

IFE Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.

Cátedra de Política


Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Núm. 232

LA NUEVA DINAMICA ECONOMICA Y EMPRESARIAL

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

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc 1-A-232

D

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 232
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**LA NUEVA DINAMICA ECONOMICA
Y EMPRESARIAL**

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

Alcalá de Henares, Enero 1996

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Olga Díaz Garrido

Secretaría y Administración :

Elisa Moscoso

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 – Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.00

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

I.S.B.N.: 84 - 8187 - 055 - 2

Depósito Legal: M - 12057 - 1996

Imprime: **CICAI REPRODUCCIONES, S.L.**
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<i>Pág.</i>
<i>I. LA GLOBALIZACION COMO PROCESO DE CAMBIO</i>	5
<i>II. LAS EXIGENCIAS DE DESCENTRALIZACION COMO CONSECUENCIA DE LA GLOBALIZACION .</i>	6
<i>III. LA CONFIGURACION DE REDES E INTENSIFICA- CION DE LAS MISMAS CONFIGURAN LOS DISE- ÑOS EMPRESARIALES</i>	8
<i>IV. LA DINAMICA DE CAMBIO SE BASA EN LA ADAPTACION DE LA DIVISION DEL TRABAJO</i>	11
<i>V. LAS ECONOMIAS DE ESCALA COMO CRITERIO ECONOMICO Y SOCIAL</i>	14
<i>VI. LA COMPETITIVIDAD COMO CLAVE DEL COM- PORTAMIENTO ECONOMICO Y HUMANO</i>	16
<i>VII. EL PROCESO DE CAMBIO COMO RESPUESTA A LA GLOBALIZACION</i>	18

I. LA GLOBALIZACION COMO PROCESO DE CAMBIO

El concepto de *globalización de la economía* se ha puesto de moda a pesar de que difícilmente puede definirse su verdadero contenido. Son muy diferentes las interpretaciones que se realizan, pero, desde nuestro punto de vista, se refieren fundamentalmente a que el valor de los recursos monetarios, humanos, capacidades productivas, etc., que tiene una empresa deben evaluarse desde su dimensión mundial, esto es, el valor de los recursos considerando su capacidad organizativa para integrarse con los procesos que generan los recursos de otras empresas. Esta dimensión global implica mayores oportunidades de productividades y una mayor eficiencia económica y social. La globalización ofrece múltiples y mayores oportunidades de eficiencia económica y social. La eficiencia de una empresa, la mejor utilización de sus recursos, depende de si está adecuadamente coordinada con otras empresas para esta utilización globalizada de los recursos. Por lo tanto, la productividad de un recurso no depende sólo de la propia

empresa, sino de si se utiliza también en relación con los recursos de otras empresas. La productividad es el resultado de la capacidad de globalización de los recursos.

Esta nueva dimensión de la productividad constituye la clave de los nuevos diseños organizativos tanto de la empresa como de la economía. Lo cual origina un proceso de cambio profundo tanto en las dimensiones institucionales y en los comportamientos humanos. Un proceso de cambio significa dos grandes retos: asumir una fuerte predisposición al cambio, esto supone flexibilidad, y asumir la exigencia de una formación permanente como instrumento del cambio.

II. LAS EXIGENCIAS DE DESCENTRALIZACIÓN COMO CONSECUENCIA DE LA GLOBALIZACIÓN

La globalización, significa una dimensión abierta de la productividad, abierta en el sentido del valor de los recursos disponibles en función de su utilización mundial, de la actuación de una empresa, o de la política económica de un país, implica necesariamente la asunción de sistemas organizativos e institucionales cada vez más complejos. Globalizar productos, procesos, mercados, tecnologías, recursos y potenciales implica una creciente complejidad, tanto en el desarrollo de los procesos empresariales como en su implementación y utilidad. Frente a esta creciente globalización de la economía, de lo social y de lo político, se produce permanentemente como consecuen-

cia una fuerte tendencia a la descentralización. Así, por ejemplo, la intensificación de la regionalización en Europa es consecuencia de la globalización que genera la Unión Europea; es por lo que se trata de uno de los momentos claves en el diseño del conjunto económico y socio-político europeo. La productividad de la economía europea depende de si logra o no globalizar la utilización de sus recursos a nivel europeo e incluso a nivel mundial. Lo cual se refleja en la rápida apertura de las áreas de producción, financieras y de conocimientos. Esta descentralización impulsa a su vez el desarrollo de *unidades organizativas* más pequeñas cuyos objetivos fundamentales son:

- * Que se trabaje con *estructuras más ligeras* y, consiguientemente, más *flexibles*, con lo que se reducen los *costes unitarios*.
- * Que se oriente el desarrollo de las actividades a los procesos y menos a las funciones, con lo cual se reducen los *costes de coordinación* entre los distintos elementos de un proceso productivo, de ventas, etc., y se logran comportamientos flexibles por la necesidad de adaptarse a los cambios en los mercados.
- * Para que permita una mejor *identificación* de las personas, de los individuos, con la *unidad organizativa* más pequeña, generando una *nueva cultura empresarial*.

La *descentralización* permite, por tanto, ser más flexibles que las estructuras centralizadas, ya que la persona está más integrada en la línea productiva y no en su estructura. Estas últimas generan rigideces y resistencias al cambio; la línea, por el contrario, provoca permanentemente la necesidad de adaptación al cambio, porque se encuentra en el propio proceso del cambio. La *organización en línea* y el *individuo* perciben permanentemente los impulsos del proceso de cambio de su entorno y asumen, con mucha mayor rapidez, esa necesidad de adaptarse al proceso del cambio.

Por consiguiente,

La descentralización eficiente modifica el comportamiento humano y exige otros medios de identificación de la globalidad: identificación de valores, el desarrollo de la cultura empresarial.

III. LA CONFIGURACION DE REDES E INTENSIFICACIÓN DE LAS MISMAS CONFIGURAN LOS DISEÑOS EMPRESARIALES

La respuesta organizativa a la creciente complejidad provocada por la globalización del sistema económico, productivo, político y cultural, intelectual y de la actividad económica, exige una amplia coordinación en forma de redes. Las redes implican básicamente que

las unidades descentralizadas, dentro de una empresa, o entre las empresas, o entre los Estados o regiones, facilitan e impulsan necesariamente una innovación creativa en cuanto a nuevas formas de coordinación. La red es un proceso creativo que genera nuevas formas de coordinar las distintas personas y organizaciones buscando permanentemente una mayor eficiencia tanto económica, como una mayor eficiencia social o de satisfacción de los miembros de esa red.

Todo ello no sería posible sin el impulso tecnológico, sin precedentes, que facilitan los medios de información y comunicación a todos los componentes de esa red, tanto en lo que afecta en los aspectos de intercambios cuantitativos como cualitativos y, muy en particular, la velocidad del intercambio. Es de esta manera como se generan *sistemas de coordinación en lo económico y en lo social*, en las *organizaciones empresariales y las organizaciones supraempresariales* con bajos costes de coordinación, y todo ello con un gran impulso de cambio sobre los comportamientos de los agentes económicos y sociales. Todo ello se debe a que como consecuencia de la velocidad de intercambio de las redes se exige una respuesta inmediata, con lo que se modifica el comportamiento humano aprendiendo a realizar su actividad en procesos de cambio permanentes, flexibles y rápidamente.

Cuanto más se intensifica la utilización de la red, bien por el número de participantes en esa coordinación, como la frecuencia con la que se utilizan las conexiones entre los distintos participantes,

comprando y vendiendo, transfiriendo capital o conocimientos, analizando posiciones de información, por ejemplo, *branchmarking*, etc. implica una mayor utilización de las mismas y, sobre todo, genera una gran capacidad para desarrollar situaciones cambiantes en la división de trabajo.

La *división del trabajo* solamente puede entenderse dentro de una red, y cuanto más intensa sea la dinámica de intercambio de esa red, más rápidamente se modifica la vigente división de trabajo, pues se están buscando nuevas combinaciones de participación de las empresas, o de los individuos, para reducir permanentemente sus *costes de coordinación*.

La tendencia es hacia una intensificación del trabajo en red y, consecuentemente, si una empresa o individuo se queda fuera de la red, se margina. Y cuanto más se intensifique la dinámica de una red más rápidamente se está *marginando* el que queda fuera.

Y ¿por qué sucede esto? Sucede por dos motivos fundamentalmente:

- * La red y la intensidad de la misma impacta fuertemente en la *velocidad de cambio* en las divisiones de trabajo. En una red, sin barreras, se *reducen los costes de coordinación*, esto es, los *precios* con los cuales se ceden productos, servicios, conocimientos, de una unidad a otra, y está

permanentemente buscando una distribución de las tareas dentro de esa red que sea cada vez la más eficiente económica y socialmente. De lo que deben beneficiarse todos los partícipes en la red. En la medida en que alguien no se beneficie de la red empezará a ser marginado con las graves consecuencias de no participar en la dinámica de las nuevas divisiones de trabajo.

- * Y la red impacta de manera decisiva en lo que queremos llamar *economías de escala virtuales*.

IV. LA DINAMICA DE CAMBIO SE BASA EN LA ADAPTACION DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

La *división del trabajo tradicional* se ha basado siempre en dos premisas básicas: por un lado, se ha localizado en *espacios limitados* y la actividad económica, productiva, se ha realizado en ese espacio basándose, por un lado, en las tecnologías de grandes instalaciones, con fuertes inmovilizados, y con una gran rigidez al cambio, tanto en cuanto a productos y procesos, y, por otro lado, esas *economías de escala* se han basado también en las barreras existentes en el intercambio comercial de capitales, de conocimientos y de personas dentro de economías nacionales.

La *nueva división de trabajo*, dentro de un sistema globalizado de la economía, se ha caracterizado por su descentralización, ya que tiene cada vez menos limitaciones espaciales. El mundo es su espacio, y puede realizar los procesos en diferentes y múltiples unidades dispersas en los más diversos puntos del globo.

La *tecnología de producción*, de *comunicación* y el *cambio en los propios valores del comportamiento humano* facilita este proceso de intercambio sin barreras, o con costes muy bajos. La *globalización de la economía* lo que hace básicamente es eliminar las barreras que permiten pasar de una *economía de escala espacial*, en un espacio limitado, con sus ventajas y desventajas en cada caso concreto, a una economía de escala caracterizada por la utilización de los potenciales más favorables de los "*demás*" en los más diversos puntos del globo.

La *división de trabajo tradicional* ha exigido, hasta nuestros días, una localización fija, aprovechando los recursos de su entorno inmediato, y ha generado grandes estructuras de inmovilizado, enormes jerarquías y estructuras organizativas, etc. orientándose predominantemente a una "*optimación*" de las funciones limitadas a ese solo activo. se ha tratado de un problema típico de la economía de "localización empresarial". Sus *economías de escala* se han basado en la existencia de barreras al cambio, bien sean de carácter profesional, de carácter económico y social, de carácter político, etc. Lo cual ha generado una *cultura en las personas y en las organizaciones* caracterizada por una *resistencia al cambio* como consecuencia de la interpretación de que

todo cambio provoca inseguridad y genera el temor, por parte de las personas, de no poder responder al cambio con seguridad, y, por parte de las organizaciones, porque no han "aprendido" a cambiar sin elevados traumas y costes. No se ha enseñado a vivir en el cambio, porque la actividad económica, social, cultural y política se ha realizado sobre estructuras fijas y no sobre procesos. El temor al cambio proviene de una realidad que se genera en el cambio de la división del trabajo y, consecuentemente, la falta de capacidad directiva, empresarial y organizativa.

El *cambio de estructuras* es muy complejo y traumático, genera muy elevados costes y prácticamente una resistencia absoluta por parte de los comportamientos humanos, debido a la incertidumbre e inseguridad que provocan en la persona. Sin embargo, lo que es fácil de adaptar son procesos, ya que generan un *proceso de aprendizaje* que permite asumir la capacidad del individuo y de las organizaciones al cambio. El aprendizaje del cambio se realiza en los propios procesos de una economía dinámica.

El éxito de la *nueva división del trabajo* radica en la flexibilidad, siempre y cuando esté involucrada en una red que intensifica su dinámica con el fin de utilizar los potenciales de todos los miembros de la red. La nueva división de trabajo es un reto permanente al cambio, es un reto humano. La "antigua división del trabajo" es un reto a la "máquina", al sistema.

V. LAS ECONOMÍAS DE ESCALA COMO CRITERIO ECONOMICO Y SOCIAL

La *eficiencia económica* es el resultado de si se logran o no *economías de escala* que conlleven menores consumos de recursos y mejores resultados. Esto es, el criterio económico permanente debe ser la tendencia a reducir constantemente los "*costes unitarios*" para mejores prestaciones.

Y ello dentro del marco de una eficiencia social que satisfaga a la persona y al grupo.

Las *economías de escala tradicionales* han sido el resultado de grandes estructuras y de grandes inmovilizados con estructuras rígidas al proceso de cambio. Pero como estos procesos de cambio eran muy lentos en lo tecnológico, así como en la apertura de los mercados, se trataba de procesos estables, por lo que los productos poseían, así como los procesos, un largo período de vida; no existía una *provocación* permanente al cambio. Sin embargo, las *economías de escala de una empresa globalizada y abierta* se encuentran, básicamente, en si participa o no en la red con otras empresas, de manera que las economías de escala de cada una de ellas se encuentre en función de su participación con "las otras".

8

A esto es a lo que quiero denominar "*economías de escala virtuales*", esto es, la eficiencia económica y social se logra integrando en la división de trabajo en red la actividad de cada empresa en combinación con las otras. En este sentido, un ejemplo muy claro, es la propia industria del automóvil. Una fábrica, por ejemplo, de volantes, realiza la fabricación de volantes para múltiples fabricantes de coches, con lo cual cada uno de ellos trabaja con *economías de escala en el coste del volante* como consecuencia de que otros competidores realizan, conjuntamente con una tercera empresa implicada en la red de fabricantes de automóviles, la actividad de fabricar volantes.

Por ello incluso, podemos hablar aquí del criterio que valida o no las políticas de *outsourcing*: si la actividad realizada se externaliza en una empresa genera o no economías de escala. Si no genera economías de escala no tiene sentido una política de *outsourcing*.

Otra expresión de este proceso de red son la generación de "familias de empresas" estrechamente vinculadas a los procesos supraempresariales. De ahí los desarrollos de la logística, *total quality*, etc.

VI. LA COMPETITIVIDAD COMO CLAVE DEL COMPORTAMIENTO ECONOMICO Y HUMANO

Debemos distinguir claramente entre dos conceptos de competitividad: *competitividad destructiva*, por un lado, y *competitividad creativa*, por el otro.

La primera, la *competitividad destructiva*, busca posicionarse eliminando, o reduciendo, al otro, esto conlleva fundamentalmente una baja eficiencia económica y social al no compartir con el otro las economías de escala. Esta es la experiencia de los monopolios y oligopolios estrechos.

Sin embargo, una *competitividad creativa*, en el sentido *schumpeteriano*, implica el desarrollo de los criterios económicos y empresariales basándose en los potenciales diferenciadores de cada una de las empresas, o de cada uno de los individuos. Existen una serie de elementos en la actividad económica y social de las empresas y de los individuos, que no presentan grandes diferencias. Las *economías de escala* que acabamos de mencionar están basadas, principalmente, en todos aquellos componentes o elementos de la actividad económica y social, empresarial o individual, en la que *no hay diferencias* entre las empresas que están dentro de la red. Estas deben colaborar para conseguir *economías de escala virtuales*. Lo que implica una máxima utilidad para todos los participantes y una eficiente utilización de los

recursos escasos de un país. El que quede fuera de esa red no consigue esos *bajas costes unitarios* debidos a esas economías de escala y, consecuentemente, los correspondientes costes unitarios más bajos del conjunto del proceso.

Sin embargo, en toda empresa y en todo individuo, existen potenciales que son diferentes a los de los otros, preferentemente aquellos potenciales mejores que los de los otros. Estos son los *criterios de diferenciación* en los que la empresa y el individuo deben asignar estratégicamente todos sus recursos para mantener esa diferencia. Lo cual significa una forma distinta de dirigir la persona o la empresa, sus recursos económicos y sociales, para situar estratégicamente esas diferencias dentro de una red. Si una red no tiene diferencias estratégicas entre sus miembros no pueden competir, y al no existir competitividad no habrá esa creatividad schumpeteriana de búsqueda de nuevas divisiones de trabajo.

Pero, en particular, esta *competitividad creativa*, basada en los elementos diferenciadores entre los potenciales positivos de cada una de las empresas participantes en la división de trabajo, son las que generan la *identidad empresarial*, de la institución, del producto y también del individuo.

Por ello :

El principio básico de competitividad debe ser: colaborar en lo que no se es diferente a través de la red, buscando economías de escala virtuales, y competir, en lo que se es diferente estratégicamente generando diferencias de cambio permanentes, con lo que se provocan nuevas divisiones de trabajo, esto es, la dimensión schumpeteriana de la creatividad empresarial.

VII. EL PROCESO DE CAMBIO COMO RESPUESTA A LA GLOBALIZACION

¿Por qué surge la dinámica de cambio en una economía abierta y competitiva?

La dinámica de cambio es consecuencia fundamentalmente de los tres factores mencionados:

1. En primer lugar, es consecuencia de la *globalización* al eliminar las barreras de transferencia y facilitar la comunicación en el ámbito de los capitales, de las mercancías, de los servicios, de las personas, del conocimiento, etc. Lo

que implica una tendencia a la reducción y disminución de los costes de coordinación.

2. Es consecuencia de la *descentralización*, esto es, de la eliminación de *estructuras rígidas* y la *orientación* a los procesos que aproximándose a la realidad de los procesos de cambio de la tecnología, de los competidores, de los mercados, "*invita*" al cambio, promueve el cambio en las personas cercanas a ese proceso y es, además, mucho más fácil la aceptación de ese cambio por no encontrar resistencias ante esa realidad que asume y vive de manera directa e inmediata la persona. Lo que no sucede con los departamentos *staff*, o con las estructuras en cualquiera de las instituciones.

3. Y es consecuencia de la dinámica permanente de cambio de la división de trabajo como consecuencia de los potenciales diferenciadores dentro de una red . Cuanto más rica y más intensa sea la red . y mayores sean los elementos estratégicos diferenciadores, más rápidos serán los cambios en la división de trabajo y, consiguientemente, los retos a cada uno de los participantes de buscar nuevas combinaciones de factores, *schumpeterianamente* hablando. Se enriquece la red y sus participantes.

Estando en la red puede uno percibir y visionar más rápidamente los cambios en la actividad, por lo que, consiguientemente, hay que disponer de organizaciones que estén dispuestas al *aprendizaje permanente*, organizaciones inteligentes ya que tienen que responder con innovación, cada vez que se modifica la red, por ejemplo, porque entran nuevos partícipes, o porque se intensifica la dinámica de intercambio en la red.

Los procesos de cambio exigen, por lo tanto, capacidad humana para asumir los cambios como individuos, como elemento constitutivo de la vida humana, rompiendo la tradición de status de poder, de situaciones profesionales, del criterio de posesión de un espacio limitado y a veces ficticio, pasando a diferenciar y valorar aquellos elementos que conciernen estratégicamente a la realidad de la aportación a la eficiencia económica y social.

Lo cual exige necesariamente un enfoque de organización fuertemente orientado al *trabajo en grupo* bien dirigido, y siempre dispuesto a la realización de nuevos aprendizajes como respuesta a los cambios de la división del trabajo.

La capacidad de las *organizaciones empresariales* para asumir los cambios, lo más rápidamente posible, descansa, a su vez, en las dos claves fundamentales que constituyen los motores *detonantes* de los procesos de cambio:

1. La *necesidad de liderazgo* y de un *estilo de dirección*, que basado en la ética que genera la transparencia en los comportamientos humanos, genera "*capital confianza*", con lo que se reducen los "*costes de coordinación*" y, por consiguiente, se asumen mucho más rápidamente los *procesos de cambio*.

Ello implica un *estilo de dirección* integrador de la persona en esa institución.

2. La *intensificación de la competencia*, en el sentido de una *competencia creativa*, esto es, colaborar dentro de las redes para utilizar con gran productividad los recursos escasos en lo que no se es diferente, trabajar en grupo, y, por otro lado, diferenciarse en las contribuciones de cada empresa y de cada individuo en aquello en lo que se es más eficiente, con lo que se está generando una competitividad basada en la realidad de la eficiencia económica y social, y no en la destrucción del otro para posicionarse con una eficiencia muy baja.

La búsqueda permanente de esa *nueva división de trabajo* que permita una mejor utilización de los recursos disponibles, pero conforme a los potenciales positivos de cada uno de ellos, es lo que genera, por un lado, *eficiencia económica* para el conjunto y para cada uno de sus miembros y, sobre todo, *eficiencia social y satisfacción*.

6

Esto es *competitividad como resultado del cambio en la forma de entender la organización de la economía, de la empresa y la integración de la persona como directivo y como trabajador en el "proyecto empresarial" o institucional.*