

Globalización y transformación de la empresa

¿Cómo dirigir un proceso de cambio?

Santiago García Echevarría
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Alcalá

La **apertura** que estamos viviendo de nuestras sociedades y de la economía implica, sin lugar a duda, un cambio profundo tanto en los sistemas de valores como en la forma de pensar que rigen los comportamientos humanos, como también en las formas como configuramos, dirigimos y organizamos nuestras instituciones, muy en particular, las que corresponden al ámbito empresarial. Estamos ante un cambio radical, irreversible, en cuanto a las formas de diseñar nuestras instituciones y de involucrar a las personas en las mismas.

Por primera vez en la historia moderna esta apertura de las sociedades y de las economías está acercando fundamentalmente a las personas. La abolición de barreras y la aproximación en los sistemas de valores implica cada vez más la necesidad del acercamiento entre las personas para **compartir conocimientos**, problemas y buscar, conjuntamente, soluciones a través de una mayor disposición a configurar “comunidad”. Ello está conduciendo a que nuestras instituciones, en particular las empresariales, pero también las educativas y las de otros ámbitos, se muevan dentro de un proceso de transformación continua hoy y en el futuro. Pero, muy en particular, la característica básica de la nueva institucionalización de nuestra economía y del ámbito social implica el desarrollo de una **nueva capacidad de dirigir**, en particular, no de dirigir departamentos, funciones, sino de dirigir personas que son la clave como portadoras del **conocimiento**. Ellas son las que tienen que compartir el **conocimiento** para que este tenga un valor en la innovación.

Nos encontramos ante un cambio de culturas que exige necesariamente otra mentalidad que esté anclada en un sistema de valores más abierto y compartido. En este sentido debe destacarse que esta apertura de las sociedades y de las economías se produce necesariamente por cuatro motores básicos:

- En primer lugar, el desarrollo de la **tecnología** permite transferir los conocimientos tecnológicos y disponer de la tecnología en unidades pequeñas, lo que hasta ahora era un privilegio de unidades operativas grandes. Permiten **compartir** esas tecnologías sin apenas originar costes adicionales.
- **La apertura de las sociedades** y de las economías conlleva una nueva disposición de los recursos y de sus capacidades, y con ello fundamentalmente una mayor capacidad para utilizar racionalmente los recursos disponibles.
- La **nueva localización**, o relocalización, de las actividades dentro de la empresa y fuera de la misma a nivel de territorios delimitados, o a nivel global, conlleva necesariamente una nueva ubicación de la actividad económica y social, a lo que se añade además la viabilidad a través de las redes de comunicación

- Y por último, el cambio en el **sistema de valores** de las personas, acercándose e integrándose entre ellas, supone una nueva forma de entender la configuración de comunidades, esto es, de las organizaciones.

El cambio significa en primer lugar, un cambio en la forma de pensar que viene definido por dos aspectos fundamentales:

1. Hasta ahora nuestra cultura, nuestras formas organizativas y de actuación ha tenido siempre un carácter lineal, hemos ido haciendo **sucesivamente** distintas tareas. Hoy la forma de pensar es mucho más realista, por lo que es **global**, las cosas no pueden dividirse en partes, sino que la **realidad es global** y esta globalidad tiene dos características fundamentales:
 - La **interculturalidad** y la **interdisciplinaridad**. Y ello tanto en el mundo de la empresa como en el mundo de lo social. La globalidad supone la visión del conjunto y dentro del mismo el papel que juega cada una de las partes o cada una de las personas. La **interculturalidad** supone la existencia de diferentes sistemas de valores, la contrastación entre ellos y el mutuo enriquecimiento en base a una de las nuevas claves fundamentales del acercamiento entre las personas: el diálogo.
 - La **segunda clave del cambio** es la necesidad de “olvidar” el aprendizaje del pasado y orientarse a posicionarse en el **futuro**, esto es, los problemas de hoy no se resuelven solo considerando la experiencia del pasado, que cada vez tiene menor valor por el hecho concreto de su superación permanente a través del conocimiento, sino que un empresa y una persona tienen que **posicionarse en el futuro**, tienen que definir dónde quieren estar posicionados en el futuro, en el conocimiento. En lo que afecta a la vida económica sus posiciones en el mercado, en las tecnologías, etc, para poder tomar las decisiones hoy. Las decisiones en el mundo empresarial, del día de hoy, no pueden ser el reflejo de la experiencia del pasado, sino de las perspectivas de futuro.

Es por lo que los cambios descansan cada vez más en dos claves que deben de considerarse de manera profunda en todo proceso de dirección de una empresa:

- La **innovación**, que es el fruto de la investigación y de la disposición de las tecnologías necesarias y su posible materialización en hechos concretos en la empresa. El gran problema de toda Europa, y en España en particular es la baja capacidad de innovación, en tecnologías, productos, procedimientos, organizaciones, etc. Pero es que la **innovación** no es solo **conocimiento**, resultante de la investigación y de la disposición de tecnologías o destrezas, sino que es fundamentalmente la disposición de una capacidad directiva y de personas dentro de la empresa dispuestas a transformar ese nuevo conocimiento en hechos reales: innovar los procesos, los productos, las formas organizativas y todo aquello que nos va a permitir actuar de manera más racional en el uso de los recursos propios o ajenos que se tienen disposición.
- **En segundo lugar**, es la **persona**, esto es, si no se dispone de la capacidad humana que esté identificada con el proyecto empresarial, y que disponga de los conocimientos adecuados, no puede innovar. Y si no se innova se tienen altos costes unitarios y, consecuentemente, no se tiene una respuesta a los cambios del entorno provocados por la nueva de apertura de nuestras sociedades.

Cuando hablamos de **cambio** estamos hablando, en una empresa o en una universidad, de la división de trabajo, de las tareas en las cuales tenemos o no tenemos, en determinados momentos, ventajas competitivas frente a otro competidor. Es en este sentido al que debe

interpretarse el cambio. Es por lo tanto, el que una empresa, a través de la innovación modifica que su portafolio, modifica que sus organizaciones, cambie sus recursos de manera que involucre sus capacidades en aquella división de trabajo en la que presenta ventajas competitivas relevantes frente a los competidores. Pero estos cambios significan, sobre todo, el que se tiene que disponer de **capacidad directiva** para poder realizarlos, además de unos recursos humanos involucrados, integrados en ese proyecto de transformación empresarial.

Hoy y en el futuro **dirigir es transformar** y cuando hablamos de transformación es ir cambiando culturas, valores, para poder adaptarlos a los **“potenciales”** que ha descubierto el empresario y que define la apuesta por ese posicionamiento en el futuro. En base a esta posición de futuro tiene que tomar las decisiones en el presente, con todas las incertidumbres y riesgos que caracterizan a la realidad económica, social y política.

Hay que considerar que dentro de una empresa lo que buscamos es una respuesta a cómo se tiene que configurar, desarrollar e impulsar las transformaciones de la empresa en todos los ámbitos de la misma para poder dar respuesta a los cambios imprevistos de los entornos. Y aquí se necesita de tres categorías fundamentales de conocimientos:

1. En primer lugar **el conocimiento empresarial**, aquello que difícilmente se aprende en los libros, pero que es la clave fundamental de la función del empresario, y la de descubrir dónde se encuentra, en el futuro inmediato o a largo plazo, los potenciales de esa empresa, de esa “comunidad” que ha creado, que dispone de unos determinados recursos y personas. El descubrimiento de esos potenciales, externos e internos, son los que van a dar la orientación básica a la actividad de esa empresa, y son los que tienen que detectarse a tiempo para poder orientar todo el proceso de transformación. No se puede transformar nada si no se tiene claro para qué se transforma, y no se puede involucrar a las personas en ese proceso de transformación mediante el diálogo y la integración de las personas en el proceso. **Todo proceso de cambio y de transformación** son procesos duros, complejos, llenos de riesgos y de incertidumbres, pero también llenos de oportunidades y de expectativas de futuro.
2. **La segunda**, es la elección de la estrategia más adecuada para adaptarse a esas situaciones de cambio en todos los momentos en los que tiene que realizarse la toma de decisiones. La alta dirección de una empresa, va a contribuir al éxito o fracaso del proyecto empresarial en base a de la selección que haya hecho en su portafolios de productos, en la manera de plantearse la disposición o no de recursos, la utilización de redes para disponer de esas capacidades, son las clases que van a condicionar si esos potenciales que descubre el empresario son capaces de acertar en la manera como se coordinan con las capacidades que tienen los recursos.
3. **En tercer lugar**, se necesitan muchos directivos, personas con capacidad de dirigir, que materialicen esas ideas que nos puedan llevar al éxito de la institución, para que se puedan alcanzar esa visión del empresario en la que prevé una ventaja con respecto a los competidores, lo que les va a poder situarse en una situación favorable.-

Todo proceso de cambio y transformación implica **inseguridad**, implica “romper” con el pasado -es difícil desaprender lo aprendido- y obliga necesariamente a enfrentarse con el futuro. El miedo constituye, sin duda, una de las claves fundamentales y constituye la gran resistencia al cambio. Es por lo que se precisa, dentro de una capacidad directiva, de nuevas formas de entender el futuro de la dirección de las empresas y las demás instituciones dando **“seguridad”** a las personas para que se involucren, con sus conocimientos y con sus formas y aptitudes, a participar con los demás en ese proyecto. Sin un convencimiento de las personas en la necesidad de participar conjuntamente en ese proceso de transformación no se podrá lograr nunca el éxito empresarial.

Y ello exige configurar dos claves básicas:

1. Hay que crear **corporación**, hay que crear un proyecto en el que las personas crean, esto es, hay que crear una capacidad empresarial que permita dar transparencia a través de un sistema de valores que va a reflejar la forma básica de actuar, en función de una serie de principios que permita a las personas confiar en esa organización. Se trata de generar el **“capital-confianza”** necesario en clientes, proveedores, personal y opinión pública, de manera que esa empresa reduzca radicalmente los **costes de**

coordinación internos y externos, de la empresa y tenga el campo de referencia adecuado para sus actuaciones.

La configuración de una **corporación** exige, por lo tanto, la definición de un sistema de valores, de una filosofía, a la cual se adhieran las personas, o una masa crítica suficiente de personas, que puedan mover las culturas, los valores del pasado hacia ese proyecto de futuro. **Dirigir** considero que no es otra cosa, en primer término, que el **integrar personas** en un proyecto, y esto es cambiar culturas, para que luego esas personas, con los conocimientos tecnológicos necesarios, materialicen las mismas en los procesos empresariales.

2. La segunda clave, por lo tanto, es lo que hoy está de **“moda”**, es el **liderazgo**. Probablemente sabemos poco sobre liderazgo, pero lo que si se debe tener es una cosa clara: es la capacidad que tiene una empresa, un empresario, un equipo directivo, las personas que están dirigiendo, de involucrar a los demás en ese proceso de transformación y en ese proyecto. No se puede hablar de desarrollo de recursos humanos, si no hay un liderazgo y si no hay una corporación, puesto que todo desarrollo implica no solo la asignación de recursos, sino implica un cambio de voluntades y una aceptación, por parte de las personas, de la referencia a la cual van a involucrar sus conocimientos, su esfuerzo y su confianza. Por ello la capacidad de liderazgo, que no es un problema de un solo directivo, sino que es un problema de muchas personas, es cada vez la clave más significativa de todo proceso.

Por consiguiente, todo **proceso de transformación** de una empresa, que constituye futuro impone la realidad de dirigir, de transformar permanentemente productos, portafolios, procesos, procedimientos, formas de adaptarse estratégicamente a la situaciones del entorno. Lo cual exige a las personas creatividad, creatividad para que descubriendo los potenciales, la orientación de futuro en que se considera que la empresa pueda posicionarse en los mercados, en la tecnología o en el conocimiento de manera eficiente seamos capaces de adaptarnos en la empresa como corporación. De las formas de dirigir, de los estilos de dirección, de la organización y de la forma en la cual realizamos incluso el propio cálculo económico dependerá el éxito o el fracaso del proceso de transformación.

Estos procesos de transformación exigen consecuentemente dar tres pasos fundamentales:

- 1- En primer lugar, la **definición de la corporación**, el **sistema de valores**, la filosofía empresarial que va a constituir la base de las relaciones entre las personas con lo que se busca la integración y confiar en ese proyecto y puedan dar respuesta a las exigencias para poder adaptarse con éxito a las situaciones cambiantes del entorno.
- 2- En segundo lugar, de lo que se trata es que se puedan realizar los procesos de **compartir** el conocimiento, los problemas y las realidades entre esa “comunidad” de personas organizadas en una empresa, e, incluso, con los correspondientes clientes y proveedores. Aquí la tecnología ha dado una estructura vital en torno a las intranet que permiten acercar las personas con sus conocimientos e, incluso, permite conocer de manera precisa la participación.
- 3- Y el cambio fundamentalmente, es un cambio de **comportamiento en valores y formas de pensar** y en formas de relacionarse.

Si se contempla globalmente el fenómeno del cambio actual se trata del abandono de toda una cultura de relaciones “laborales” clásica, basadas en una norma legal, planteada por los gobiernos y por los agentes sociales, donde se quería haber entendido que se pueden normativizar las relaciones entre las personas, entre las personas y la empresa, y con ello tipificar un estado de conocimiento sobre la persona. La realidad ha descubierto que la creatividad es muy baja, la capacidad de innovación es un desastre y consecuentemente, las personas no se motivan porque no existe una integración de las mismas en el proyecto empresarial. Este paso de una cultura normativo-jurídica que regula el comportamiento humano en las instituciones empresariales, y que luego se refleja en las propias organizaciones burocráticas hace que la persona no tenga **“valor”**, ya que solamente se dispone y aplica un

conocimiento funcional, adscrito al puesto. El valor de la persona, hoy, viene definido por dos claves:

- 1- En primer lugar, por sus **conocimientos** y la capacidad de desarrollo de los mismos.
- 2- Pero ese conocimiento individual no tiene valor si no se **“socializa”**, esto es, si no es **compartido** con los otros miembros de esa comunidad, de ese grupo, de ese proyecto, o de ese proceso empresarial. El **“valor de una persona”** es el valor de su conocimiento y de su capacidad, dentro de la generosidad humana, de hacer que los demás compartan con él ese conocimiento.

Y solamente en este **compartir conocimientos** se enriquece la institución y se enriquecen todas y cada una de las personas. Por lo tanto, por primera vez tenemos una economía en la que no se trata de un juego de **“suma cero”**, sino que se trata de una economía de **“crear valor”**, de utilizar los recursos humanos desde la perspectiva tanto de la **racionalidad económica** de que dispone el ser humano, como de la propia perspectiva ética del grupo social y de la sociedad.

Es, sobre todo, importante, que las nuevas formas organizativas, instrumento clave en la manera de ordenar una comunidad o grupo social en un proyecto o proceso, la configuración de redes a nivel restringido o a nivel global, permiten por primera vez, utilizar racionalmente los recursos. Este conocimiento de formas organizativas no solamente reales sino virtuales, a través de la comunicación, debe dar paso a una mayor precisión en la integración de las personas y reducir radicalmente los costes como consecuencia de la reducción de los tiempos y de la mejor utilización de las capacidades disponibles en los recursos.

Pero ello exige capacidad directiva que, además, tiene que aprender a trabajar en una **cultura de la estabilidad**. La apertura de las sociedades no funciona en **entornos inestables**, y ello en lo político, en lo social, y en lo económico. Una sociedad abierta solamente funciona en claves de estabilidad, bien sean políticas, sociales y monetarias. La clave fundamental en la nueva orientación de la economía es la reducción sistemática de los costes unitarios, y no a través de manipular el precio de las cosas sino a través de una utilización más racional de los recursos disponibles propios y ajenos. Para ello se exigen formas organizativas en redes con una fuerte implicación de la persona, dentro de esquemas descentralizados, Y es a través del conocimiento cuando permiten dar una respuesta económica eficiente para las necesidades de una sociedad a través de una mejor utilización de las capacidades disponibles de los recursos escasos.

El éxito o fracaso de una empresa, de una región, de un país, no es, ni más ni menos, depende de la capacidad directiva, de la capacidad empresarial que tenga la eficiencia de descubrir los potenciales y de involucrar a las personas, propias y ajenas en el desarrollo de esas capacidades de que dispone como recursos. Lo que no puede aceptarse, ni económica ni éticamente, es el hecho de que los recursos escasos, propios o ajenos, se encuentren infrautilizados y se estén despilfarrando recursos antes las carencias de muchas otras personas y de muchas otras sociedades.

Por primera vez entramos en una civilización en la que la persona, su conocimiento y su disposición a compartirlo constituye, a través de las nuevas tecnologías, el éxito o fracaso de las instituciones y de todas y cada una de las personas. Esta lección de cambio de civilización está llevando, en el ámbito económico empresarial, a cambios muy rápidos, pero que generan aun una gran asimetría por la lentitud en que se produce en las otras instituciones, como puede ser el propio sistema educativo social o el sistema fiscal. De ahí que Europa se enfrenta de manera urgente a las grandes reformas pendientes del mercado laboral, del sistema educativo y del sistema fiscal.

Foro Empresarial de la Región de Murcia, 23 de Noviembre de 2001