



**SANTIAGO  
GARCÍA ECHEVARRÍA**

**COMPETITIVIDAD Y COOPERACIÓN  
COMO VALORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

45

## INDICE

---

I. COSTES DE COORDINACION Y DIVISION DE TRABAJO

II. EXIGENCIAS DE UNA NUEVA DIVISION DE TRABAJO

III. LA EMPRESA COMO SISTEMA DE VALORES

IV. LOS CRITERIOS DE COORDINACION DE LA EMPRESA: COMPETITIVIDAD Y COOPERACION

V. NUEVOS PLANTEAMIENTOS PARA LA COORDINACION DE LA EMPRESA Y DE LA ECONOMIA EN SISTEMAS ABIERTOS

VI. DILEMA COOPERACION-COMPETENCIA: CRITERIOS PARA SU CONFIGURACION

VII. CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

NOTA BIOGRAFICA

## I. COSTES DE COORDINACION Y DIVISION DE TRABAJO

El éxito de toda empresa, de cualquier institución y de la propia economía depende de dos claves: por un lado, de que se produzca una adecuada división de trabajo y, por otro lado, de la solución que se dé a la coordinación de estos procesos descentralizados. El éxito de la propia Comunidad Europea, del Acta Unica Europea, va a depender de si se logran o no aflorar los potenciales que tiene Europa a través de una nueva división de trabajo y de cómo se coordinan las instituciones en Europa.

La historia ha demostrado cómo un sistema descentralizado y competitivo conlleva al éxito en cuanto a la utilización de los recursos y su contribución al bienestar, mientras que un sistema centralizado prácticamente destruye recursos y provoca un empobrecimiento rápido de las sociedades.

La solución de este binomio, división de trabajo y coordinación de las unidades descentralizadas, constituye la clave de toda economía y de toda institución. Lo que sucede es que en uno de los sistemas, en el centralizado, se apoyan más los procesos, tanto de división de trabajo como de coordinación de la misma, en una orientación funcionalista y donde el

hombre es un mero ejecutor. En un sistema abierto y descentralizado el hombre constituye la pieza clave en el proceso de división de trabajo y de coordinación y la función queda relegada a un segundo lugar. Según las capacidades empresariales, técnicas, sociales, que dispongan los hombres se tendrá una mejor o peor utilización de los recursos así como unos u otros diseños de los procesos institucionales.

Es importante señalar que este problema de la división de trabajo, y la coordinación de la misma, afecta a cuatro grandes dimensiones :

- A la forma de configurar las instituciones y a su propia dinámica de adaptación a las situaciones de cambio. Esto es, según como se resuelva la división de trabajo dentro de una empresa y la forma de coordinar se tendrán estructuras directivas y organizativas distintas, así como distintas culturas empresariales, la configuración de los procesos económicos y sociales se hará también de muy diferentes formas.

- Al diseño organizativo de la empresa y de la economía. Es decir, según el grado de división de trabajo asumido en una empresa y de los procesos que se encargan hacia fuera, esto es, según cuál sea el nivel de los procesos de *outsourcing*, se tienen organizaciones diferentes.



- La clave fundamental en todo este proceso es el hombre, los recursos humanos y, muy en particular, la capacidad directiva.

- El factor tiempo constituye una de las claves fundamentales, es decir, el período de tiempo necesario para poder realizar la modificación de los procesos de división de trabajo y los procesos de coordinación.

Consiguientemente, la forma en que se adapta una empresa a los procesos cambiantes conlleva diferentes costes de adaptación, diferentes tiempos y origina diferentes instituciones. Las crisis de las empresas se deben en gran medida, como puede apreciarse en la figura 1, a los procesos de adaptación, ya sea debido a sus elevados costes de adaptación, o a la larga duración de los tiempos necesarios para adaptarse, con lo que estas empresas acuden al mercado en inferioridad de condiciones. Las consecuencias son decisivas para la institución debido a que ponen en peligro la supervivencia de la misma.

Quisiera, a efectos introductorios, señalar brevemente, la orientación que se da al concepto de empresa y a sus costes de coordinación.

Se entiende por empresa, a una corporación, esto es, a una comunidad de hombres.

Esta puede disponer de activos y pasivos a los efectos de realizar una actividad económica y social que implica toda actividad empresarial. El éxito o fracaso de esta corporación depende:

- De los costes de coordinación internos de la empresa, esto es, de los costes con los que responde la empresa a la división de trabajo asumida, costes de organización.

- De los costes de coordinación con el entorno, con proveedores y clientes, con la opinión pública, con el Estado y con todas aquellas demás instituciones o grupos con los que se relaciona la empresa.

Puede apreciarse en la figura 2 cómo estos costes de coordinación internos y externos son los que van a definir el éxito o fracaso de una institución. Cuando se plantea el problema de coordinación puede resolverse en las dos orientaciones que se acaban de mencionar:

- Por una orientación funcionalista, una división de trabajo anclada en las funciones y el hombre como mero ejecutor de esas funciones.

- El hombre como punto de referencia fundamental que configura las funciones.

En este segundo caso se trataría principalmente de sustituir los instrumentos de coordinación de forma que sea, como puede verse en la figura 2, la propia institución punto de referencia y en la cual el hombre se integra y se identifica con su filosofía y su orientación, con lo cual el sistema de valores se genera a través de una identidad o asunción de los mismos por el hombre, permite una más fácil y más barata coordinación.

Y ello como consecuencia de una mayor rapidez de adaptación en el tiempo y por una mejor sincronización.

Los costes de coordinación de la empresa se componen claramente de tres componentes básicos que deben diferenciarse en todo análisis empresarial:

- *Costes de tipo intraempresarial*: son consecuencia de la división de trabajo asumida por la empresa y de las formas en las que coordina.
- *Costes de tipo extraempresarial* : Son los costes que tiene que pagar la empresa como consecuencia de su pertenencia a una comunidad y que, por lo tanto, las regulaciones como leyes laborales, etc., en esta comunidad, imponen unos costes de coordinación a esa empresa.

- *Costes interempresariales* : son los costes derivados de las instituciones que regulan las relaciones entre las empresas, y por ejemplo, los mercados de trabajo, mercados financieros, etc.

Consiguientemente, a la hora de plantearse los temas de competencia y cooperación, deben considerarse estas tres dimensiones dado que aunque se encuentran mutuamente influenciadas sin embargo, tienen elementos claramente diferenciados en cuanto a la posibilidad de incidir desde el mundo empresarial en la modificación de los mismos.

En este sentido vamos a estructurar esta ponencia en las siguientes partes que quisiera resaltar :

- En primer lugar, se va a analizar de manera muy somera la implicación de la división de trabajo en el contexto actual del Acta Unica Europea, al objeto de conocer los criterios, que desde el punto de vista de esta división de trabajo, se imponen como criterios económicos en la actividad empresarial y económica en general.
- En segundo lugar, se va a desarrollar el concepto de empresa como sistema de valores.
- En tercer lugar, se analizará cuáles son los criterios de coordinación de la empresa a



través de la utilización de la competitividad o de la cooperación así como los resultados de estas formas de dirigir.

- Por último se tratarán de plantear las nuevas orientaciones desde el punto de vista de la coordinación de la empresa y del papel del directivo y de su rol en una economía de sistemas abiertos.

## II. EXIGENCIAS DE UNA NUEVA DIVISION DE TRABAJO

La dinámica de la división de trabajo proviene principalmente de dos grupos de valores:

- En primer lugar, los valores que pudiéramos definir como intrínsecos del hombre, propios de la dimensión antropológica del hombre y que corresponden a la razón y a los valores éticos, que conllevan en sí una nueva forma de entender no solo la dinámica de las relaciones entre los hombres, sino también la interpretación de las instituciones.

- En segundo lugar, la dinámica de la división de trabajo proviene de lo que pudiéramos llamar los valores del conocimiento humano, y que corresponden al ámbito de la técnica y de la tecnología, de la economía y de

la propia capacidad de configurar instituciones.

Tal como puede verse en la figura 4, esa dinámica es la que marca la evolución del cambio y la que plantea la necesidad de la división de trabajo. Lo cual conlleva el desarrollo, por un lado, de nuevas alternativas, de nuevas combinaciones de factores en el sentido schumpeteriano y, por otro lado, implica unas exigencias de adaptación permanente del hombre y de las instituciones a ese nuevo diseño de la división de trabajo.

La dinámica o velocidad de cambio de la división de trabajo, presenta no solamente retos, sino también oportunidades, y ello exige un tipo de comportamiento humano dispuesto a afrontar el proceso de adaptación con los menores costes de coordinación posibles.

Esta división de trabajo conlleva a la empresa, a la economía y al hombre, a la necesidad de plantearse el problema de seleccionar alternativas, es decir cómo dar respuesta a esos cambios de división de trabajo y con qué medios, dada su capacidad y sus potenciales. Figura 4 empresariales o personales, con el fin de lograr una mejor respuesta. La selección de esa alternativa plantea a toda empresa tanto costes de coordinación, como un período de tiempo para poder realizar ese proceso. Estos

costes de coordinación se reflejan principalmente en la dimensión organizativa de las empresas estructurando las instituciones que corresponden al conjunto :

- Mercado
- Empresa
- Instituciones públicas

Si estas instituciones no realizan su coordinación, su cambio organizativo de forma eficiente, se tendrán elevados costes de coordinación y, consiguientemente, dificultades muy importantes en el funcionamiento de la economía.

Por otro lado, si hay una fuerte asimetría entre el proceso de evolución de estas instituciones en la adaptación al cambio se producirán elevados costes de coordinación en una economía, así como elevados costes económicos y sociales. Por ejemplo, si el mercado de capitales, el mercado laboral, mantienen una velocidad de cambio diferente a la que se le exige a la empresa o a las propias instituciones públicas; para dar respuesta al cambio se producen disfuncionalidades que originan roces y costes muy importantes en el proceso económico. Por ejemplo entre la empresa y el mercado de trabajo en estos momentos. O bien, entre las instituciones públicas y la

empresa en cuanto a la situación fiscal. La simetría en la dinámica y en el tiempo constituyen, sin duda, uno de los procesos más importantes.

Es en este sentido en el que se plantea frecuentemente la tentación de que el Estado sincronice estos procesos de adaptación, lo cual ha demostrado la experiencia que es la peor forma de coordinar por los elevados costes que plantea, así como por la incidencia en los comportamientos humanos. La capacidad de sincronización de estas instituciones depende en los momentos actuales, de las formas en las cuales se planteen los dos criterios que nos ocupan en esta ponencia : hay que decidir si se utiliza la configuración organizativa de la competencia, o si se utiliza la organización de cooperación.

Esta situación se plantea de manera mucho más clara dentro del contexto actual del Acta Unica Europea.

La institución del mercado viene definiendo su coordinación a través del orden económico y social, a nivel nacional, en los Estados que componen la Comunidad Europea. La empresa y las instituciones públicas, como instituciones singulares, tienen que resolver el problema de coordinación a través de lo que he deno-



minado "organización empresarial" o institucional para ambas.

- En cuanto al entorno, al mercado, el Acta Unica y el diseño de Maastricht implican una modificación sustancial del orden económico y social en Europa. Se trata de establecer un diseño organizativo bajo criterios de competitividad que vendrán definidos, en principio, por las posibles situaciones de colaboración en su sentido más amplio. Por lo tanto, el nuevo diseño de la coordinación dentro de Europa tiene unos criterios económicos:

- El incremento de la competencia conlleva a que las empresas, los países, ofrezcan elementos diferentes a los demás, al objeto de que en la diferencia se trate de apuntalar la capacidad de prestaciones de cada uno dentro de una sociedad. Me permitiría señalar aquí, que la principal aportación de solidaridad en una sociedad abierta y competitiva consiste precisamente en que se logre la división de trabajo que conduzca a que cada individuo, cada empresa, o cada institución, aporte las diferencias y, por lo tanto, las áreas en las cuales es más eficiente que las otras. Si todas las instituciones trabajasen con una orientación a la economía de la "economía de la diferencia" se tendría una mejor utilización del conjunto de los recursos.

- Otro criterio económico son las economías de escala como consecuencia de una nueva división de trabajo. Aquí no se trata de repetir las "economías de escala" de los años sesenta, donde las grandes empresas buscaban la reducción de los costes unitarios, sino que a través de cooperación, o de "familias de empresas", se trata de lograr economías de escala en cada una de las unidades productivas en colaboración con las otras, al objeto de disponer de una mayor eficiencia económica.

Estos dos criterios, "*economías de diferenciación*" y "*economías de escala*", son las respuestas económicas de las instituciones y de la forma de resolver la coordinación: competitividad y/o cooperación, dentro del nuevo contexto europeo. Para las "*economías de diferenciación*", en principio, deben instaurarse también los criterios de competencia; para las "*economías de escala*", los criterios de colaboración.

Por lo que afecta al diseño organizativo de las instituciones singulares, empresas o instituciones públicas, se plantea uno de los mayores retos dentro de una economía descentralizada:

- La eficacia económica a través de una mayor productividad, vía integración de los recursos humanos. Lo cual solamente es



posible a través de una fuerte tendencia a la descentralización de las organizaciones empresariales.

- Lograr la eficiencia en la coordinación con el ámbito externo de la empresa, a través del cliente, de la satisfacción y respuesta al cliente, de manera que el acercamiento al mercado tiene que ser también a través del “recurso humano” cliente.

Se trata de que una institución, si quiere sobrevivir, tiene que diseñar los procesos de coordinación internos y externos de forma que no transfiera las ineficiencias a terceros, sino al contrario, que transfiera eficiencias a terceros. Con lo cual el conjunto de la economía no solamente sería solidario, sino que, además, tendría una fuerte eficiencia. Por lo tanto *productividad a través del hombre y con el hombre, y eficiencia en los mercados, a través del cliente y con el cliente.*

Consiguientemente puede señalarse que los cambios en las organizaciones empresariales son consecuencia de :

- Los *cambios en el entorno*, con todo lo que implican las nuevas dimensiones multinacionales y la entrada de las distintas formas de plantearse las relaciones con el entorno : vía

competencia, produciéndose un incremento de su complejidad.

- De la tecnología lo que implica, como se ha señalado, una nueva división de trabajo y exigencias de una nueva estructura organizativa .

- Las exigencias de dimensión que plantea el problema de la rapidez y flexibilidad en la adaptación y de las exigencias de crecimiento empresarial, pero no por la vía tradicional de grandes empresas, sino a través de “familias de empresas”.

### III. LA EMPRESA COMO SISTEMA DE VALORES

Se parte aquí de una concepción de la empresa interpretada como una “corporación” de hombres, los cuales definen a esa empresa como un sistema de valores. Asimismo los hombres asumen individualmente, un conjunto de valores según los cuales actúan en esa empresa y en sus relaciones con terceros. Se trata de orientar todo el planteamiento de la coordinación no hacia los elementos instrumentales, sino hacia el hombre y hacia los valores en los que descansan sus comportamientos y actuaciones.

En la figura 7 puede verse cómo ese sistema de valores implica, por un lado, a la “*institución*”, que viene definido por su Filosofía Corporativa y que consiguientemente, determina los comportamientos que asume esa institución para coordinar dentro y fuera de la empresa. Fija criterios institucionales que vienen definidos por ese sistema de valores de los cuales se deducen luego los criterios para la toma de decisiones, tanto en cuanto a la fijación de los objetivos como a la asignación de los medios adecuados para la obtención de los mismos.

Por otro lado, el sistema de valores lo aportan los individuos que configuran esa institución. En la diferenciación singular cada uno de ellos asume un perfil de valores que define el comportamiento individual y que genera unos criterios de actuación.

El diseño teórico quiero plantearlo, tal como se recoge en la figura 8, en el sentido de que la institución posee una función institucional del sistema de valores y la Cultura Empresarial tiene una función individual. En la medida en la cual la asimetría entre ambas funciones sea grande, existirán altos costes de coordinación, y en la medida en la cual esa asimetría sea pequeña, se tendrán menores costes de coordinación entre los criterios que sirven de base

para regular los comportamientos y las actuaciones empresariales, tanto desde la dimensión institucional como desde las actuaciones de los individuos de esa empresa.

Idénticamente podrían determinarse las funciones individuales de clientes y proveedores, con lo cual se pueden analizar perfectamente los costes de coordinación con clientes, proveedores y el sector público.

Esta definición de la institución empresarial como conjunto de sistema de valores, desarrolla dos pilares básicos institucionales :

- Define la *Filosofía Corporativa* y, por lo tanto, define el perfil de valores de la institución.
- Define a los hombres, a los valores que tienen asumidos cada uno de los hombres y, en su conjunto, están definiendo lo que es la Corporación. Esto es, los comportamientos, las normas y criterios con los cuales se dirige esa institución, se adoptan las decisiones y se plantea la coordinación externa e interna de la empresa.

Basándose en esa relación, en ese conocimiento de la “*Corporación*” es cuando se tiene que definir toda la estructura directiva, los sistemas de dirección y organización, los sistemas de información y todo lo que afecta a los



diseños de los estilos de dirección. Por otro lado, las relaciones con el entorno vienen definidas por esos comportamientos y normas.

Quisiera insistir en que el diseño instrumental del sistema directivo y de las relaciones con el entorno tienen necesariamente que basarse en el conocimiento previo de los valores de la institución y de los hombres.

De aquí puede deducirse ya, en principio, una clara premisa :

*El éxito de una empresa depende, por lo tanto, de la recuperación de la institución, del conocimiento de la misma y de los hombres involucrados en la misma.*

Puede, por consiguiente, diseñarse todo proceso institucional, empresa o cualquier otro tipo de institución, a mi entender, desde tres perspectivas, tal y como puede verse en la figura 10 :

- El éxito de una empresa depende de su *dimensión institucional* : es decir, existe o no existe una institución capaz de integrar y motivar hombres, de identificar a los hombres con la institución, que es la condición clave para reducir los costes de coordinación. Y ello se manifiesta bajo los dos pilares que se acaban de mencionar:

- La Filosofía Empresarial que define a la institución con sus criterios

- La Cultura Empresarial o identificación corporativa.

- La segunda dimensión es la económica, analiza de forma lógica, y desde la perspectiva de la ciencia económica, la disposición de recursos, esto es, cuáles son aquellos medios más adecuados para aflorar los potenciales de esa institución teniendo en cuenta las evoluciones del entorno y los objetivos fijados. Esta es la dimensión puramente económica de evaluación de costes de adaptación y de selección de alternativas y en la que la economía de la empresa tiene su carácter científico al estar libre de juicios de valor.

- Por último, la tercera dimensión es la instrumental: toda manifestación institucional se refleja en normas y comportamientos regidos por una organización. Lo cual implica que la organización constituye un instrumento para poder descubrir y desarrollar, en la realidad empresarial, los potenciales de la institución y los potenciales estratégicos. Así, si la elección que se ha planteado en cuanto a la forma de adaptarse a las situaciones cambiantes no viene acompañada por una utilización rápida y flexible de la dimensión instrumental, se tendrán grandes dificultades en la adaptación.



Considero importante señalar, desde el punto de vista del diseño institucional, el proceso que define el análisis de una Cultura Empresarial a los efectos de configurar la estructura del proceso de Management.

Como puede verse en la figura 11 se parte de la realidad de una empresa, de los hombres que tiene esa empresa. Y estos hombres tienen un sistema de valores de los cuales hay valores que se aceptan, y hay otros valores que son rechazados, y esto puede medirse. Ello nos permite definir la capacidad de Management interpretada como los valores disponibles en ese momento con esa estructura directiva y con la estructura de recursos humanos de que se dispone. Se trata de analizar cómo se modifica la actual capacidad de Management hacia una nueva Cultura Corporativa debido a las exigencias de un Management competitivo, de un Management diferenciador de las otras corporaciones.

De esta nueva Cultura Corporativa es de donde tienen que deducirse los programas de actuación y se genera todo el proceso de gestión y dirección de esa empresa. Es absurdo plantearse problemas de actuación solamente basados en la disponibilidad de elementos "hard", o de elementos financieros, sin tener en cuenta el elemento clave que es el hombre

y la institución en la cual está involucrado ese hombre.

Es en este contexto en el que considero de suma importancia que se asuma por parte de los directivos que toda actuación económica y empresarial implica siempre la necesidad de considerar lo económico y lo social. Entiendo aquí lo social en el sentido amplio del hombre, no en el sentido estricto del legislador social. Como puede verse en la figura 12 se trata de analizar espacialmente entre las dos coordenadas que corresponden, por un lado, a la eficiencia económica y, por otro lado, a la eficiencia social, cuál es la posición en cada una de las situaciones de decisión, en cada una de las funciones y procesos, en las que legítimamente puede actuar un directivo.

Para mí, este espacio legitimado corresponde al espacio ético, lo que implica la legitimación institucional que me viene definida por los valores económicos que me conducen a la eficiencia económica y, por los valores sociales que me conducen a la eficiencia social en esa corporación. La ética empresarial creo que debe entenderse dentro de un espacio delimitado por esos dos sistemas de valores, dentro del conjunto de los valores de una sociedad.

#### IV. LOS CRITERIOS DE COORDINACION DE LA EMPRESA: COMPETITIVIDAD Y COOPERACION

Cuando una economía o una organización empresarial se descentraliza son crecientes las necesidades de coordinación. El esfuerzo de coordinación es mayor y tiene que darse la situación de que el coste de este esfuerzo de coordinación sea inferior a las ventajas de la descentralización. Si no sucede esto en este proceso se tendría que se ha diseñado mal la coordinación, o bien, la división de trabajo.

Un orden de economía de mercado lo que hace es descentralizar la coordinación desplazando esta función a cada una de las unidades institucionales, que son las que definen la forma en la cual se coordinan y, por lo tanto, la forma en la cual definen su estrategia de adaptación.

En un orden de economía social de mercado se incorpora a este proceso de competencia criterios sociales, de manera que se compense la asimetría social que pudiese producirse en los procesos de adaptación.

La competencia supone siempre :

- Generación de igualdad de condiciones de acceso al mercado

- Generación de igualdad en los criterios de participación

- La búsqueda de realizar las mejores aportaciones de las combinaciones de factores con la máxima eficiencia posible

Por lo tanto, tanto la competencia como la colaboración implican formas de resolver de manera eficiente el proceso de coordinación, para lo que tienen que tenerse en cuenta los criterios anteriormente mencionados :

- Economías de diferenciación
- Economías de escala

y dejar a cada una de las instituciones cómo realizar la coordinación tanto interna (productividad) y la coordinación externa (mercado-cliente).

Consiguientemente, el problema de la elección de la forma en la cual se coordina, ya sea la vía de la competencia, o la vía de la colaboración, es uno de los principios clave en la economía, y también en la organización interna de la empresa.

En principio, el criterio para la selección de la forma de coordinación será igual en donde cada uno de los partícipes aporte aquello en lo que es superior a los demás, ya sea en cuanto a capacidad o potenciales. De tal manera que si



todos contribuyesen con sus valores positivos y dispusiesen de los recursos escasos sobre estos valores disponibles, se tendría una máxima colaboración dentro de un régimen de competencia.

Competir, significa, no destruir al otro, sino integrar los comportamientos del otro. Como puede apreciarse en la figura 13 competitividad implica integrar el otro, al objeto de tener una nueva referencia de medida. Consiguientemente, el cálculo económico que se basa en los criterios socioeconómicos está influenciado por valores económicos, culturales, corporativos y societarios. Competir significa, precisamente, una relación con el competidor, con el fin de lograr esa división de trabajo en la que ambos consigan la máxima eficiencia posible. Aquí existe todo el problema de la información necesaria para conocer en qué es uno mejor o peor. Por eso Albach plantea fundamentalmente las tres formas distintas de establecer esta situación de competitividad :

- *Competitividad basada en los precios*, que corresponde al planteamiento clásico
- *La competitividad basada en la innovación*, esto es, en la aportación de nuevas combinaciones de factores

- *La competitividad basada en la imitación*

Es clave señalar que *competitividad y colaboración no son valores económicos sino que son valores culturales, en primer lugar*. Así si se plantea tanto en la economía como en la empresa, competitividad y colaboración con un carácter económico e instrumental, por ejemplo, vía retribución o vía precios meramente, se tendrá un fracaso rotundo. Debe disponerse de estos valores en las Culturas Empresariales, pues en caso contrario no funcionan los procesos de descentralización, ni funcionan las formas de coordinación. Es un error que sistemáticamente se comete en la actividad instrumentalista de nuestra época. Lo mismo que en la forma de dirigir una empresa por objetivos no se trata de definir los objetivos, sino que se trata, en primer lugar, de disponer de los valores que corresponden a la capacidad de los hombres para asumir riesgos, responsabilidades y coordinar con los demás de manera eficiente. Todo el reduccionismo que se ha venido practicando, y se practica regularmente, a la hora de interpretar los procesos de coordinación de forma instrumental, o como valores netamente económicos, están condenados al fracaso, o a un rápido envejecimiento. Esta es una de las características básicas de las culturas empresariales latinas, muy en particular, de la española.



Ser competitivo implica siempre una determinada Cultura Empresarial y un determinado orden económico y social. Por lo tanto, un elemento clave en el diseño de la competitividad es que ese orden económico societal asuma un conjunto de valores que obligue e imprima a cada una de las culturas singulares el elemento de las diferencias. Competitividad no es un "Real Decreto", ni es una norma generada por la Dirección General de una empresa, ni son instrumentos, sino que son un conjunto de valores que hay que disponer de ellos para poder descentralizar e introducir, no ya solo competencias sino también colaboración.

Consiguientemente, ser competitivo implica un conjunto de valores y, en segundo lugar, implica también establecer una estructura de prioridades. Como puede verse en la figura 14 existen una serie de valores positivos, tales como eficiencia en la disposición de recursos, creatividad, flexibilidad, etc. Valores entre otros muchos, que definen esa dimensión cultural que corresponde a las características de un proceso de comportamiento competitivo.

Otro problema distinto es el que afecta a la instrumentación de la competitividad, como puede verse en la figura 15. Todo proceso de competitividad exige la disposición de medios para poder realizarlo partiendo de los valores

existentes. En dicha figura puede verse cómo existen una serie de medios y planteamientos, por ejemplo, mediante cambios organizativos, flexibilidad, procesos empresariales, etc., instrumentos que se desarrollan a los efectos de poder aflorar los potenciales culturales disponibles con los cuales se trata de la mejora de la competitividad.

A mi manera de entender, una de las características significativas para poder diseñar la forma de coordinar, bien por la vía de la competitividad o de la colaboración, es el hecho de entender la competitividad desde el punto de vista de la diferenciación.

Si no hay diferenciación difícilmente puede generarse competitividad. Se generará la destrucción, o la absorción del uno por el otro, pero nunca competitividad. La competitividad es un elemento vital de las diferencias en las personas, en las instituciones y en las organizaciones. Lo único es que estas diferencias, como puede apreciarse en la figura 16, pueden ser diferencias artificiales basadas en unas barreras artificialmente creadas, o bien, pueden ser diferenciaciones basadas en barreras naturales o diferenciaciones reales. Según qué tipo de diferenciación se asuma se van a tener distintas instituciones. Las barreras artificiales generan estructuras buro-

crático- administrativas, y lo que se precisa son personas que administren ese "coto" que se ha generado; mientras que las barreras naturales exigen de una gran dinámica institucional para poder aflorar rápidamente los potenciales, ya que por la vía de la imitación entrarán nuevos competidores en esa reserva que tiene generada una empresa y, consiguientemente, se establecerá una situación de pérdida de diferenciación y, por lo tanto, de competitividad.

La competitividad en las empresas y en las personas supone conocerse primero a sí mismo, conocer los potenciales de que dispone, en qué se diferencian estos potenciales de los del otro y, consiguientemente, utilizar los recursos económicos disponibles para poder aflorarlos. Ello implica otro tipo de institución. Y éste es el gran problema cuando se pasa de una situación de economía planificada a una situación de economía competitiva, dado que no se dispone de los valores en los cuales se tiene que fundamentar el diseño institucional.

Se puede, por consiguiente, concebir la competitividad en los términos que expongo en la figura 17. Dentro del marco económico y societario, que definirá si existen o no esos valores, y dentro del marco de la propia insti-

tución, esto es, de su Cultura y su Filosofía Empresarial, se puede definir la competitividad con cuatro elementos clave que son, a su vez, criterios para poder orientar la asignación de recursos con los menores costes de coordinación : Figura 17

- En primer lugar, se trata de la dimensión económica propiamente dicha, esto es, la capacidad racional de asignación de recursos medido a través de la productividad, constituyendo ésta, a su vez, un valor cultural más que un valor técnico y económico.

- La capacidad de adaptación de los procesos e instituciones a las situaciones cambiantes. El factor tiempo juega un papel decisivo y la flexibilidad con que se adapta.

- La capacidad para dirigir el proceso de dirección. La capacidad directiva se puede considerar hoy como una capacidad de dirección en cambio. Ello conlleva al éxito o fracaso en la forma de configurar la coordinación desde el punto de vista de la instrumentación directiva.

- Por último, la capacidad estratégica, capacidad para conocer y tener información sobre alternativas, al objeto de tener una capacidad para seleccionar aquella alternativa más ade-



cuada a las oportunidades de esa institución y a sus capacidades disponibles.

Consiguientemente, la competitividad hay que enmarcarla dentro de esos dos marcos de referencia, la sociedad y la empresa, influenciados por las cuatro piezas que abarcan el comportamiento del hombre, tanto en cuanto a la disposición de recursos, como en cuanto a la configuración de los procesos de adaptación y de las estructuras institucionales.

Como puede apreciarse en la figura 18 los países latinos, y en particular, España, son países con una baja competitividad como consecuencia de una baja capacidad de coordinación. Y sus consecuencias se pueden apreciar perfectamente en los siguientes ámbitos:

- En el ámbito del coste de la mano de obra
- En el ámbito de los costes financieros
- En el ámbito del coste de la amortización

cuyas consecuencias son lamentablemente una baja eficiencia económica como lo demuestran los bajos niveles de cash-flow, así como en la baja rotación de los inmovilizados de la empresa española, pero también es que los trabajadores obtienen una de las rentas más bajas de Europa.

Puede decirse, sin lugar a duda, que la elección entre competencia y colaboración, partiendo del hecho de que se disponga de ambos valores dentro de una institución o una economía, debiera definirse por el criterio siguiente :

- Allí donde no exista diferenciación, y por lo tanto, no puedan conseguirse economías de diferenciación, debe colaborarse para conseguir economías de escala.
- Allí donde existan economías de diferenciación, es donde deben situarse las formas de coordinación competitivas, de tal manera que cada uno de los participantes genere la aportación positiva de esas diferencias en cada uno de los casos.

Solamente cuando se diseñen los planteamientos de coordinación, vía colaboración y vía competencia, bajo ambos criterios es cuando se podrá obtener una mayor eficiencia económica, así como una mayor eficiencia humana.



## V. NUEVOS PLANTEAMIENTOS PARA LA COORDINACIÓN DE LA EMPRESA Y DE LA ECONOMÍA EN SISTEMAS ABIERTOS

Los nuevos planteamientos de coordinación, tanto en la empresa como en la economía, están fuertemente orientados a desarrollar la capacidad de integrar instituciones y hombres. La búsqueda de procesos de colaboración a través de una identificación con las instituciones y con los valores de la misma, tratan de reducir los costes de coordinación que exigen las nuevas divisiones de trabajo.

El desarrollo de *“familias estratégicas de empresas”* (Albach) trata fundamentalmente de vincular instituciones comprometidas en un proyecto global en el que unas actúan de proveedores de las otras y su vinculación es, prácticamente, a largo plazo. La necesidad de reducir los costes de coordinación entre *“suministradores y clientes”* conlleva a una muy estrecha colaboración en el ámbito de la tecnología, de los procesos productivos, de la logística, etc. Con ello de lo que se trata es de romper los vínculos tradicionales con el proveedor y con el cliente y pasar a unos vínculos de mayor identificación con el cliente y con el proveedor en el proyecto *“común”*.

Todas las orientaciones del actual diseño logístico *“lean production”*, *“lean management”*, *“outsourcing”*, etc., son todas ellas manifestaciones de esta tendencia en búsqueda de colaboración y, consiguientemente, de otra forma de relacionar las instituciones.

El problema que se plantea es que estos diseños de colaboración rompen, en principio, con los criterios de competencia necesarios para el funcionamiento de una economía de mercado para que pueda establecerse, como condición singular de forma permanente el proceso de adaptación a nuevas combinaciones de factores para que no se frene la dinámica de mercado. Pero, por otro lado si no se desarrolla la colaboración se despilfarran recursos significativos dentro de la estructura de división de trabajo asumida.

El problema que se plantea, por consiguiente, es el hecho de desarrollar la concepción de *“familias estratégicas de empresas”* un *“global player”*, y enfrentarlos frente a otros *“global players”* para aumentar la competitividad.

El problema que se plantea es el que afecta si alguno de los miembros de ese *“global player”* entra también a suministrar a otro competidor, con lo que se dan rupturas en los contratos de largo plazo.

En la empresa sucede algo parecido. La única manera de coordinar eficientemente una empresa es cuando los individuos que configuran la misma se identifican con la institución y asumen su filosofía y sistema de valores. De manera que la coordinación se caracteriza por basarse en una identificación corporativa, que facilita y reduce los costes de coordinación. Por el contrario, en la unidad organizativa los individuos tienen que disponer más bien de un proceso de integración de tipo instrumental, de tal manera que ante los cambios organizativos necesarios, cada vez con mayor frecuencia, no se rompa la base de la relación del individuo con la institución, sino que lo único que se modifique sea la relación instrumental con la organización. Ello conlleva dos condiciones básicas para el éxito de una institución :

- La captación por el individuo de la dimensión global del conjunto de su actuación en la empresa.
- Disposición de flexibilidad organizativa, para que ante la necesidad de reestructuraciones internas de una empresa no se produzcan situaciones de elevados costes.

Competitividad y colaboración son, por lo tanto, valores culturales que deben disponerse, tanto en Filosofía Corporativa como en

los valores que definen la Cultura Empresarial. En la figura 26 puede verse que la manifestación empresarial, la visión, roza con la realidad y la utopía y afecta básicamente a tres aspectos singulares claves:

- La dimensión europea
- La diferenciación
- La coordinación

En esta confrontación de la realidad y la utopía se diseña la Filosofía Corporativa que es la que constituye el punto de referencia para la realización del proceso de cambio cultural al establecer valores y criterios que deben regir tanto para los individuos como para la institución.

Estos sistemas de valores, que definen el campo ético, son consecuencia, a mi entender, de dos campos importantes: responsabilidad y competitividad. Por tanto, este marco ético afecta a la dimensión corporativa, a la dimensión individual y a la dimensión organizativa. De esta dimensión corporativa e individual se define la estructura directiva, esto es, la Filosofía, la Cultura y la Estrategia, generando una unidad de doctrina para la configuración de la dirección, de los estilos de dirección, de la organización, del proceso y de



los productos que es con lo que la empresa se presenta en el contexto societario.

El papel clave del nuevo diseño afecta a la capacidad directiva debiendo entenderse ésta por el ejercicio de dos funciones clave :

- El permanente proceso de management en cambio, al objeto de adaptar instituciones, procesos y producciones al cambio.
- La integración de hombres, valores y comportamientos como condición clave para un proceso de adaptación. El éxito de los cambios organizativos está en función, por lo tanto, de la capacidad de percepción de la evolución del entorno para adaptar la institución y, de la percepción de la dinámica de valores en la institución.

El directivo tiene que asumir fundamentalmente los dos campos de tensiones que caracterizan su actuación :

- La coordinación con el entorno que implica la coordinación de una institución caracterizada por una fuerte dinámica de cambio, turbulenta, con una institución como es la empresa que tiende a la estabilidad.
- Por otro lado, tiene que enfrentarse a un campo de tensiones interno que es la coordinación interna.

• Para poder resolver estos dos campos de coordinación el directivo necesita tener plenamente asumida su capacidad directiva dentro del contexto de la institución empresarial definida por su Filosofía, Cultura y Estrategia. Solamente cuando disponga de esta referencia institucional clara podrá resolver eficientemente los dos campos de tensiones con los cuales se enfrenta. Con lo cual la competitividad es consecuencia de esa capacidad de prestaciones que, por un lado, asume la responsabilidad económica y, por el otro lado, responsabilidad societaria.

Por tanto, una de las características fundamentales de todo este nuevo diseño es el enorme papel que juega el directivo. Este, el directivo, es el que tiene en su mano la función clave de coordinar la empresa, la institución, con el entorno, e internamente. El portador, el responsable del diseño institucional y del diseño cultural es el directivo. Esto significa que éste tenga asumido previamente y disponga de una capacidad directiva que es una capacidad institucional: la Filosofía, la Cultura y la Estrategia. Si el directivo no está identificado con el proyecto institucional difícilmente va a poder diseñar ningún sistema de dirección y organización que sea capaz de coordinar los entornos turbulentos y cam-



biantes con las exigencias de integración y motivación en la empresa de los proveedores, de los clientes, etc. Por lo tanto, solamente a través de esta identificación corporativa el directivo puede diseñar formas de colaboración competitivas.

Por otro lado, el directivo asume la responsabilidad que concierne a los procesos de coordinación internos, a la organización. Difícilmente va a poder un directivo coordinar eficientemente vía integración de los hombres y, por lo tanto, colaboración competitiva, si no vende la Corporación, esto es, si no vende su sistema de valores. Ser competitivo tanto económica como societariamente es el resultado de esta dimensión institucional cuyo artífice básico es el directivo. La responsabilidad del directivo, por lo tanto, es hoy, en una sociedad abierta y dinámica, una de las funciones más importantes en el desarrollo de la sociedad.

Puede apreciarse cómo en las culturas, por ejemplo en la cultura alemana, una de las características fundamentales de su Cultura Empresarial es la fuerte orientación hacia los recursos humanos y al puesto de trabajo sobre todo aquello que implica un proceso de integración. Como puede apreciarse en la figura 29 los valores que tiene asumidos la empresa alemana son los que afectan a la responsabi-

lidad del colaborador, al trabajo en equipo, a la mayor participación en los procesos de decisión, más información sobre los procesos empresariales, autorrealización del puesto de trabajo.

Si se comparan estos valores con los valores españoles que también pueden apreciarse en la figura 29 se observa una gran diferencia en cuanto a que asumen los valores que hacen referencia al hombre y al puesto de trabajo. En España no se tiene una Cultura Empresarial orientada al hombre. Se tiene una Cultura Empresarial orientada a las funciones y el hombre es el ejecutor pero no está integrado ni motivado como consecuencia de lo cual ni tenemos altas productividades, ni tenemos organizaciones eficientes, ni somos competitivos. Y no lo somos porque es imposible la colaboración entre los hombres y la institución con estos sistemas de valores, esto es, con esta Cultura Empresarial. Uno de los principales problemas con que se encuentra la empresa española es su baja competitividad y su baja capacidad de cooperación, y ello se debe principalmente a que estos perfiles de valores no se encuentran en sus valores culturales.

Véase también la diferencia fundamental entre el perfil del directivo internacional y el perfil del directivo español. En el perfil del

directivo internacional los valores éticos cara al futuro, así como todo el problema de comunicar ideas, capacidad de entusiasmar, son valores sumamente arraigados ya en la actualidad. En el perfil del directivo español que se ha obtenido en nuestras investigaciones se aprecia una clara ruptura entre el momento actual y el futuro. El directivo español considera por unanimidad que el valor más importante cara al futuro es la capacidad de entusiasmar que entiendo siempre como el de "vender" el proyecto y se ve que es un valor que no dispone hoy el directivo pero lo que considera clave. Los principios éticos, la fuerza de realización, son valores que constituyen práctica-mente junto comunicar ideas la clave del futuro perfil directivo.

Es muy satisfactorio comprobar cómo el directivo español según las respuestas que hemos obtenido en la investigación realizada, no solamente es consciente de su situación actual, sino que sabe a dónde tiene que ir y con qué sistema de valores debe actuar.

Asimismo puede apreciarse en el último estudio que hemos realizado cómo los empresarios consideran que la adaptación a nuevos entornos competitivos no debe venir a través de una mayor colaboración, sólo el 11,47% de

las empresas están dispuestas a realizar alianzas.

Como puede verse en la figura 30, hay dos elementos que el directivo considera clave en cuanto a la forma de coordinar los procesos de cambio :

- El trabajo en equipo
- La Cultura Empresarial
- Hay un rechazo absoluto a todo lo que concierne a joint venture y a fusiones con multinacionales.

Los empresarios encuestados consideran que el rol de la empresa como institución es :

- Creación de valor añadido
- Respetar al medio ambiente

Pero también hay valores muy bajos en lo que respecta a

- La asunción de la formación profesional
- La asunción de su participación
- La asunción de los problemas de la sociedad en la cooperación con otras instituciones
- Facilitar información
- Participación en las entidades culturales.



Falta un proceso de integración claramente definido, por lo que considero que es necesario revisar urgentemente estos valores en el comportamiento directivo.

Es interesante apreciar la diferencia que existe entre el perfil directivo internacional y el perfil directivo español. En el perfil directivo español se plantea una urgente necesidad de desarrollar aquellos valores concernientes a la identificación con el proyecto y a los valores éticos. Fundamentalmente se trata de todos aquellos valores que conducen a la identificación con la institución y también a la identificación con el proceso de dirección.

Diría como resumen fundamental que hay que desarrollar procesos de coordinación caracterizados por una competencia en colaboración.

## VI. DILEMA COOPERACION-COMPETENCIA: CRITERIOS PARA SU CONFIGURACION

El dilema entre competencia y colaboración a la hora de configurar las organizaciones y a la hora de definir los comportamientos humanos constituye una falacia. No existe en realidad tal alternativa, sino que ambos son

expresión de una única realidad. Se trata fundamentalmente de que las personas que realizan una determinada actividad dentro de una institución se rijan por los criterios siguientes :

- Que la persona realice la máxima aportación a la institución, a la empresa
- Que consiga esta persona su máxima satisfacción individual
- Que realice la máxima contribución posible a la sociedad

Ser competitivo implica siempre aflorar las diferencias de cada persona, la individualidad, y destacar sus elementos más competitivos, aquellos aspectos en los que ese individuo es mejor que los demás y, por lo tanto, existen diferencias positivas. En una empresa o en una institución, o en la propia sociedad, la individualidad se caracteriza por la solidaridad con la institución. Un individuo es competitivo cuando aflora su individualidad y la integra solidariamente en la institución. Con lo cual se trata de combinar al individuo con sus potenciales al objeto de que satisfaga sus propias necesidades antropológicas e individuales, pero que esa individualidad esté integrada en la institución. El poder combinar el potencial del individuo y el potencial de la institución



constituye la clave de toda empresa, o de toda institución o economía.

Asimismo las instituciones son diferentes y en esa diferencia se encuentran valores positivos y negativos. Cada institución es singular y con esa singularidad tiene que competir con las otras instituciones. Si cada una de las instituciones se diseña con respecto a los valores positivos que la diferencian de las otras colaborarían con su aportación a la resolución de los problemas más eficientemente y con menores costes. Si esa colaboración basada en la competencia se realiza en torno a los elementos negativos lo que se tendrá serán unos altos costes de colaboración. Por ello es muy importante dentro de la dinámica de un orden económico y social configurarla de tal manera que el mercado y las demás instituciones no distorsionen este proceso de la diferenciación con el objeto de que cada una de las instituciones singulares aporte esa diferencia con lo que se enriquece ella misma y, al propio tiempo, enriquece las demás instituciones. Entendiendo aquí por enriquecer no sólo la dimensión material, sino la dimensión institucional y los valores que incorpora.

Consiguientemente, competir significa siempre aceptar y descubrir las diferencias. Significa también diseñar la organización de tal

manera que se afloren las diferencias y ello exige, por consiguiente, organizaciones que se basen en la colaboración. Competir no es confrontar individuos, sino configurar sus relaciones entre sí de manera que cada individuo realice su máxima contribución al conjunto, pero no a través de una confrontación, sino por una colaboración.

En los diseños tradicionales, actuales, de tipo funcional se parte siempre de la división de trabajo, con respecto a la función, para buscar la colaboración. Por tanto, o bien se ponen en competencia funciones, o bien se ponen en competencia departamentos y al hombre se le "encorseta" en la función. La coordinación se realiza entonces a través de precios, costes y a través de todo un debate interminable que lleva a una gran falacia con lo que se logra una baja motivación del hombre, dado que el hombre no se incorpora, no se integra en la institución o en el proyecto, sino que está forzado a un comportamiento incluso agresivo.

Así, cuando se está hablando de trabajo en equipo probablemente estamos entendiendo cosas muy distintas. Para unos, probablemente para la mayoría, trabajo en equipo es cuando un conjunto de personas se incorpora en una función y lo que se busca y se logra es una cola-

boración funcional con mayor o menor éxito en las relaciones de comunicación y colaboración. Cuando se habla de trabajo en equipo, en su sentido real, debe ser entendido como una colaboración por la vía de la identificación de los individuos con el proyecto y con los hombres con los cuales colabora. Entonces es cuando verdaderamente se trabaja en equipo y los costes de coordinación son muy bajos.

En los nuevos diseños no es, precisamente, la estructura funcional la que domina sino la estructura institucional como elemento y expresión de la globalidad y del hombre como portador de la misma. No se pueden plantear diseños competitivos basándose en estructuras funcionales, sino que deben basarse en la institución.

Y ello plantea tres condiciones básicas :

- En primer lugar, que hay que disponer de una institución capaz de integrar y motivar al hombre.
- Hay que disponer de una Cultura Empresarial donde el sistema de valores sea precisamente la aceptación de la diferencia y el establecimiento de competir en el sentido expuesto a través de la colaboración.
- Hay que disponer de una correspondiente organización como el instrumento que mate-

rializa esa forma de entender la institución y las relaciones de los hombres.

Puede, por lo tanto, señalarse que en el diseño empresarial los nuevos enfoques arrancan de la institución del hombre, de los valores que definen la institución y que definen al hombre y, a partir de ahí, entran los diseños estructurales y funcionales para que el hombre sea competitivo colaborando.

## VII. CONCLUSIONES

\*Se deben replantear las formas de coordinación en la economía y en la empresa. Las exigencias de competitividad, consecuencia de las nuevas divisiones de trabajo, provocadas por la evolución tecnológica y la apertura de las economías, hacen necesarios otro tipo de criterios económicos y sociales.

\*En un sistema abierto, las economías de diferenciación constituyen la clave de los diseños estratégicos de adaptación de la economía y de las instituciones.

\*Se deben replantear las formas de coordinar las economías y las instituciones. El criterio de competitividad constituye, en una economía abierta, el motor del cambio y de los procesos de adaptación. Es, al mismo tiempo,



un valor cultural que define comportamientos, tanto de las instituciones, como de los individuos. Y afecta tanto a la dimensión económica de los recursos como a las relaciones entre los hombres.

\*No se puede renunciar a la competitividad como criterio de comportamiento. El problema radica, más bien, en qué entendemos por competitividad, y cómo se configura este proceso, que afecta al individuo y a la comunidad.

\*Competitividad, como valor cultural del hombre, significa aceptar la diferenciación entre los hombres y las instituciones. Y, en esa interiorización de la diferenciación, ser competitivo es integrar al "otro". Se asume otra referencia, otra magnitud de medida para decidir sobre nuestra adaptación.

\*La competitividad implica y exige para el funcionamiento de un sistema competitivo asumir al "otro", conocer las diferencias positivas, aquellas diferencias que son mejores a las del otro, de manera que cada hombre y cada institución aporte sus capacidades.

\*La cooperación para aflorar competitivamente las diferencias exige otra concepción institucional y otros valores en el hombre.

\*Solamente por la vía de un a "cooperación competitiva" podrán reducirse los costes de

coordinación y aflorar las diferencias. La estrategia básica se debe centrar en una "economía de las diferencias".

\*En el orden económico se replantea la organización de la economía bajo el criterio de la competitividad asumida en un proceso interno de mayor colaboración. Ni se puede perder o debilitar el valor de la competitividad, ni tampoco se puede renunciar a la colaboración como base para la reducción de los costes de coordinación.

\*De esta manera se desarrollan otras relaciones en los mercados. Por un lado, se configuran "familias estratégicas", los "Global Players", que integran a suministradores y a clientes en una unidad de mercado. Por otro lado, debido a exigencias técnicas y de reducción de costes de coordinación, se deben fortalecer los vínculos a largo plazo, dejando a un lado las relaciones tradicionales entre proveedor y cliente, dando paso a una mayor integración en todos los ámbitos entre ambos. Integrar, colaborar, es la repuesta para reducir los costes y los tiempos en los procesos de coordinación.

\*Ello obliga, por otro lado, a un cuidado exquisito de la competencia entre los Global Players, de forma que, incluso, entre ellos



deben producirse procesos de colaboración frente a los procesos de competencia.

\*El criterio debiera centrarse en que debe colaborar donde no hay diferencias, a fin de lograr economías de escala ; y debe competir en las economías de las diferencias.

\*En la empresa hay que “desaprender” las formas tradicionales de dirección y de organización orientadas a la coordinación funcional. Los sistemas tradicionales que se han planteado en la empresa con criterio de competitividad, se han centrado más en la realización de las funciones que en los hombres. Con lo que los costes de coordinación han sido y son muy altos.

\*En las nuevas concepciones de la empresa, se trata de recuperar la institución empresa, en un sistema de valores, en su Filosofía Empresarial, que sea capaz de integrar al hombre en su proyecto, y de esta manera motivarle. Y ello para que el hombre aflore sus diferencias y las aporte a la institución.

\*El hombre compite en la organización empresarial cuando colabora ofreciéndola el máximo de sus prestaciones. Esto obliga a que dicha colaboración se asiente en la organización, de forma que ésta le permita competir a través de sus capacidades. Así, el hombre

podrá realizar su máxima aportación a la institución, y percibe que se maximiza su satisfacción por su contribución.

\*Solamente pueden configurarse organizaciones empresariales competitivas cuando se logra integrar al hombre en la institución, en el sistema de valores de la institución. La configuración de organizaciones competitivas fundadas en la colaboración del hombre solo es posible desde la identificación con los valores institucionales.

\*La flexibilidad organizativa, el funcionamiento de las organizaciones descentralizadas, solo se logra a través de la integración del hombre en los valores de la empresa, de su identificación con la misma. Aquí radica el éxito de las instituciones respecto a su capacidad de respuesta al proceso de cambio.

\*El desarrollo de una cooperación competitiva anclada en los valores institucionales y en la Cultura Empresarial, constituye el criterio para los nuevos diseños empresariales.

## BIBLIOGRAFIA

García Echevarría, S., “Cualificaciones de los Recursos humanos como reto actual a las instituciones de servicios sociales”, Working Paper

número 166 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1990.

García Echevarría, S., "Exigencias al sistema de información de los Recursos Humanos desde la perspectiva del Management", Working Paper número 169 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1990.

García Echevarría, S., "La nueva institución empresarial española como respuesta al reto europeo para los años 90", Working Paper número 170 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1990.

Pümpin, C., García Echevarría, S., Dinámica Empresarial, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1990.

Semmel, H.H., "Nuevo diseño y configuración de los sistemas de información para la alta dirección", Working Paper número 162 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1990.

García Echevarría, S., "Management de Recursos Humanos y Sistemas de Información", Working Paper número 172 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1991.

García Echevarría, S., "Competitividad, Cultura Empresarial y política de Recursos Humanos en la empresa española", Working Paper número 173 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa.

60 Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1991.

García Echevarría, S., "Exigencias de la dirección de los Recursos Humanos a los sistemas de información en la empresa", Working Paper número 176 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1991.

Recio Figueiras, E., "Los sistemas de Información de personal como base para la planificación de Recursos Humanos", Working Paper número 177 de la Cátedra de Política Económica de la Empresa. Universidad de Alcalá de Henares, Madrid 1991.

Lattmann, Ch., García Echevarría, S., Management de los Recursos Humanos en la empresa, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1992

Pümpin, C., García Echevarría, S., Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa, Ed. Díaz de Santos, Madrid 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 españolas y extranjeras y sus publicaciones sobre temas de Política Económica son numerosas.