sin compasión*, o el problema de una *reconocida personalidad*, o el problema de una *dirección de tipo patriarcal*.

Básicamente se han roto de manera absoluta los elementos que definen esas estructuras.

La evolución que prevé el propio directivo español puede apreciarse en la figura 25 donde se considera como prioritario desarrollar una mayor capacidad estratégica además de considerar la necesidad de una mayor percepción de la globalidad, así como la disposición al cambio y la capacidad de delegación. Quiere decir que coinciden muchos de los valores que se preven a nivel internacional como desarrollos futuros del propio directivo español.

Igualmente tienen gran importancia los valores la confianza, el diálogo, la creatividad y todo lo que concierne a la relación con el individuo y el problema de identificación empresarial.

Quiere decir que se sabe a dónde hay que ir, pero el problema que se plantea es cómo se hará este proceso de transformación.

## V. LA RESPUESTA EMPRESARIAL

La empresa española ante este proceso de adaptación tiene necesariamente que actuar en cuatro planos simultáneamente:



\* En primer lugar, tiene que *descubrir sus potenciales* y, por tanto, necesita disponer y provocar un cambio organizativo que genere promotores y que éstos sean capaces de descubrir y aflorar los potenciales actualmente existentes. Tienen que ir orientados a lograr incrementos de productividad en más de un 30%, lo que tiene que lograrse de manera que se recuperen lo más rápidamente posible en el tiempo esos potenciales a los efectos de poder disponer de recursos para iniciar otros nuevos potenciales.

\* Una de las condiciones fundamentales es desarrollar una capacidad promotora dentro de la institución empresarial de manera que las personas involucradas desarrollen *una visión de futuro y de globalización*, con el fin de integrar en su mentalidad y en su cultura diseños y actuaciones estratégicas. Este es uno de los grandes déficits actuales en la cultura española.

\* La entrada en la división de trabajo implica necesariamente la *multinacionalización de la empresa española*. Este es un aspecto sumamente urgente que implica una ruptura sustancial de la actual forma de entender la propia empresa.

\* Todo ello implica el desarrollo de nuevas capacidades directivas, una nueva *Cultura*

*Empresarial* que constituye la función *sine qua non* para el desarrollo.

Y es en este sentido en el que preocupa la necesidad de desarrollo de una capacidad de aceptación de una nueva división de trabajo que pasa en una primera fase necesariamente por la colaboración con otros. Ciertamente existe un porcentaje de un 57% que orienta su actuación hacia alianzas con empresas internacionales, pero, sin embargo, en materias de fusión o alianzas la predisposición es aproximadamente de un 30%. Y hay un rechazo total y absoluto a las OPAS. Es un problema muy delicado que no exista una predisposición más amplia en la búsqueda de una nueva división de trabajo.

Pero una de las preocupaciones básicas se plantea en torno a que en una economía abierta y competitiva la empresa tiene que integrar el entorno, incluso en su propio cálculo económico, para no plantearlo erróneamente. Y la empresa española no asume todavía en sus sistema de valores que ella, en una economía descentralizada, tiene que jugar un papel más importante en todo el proceso de configuración de su entorno. No puede seguir dejando que aquel entorno se lo configuren "otros", sino que tiene que asumir



muchas funciones con las que entre en el diseño de ese entorno.

En particular llama la atención que para la empresa española su función primordial es *crear valor añadido* y no tanto la de *crear puestos de trabajo*, como puede apreciarse en la figura 28. En este contexto la orientación básica de la empresa española es la *generación de valor añadido, el producto, la investigación y el desarrollo*. La función de crear puestos de trabajo es una función de segundo rango y también, sobre todo, queda muy baja la función que corresponde tanto a la *formación de directivos* como para *asumir la formación profesional*.

Que la empresa española espere que la formación se la den "otros" y que, por tanto, considere que puede asumir personas que sean formadas "por otros" y no dentro de su propia cultura es un error muy importante en todo el diseño empresarial, sobre todo en las nuevas organizaciones. O la empresa asume de una manera muy clara que sus personas en los distintos niveles, altos medios y bajos, se tienen que formar en una parte sustancial dentro de su cultura y actuando sobre la misma, o va a tener grandes dificultades para romper la actual orientación instrumental de la Cultura Empresarial española.

El hecho de que la empresa española no acepte asumir un mayor protagonismo en la sociedad va a provocar una situación de fuertes costes de coordinación con lo cual puede poner seriamente en peligro su propia cuenta de resultados. La cuenta de resultados no proviene solo de la acción directa sino, sobre todo, de los costes de transacción que le genera la sociedad a la propia empresa.

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Concretando podría señalarse que el proceso de cambio como reto empresarial es el siguiente:

1. La empresa tiene que legitimar societaria y económicamente a la propia institución empresarial de manera que su identificación en la sociedad y también en el ordenamiento económico le permita reducir los costes de coordinación con las otras instituciones del entorno, esto es, los costes de transacción.
2. No puede concebirse una institución empresarial si no dispone de una gran rapidez de adaptación y flexibilidad, de tal forma que trate de reducir los costes de coordinación al pasar de una a otra división de trabajo. Para

ello necesita haber legitimado previamente la institución.

3. Solamente cuando se disponga de instituciones y organizaciones flexibles es cuando puede innovarse. La innovación no sale de instituciones rígidas o jerarquizadas, sino que nace de ese proceso permanente de búsqueda dentro de la propia Cultura Empresarial. Por ello pocas empresas españolas pueden asumir una mayor capacidad de sugerencias o propuestas. Prácticamente es éste uno de los grandes déficits. Como puede apreciarse en la figura 30 para los tres países, Japón, Alemania y Estados Unidos, las diferencias son ya enormes y para España, no tenemos datos, pero sería verdaderamente inferior.

4. Todo ello implica, un cambio de mentalidad, un cambio de cultura económica, en la que se trata básicamente de:

\* Generar confianza como institución para ser capaz de dar una respuesta de adaptación eficiente, esto es, hay que generar "capital confianza".

\* Hay que generar confianza para su propia organización y ello solamente puede hacerse a través de:

- La formación dentro de la propia Cultura Empresarial -El desarrollo de capacidad de adaptación.

5. La necesidad de una mayor descentralización provoca necesariamente un creciente protagonismo de las instituciones singulares y la articulación de la sociedad pasa por esa descentralización institucional, así como por las nuevas formas de coordinación entre estas instituciones. Se trata de lograr por esta vía:

*La integración del hombre y a través de ella la motivación*

Es de esta manera en la que pueden reducirse los costes de coordinación y, por tanto, mejorarse las cuentas de pérdidas y ganancias.

6. Para ello las instituciones singulares, la empresa, precisan de un marco, de un orden, claramente definido y aceptado y con reglas de juego generalizadas en las que deben dominar los criterios de competitividad y, consiguientemente, a través de ellos la búsqueda de colaboración y, al mismo tiempo, de economías de escala. Significa la asunción, por parte de la empresa, de importantes cotas de responsabilidad.

7. Una sociedad tendrá éxito o fracasará en función de si sabe o no aprovechar la dinámica de cambio de los valores en los que está



inmersa, y para ello necesita disponer de "empresarios" promotores dentro de las organizaciones que sepan descubrir nuevos potenciales y que sean capaces, descubiertos estos potenciales, de explotarlos y llevarlos a buen término. Ello significa y exige nuevas capacidades institucionales y una gran flexibilidad en la reasignación de los recursos que es la única manera de asegurar en el futuro los puestos de trabajo de las propias personas y de los sistemas en el contexto de las dimensiones sociales.

8. El management de las instituciones asume, en una sociedad abierta y competitiva, un rol que tiene contenidos y exigencias de responsabilidades que no tienen nada que ver con el pasado. O se está dispuesto a renunciar a muchos de los elementos que se vienen arrastrando tradicionalmente para sentar las bases sobre nuevos diseños, o será muy difícil conectar el futuro con el presente.

9. El diseño y desarrollo de las instituciones orientadas al futuro, como tiene que ser en una economía abierta y competitiva, obliga a dar una mayor importancia a la dimensión corporativa, y no tanto a la dimensión funcional-administrativa en la que hasta ahora ha dominado. El éxito o fracaso va a depender de la capacidad de generar nuevas instituciones

que se puedan identificar y que faciliten la coordinación.

10. La exigencia de una mayor eficiencia en los procesos de adaptación afecta también a las instituciones de prestaciones de las Administraciones Públicas, lo que les obliga a definir nuevas instituciones con otras orientaciones más identificadas con su proyecto. Es indiferente que se trate de universidad, de sanidad o de cualquier otra institución del entorno empresarial, ya que si no logra esta identificación corporativa no va a hacer más que trasladar a las empresas sus elevados costes de coordinación internos con graves problemas para el conjunto de la economía.

11. La capacidad de management de las instituciones va a determinar la respuesta a las necesidades de la sociedad y a las exigencias de integración y motivación del individuo, así como la consolidación de los valores de una sociedad pluralista.

## BIBLIOGRAFIA

ALBACH, H.: "La economía de la empresa como ciencia. Tendencias de la moderna Economía de la Empresa" en *Working - Paper (Serie Conferencias)*, núm. 2, Alcalá de Henares, 1993

BÖSENBERG, D., METZEN, H.: *Lean Management*, Landesberg/Lech, 1993

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: "La empresa española ante el reto de la CEE" en *Instituto de la Comunicación Pública -Serie Grandes Temas*, núm. 5, Madrid, 1988

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *La empresa vasca ante el reto de su competitividad*, Bilbao, 1988

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *La formación profesional en el País Vasco (documento I y II)*, Bilbao, 1989

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Teoría Económica de la Empresa*, Madrid, 1993

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: (Eds.): *Lean Management ¿nuevos enfoques de organización de la empresa*, (en preparación)

GARCÍA ECHEVARRÍA, S., DEL VAL NÚÑEZ, M.T.: *Cultura Corporativa y competitividad de la empresa española*, Madrid, 1993

GARCÍA ECHEVARRÍA, S., DEL VAL NÚÑEZ, M.T.: *El perfil del directivo vasco*, Bilbao, 1993

GARCÍA ECHEVARRÍA, S., DEL VAL NÚÑEZ, M.T.: "Sistema de valores de los estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales" en *Working - Paper (Serie Azul)*, núm. 209, Alcalá de Henares, 1994

HÜCHTERMANN, M., LENSKE, W.: "Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur" en *Beiträge zur Gesellschafts -und Bildungspolitik Institut der deutschen Wirtschaft Köln*, núm. 168, Colonia, 1991

LATTMANN, CH., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Management de los Recursos Humanos*, Madrid, 1991

MARR, R., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Política de personal en la empresa. Gestión de los Recursos Humanos*, Madrid, 1984

PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Cultura Empresarial*, Madrid, 1988

PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Dinámica Empresarial*, Madrid, 1990

PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Estrategia Empresarial*, Madrid, 1993

SEMMELE, H.: "Formación Profesional dual" en *Working -Paper (Serie Azul)*, núm. 150, Alcalá de Henares, 1989

TABATONI, P., O' CALLAGHAN, D.F.: "Quel avenir pour l'enseignement supérieur dans la Communauté européenne?" en *Education Training Youth - Studies*, núm. 2, Bruselas, 1993

VAL NÚÑEZ, M.T., del: *Cultura Empresarial en España y su potencial estratégico*, (tesis doc-



toral en la Universidad de Alcalá de Henares),  
1993

### NOTA BIOGRAFICA

Santiago García Echeverría es Catedrático de  
Política Económica de la Empresa y Director del

Instituto de Dirección y Organización de  
Empresas (IDOE).

Forma parte de diversas asociaciones espa-  
ñolas y extranjeras y sus publicaciones sobre  
temas de Política Económica son numerosas.

Este es su segundo cuaderno en nuestra  
colección.

1. Ponencia presentada el 4 de marzo de 1994 en la Universidad de Navarra, dentro de la X Jornada de "Empresa y Humanismo" dentro del ciclo "Nuevos modelos de empresa y sociedad civil".

2. *Lean management - ¿nuevos enfoques de organización de la empresa?* ed. p. S. García Echevarría (en preparación)

3. Pümpin, C y García Echevarría, S., *Cultura Empresarial*, Madrid 1988, Pümpin, C. y García Echevarría, S., *Dinámica Empresarial*, Madrid 1990 y Kleinmann, P. *Lean Management, el camino hacia una organización eficiente. Ejemplo de un suministrador de la industria del automóvil alemana*, Ponencia pronunciada en el Seminario Internacional *Lean Production y Lean Management* el día 23 de septiembre

de 1993 en la Universidad de Alcalá de Henares.

4. La coordinación en la empresa, tanto interna como externa, descansa en los instrumentos "contractuales" que dan la forma jurídica a todas las relaciones. En una economía abierta, cambiante y competitiva, son, sin duda, la base jurídica y de comportamientos. Sin embargo, en estos contextos la coordinación tiene que descansar prioritariamente en el "capital confianza" si se quieren reducir los costes de coordinación e incluso los costes contractuales. La adecuada dimensión real de las relaciones debe incidir en las propias relaciones contractuales. Lo "contractual" va más allá de lo jurídico y debe basarse en las relaciones reales como base de los diseños organizativos.