

# MODELOS DE GESTION DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

*Santiago García Echevarría\**

En el ámbito empresarial se está consolidando un cambio radical en el diseño, dirección y ejecución de la dirección de personas, lo que exige un cambio profundo de las estrategias y de las organizaciones, así como el desarrollo del liderazgo, para involucrar a las personas en los valores éticos y culturales, y poder compartir una visión empresarial y unos conocimientos con los que se logre enriquecer a la persona (*empowerment*) y crear valor para la corporación, asegurando su futuro. El diseño de la gestión multicultural es una realidad que la empresa multinacional va desarrollando, situando lo global sobre lo local. Sin embargo es en este ámbito donde se realiza la persona, confrontando sus decisiones con los criterios de globalidad. Esta es la gran aportación de la empresa multinacional a la innovación de los modelos de una gestión empresarial multicultural.

**Palabras clave:** *empresas multinacionales, dirección de empresas, organización de la empresa, comunicación en la empresa, cultura empresarial, valores culturales.*

**Clasificación JEL:** *F23, M13, M14.*

## 1. Introducción

Las grandes innovaciones del momento actual son precisamente los nuevos diseños de gestión de las empresas. Su rápida evolución plantea retos desconocidos, y de su respuesta va a depender el éxito o fracaso de las instituciones empresariales. Este impulso innovador proviene de los procesos de la globalización de las actividades económicas en un creciente número de empresas multinacionales (García Echevarría, 1996)

Sin embargo, de cada cuatro fusiones, tres no alcanzan precisamente el éxito buscado, y de cada diez diseños estratégicos, nueve no se llevan a cabo con éxito. La incapacidad para lograr

las metas que se han propuesto con las nuevas dimensiones de las empresas y su forma de crecimiento tiene que ver directamente con la adecuada selección e implementación de los modelos de gestión empresarial utilizados.

Este difícil proceso de transformación de las empresas (Albach, 1998) radica en el gran cambio que es, sin duda, el cambio institucional de las empresas. Y ello está estrechamente ligado al debate entre lo global frente a lo local, ya que no hay ninguna actuación local en el ámbito de la empresa, o en cualquiera de sus elementos organizativos, si no existe previamente la capacidad de las personas para tener una visión global. De ésta se derivan los criterios locales tanto para la fijación de objetivos concretos, como para la asignación eficiente de los recursos, como también, y fundamentalmente, se genera la integración de las personas en un «proyecto común» empresarial.

---

\* Catedrático de Política Económica de la Empresa. Director del Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Universidad de Alcalá.

La definición global de la visión y misión de una empresa tiene un carácter metaeconómico, no es un problema económico empresarial que pueda derivarse de la analítica funcional. La visión y las normas de gobierno (Cadbury, 1996, García Echevarría, 1996), que son las que van a definir la constitución empresarial y el diseño del modelo de gestión, son, a su vez, la expresión de una cultura empresarial (Pümpin y García Echevarría, 1996), de una forma de entender y hacer tanto la integración de los valores éticos, como de los valores culturales, que son los que van a dar el contenido real a esas normas que tiene que asumir el gobierno de las empresas

A esta integración de valores y gestión empresarial se dedica esta contribución, al objeto de definir el modelo de gestión empresarial en la multiculturalidad de las empresas.

## 2. Los procesos de transformación empresarial

Deben distinguirse tres categorías a la hora de diseñar y entender por qué se fracasa, tan frecuentemente, en los procesos empresariales orientados a la transformación de las empresas en un contexto de apertura social y económica. Se pueden definir tres categorías en el diseño de todo proceso de transformación empresarial:

- En la primera categoría se integran, dentro de la visión empresarial, aquellos valores y normas éticas y culturales que son las que van a impulsar la integración de las personas en la corporación que, como comunidad social, implica a los individuos para facilitar la realización de sus potenciales. Son valores, son reglas abstractas, que configuran las normas de gobierno de una empresa que deben regir los comportamientos de las personas.

- En una segunda categoría se realiza la interpretación de esas normas abstractas, o valores, para configurar la corporación desde el punto de vista de su diseño directivo y organizativo. Esto es, la elaboración de aquellos principios que establecen las bases sobre las que descansa el sistema de dirección y de organización, así como las formas con las cuales las personas implicadas coordinan su actividad económica y social. Se trata

de los principios de dirección y de organización (Nestlé, 1997) dentro del proceso del cambio cultural.

- En la tercera categoría se trata de la realidad materializada de los modelos de gestión propiamente dichos, en el sentido clásico de los modelos de gestión, donde se desarrollan normas técnicas, normas instrumentales, con las que se rigen las personas en el ámbito de sus decisiones dentro del contexto de las actuaciones de su responsabilidad en la empresa.

Esta forma de pensar en estas tres categorías (Utz, 1998) es, sin duda, la clave fundamental de los diseños actuales de los nuevos modelos de gestión empresarial. Tradicionalmente se ha entendido siempre la gestión de la empresa predominantemente en el ámbito de la tercera categoría, que es una categoría puramente instrumental. Son los sistemas de indicadores, ratios, cuadros de mando, etcétera. Si de lo que se trata es de dirigir «cosas», funciones, departamentos, productos, sistemas, etcétera, se está siempre trabajando en esta tercera categoría, con normas instrumentales, con ratios, que es lo que ha dominado en el contexto de la dirección empresarial<sup>1</sup>. Ahora bien, cuando se tiene que ver con situaciones en las que solamente la persona es capaz de flexibilizar sus comportamientos y de actuar de manera rápida en la búsqueda de nuevos diseños de coordinación de las actividades económicas, internas y externas, es cuando se necesita de «normas de gobierno» en las empresas, que es precisamente lo que en la actualidad se está demandando. Este diseño empresarial va a condicionar el éxito de un proceso de transformación, de fusión, o el de una estrategia, esto es, el que una cultura o varias culturas empresariales sean gestionadas de forma que las personas converjan, se identifiquen con un solo «proyecto corporativo».

No se trata, por lo tanto, de ratios, porque no son instrumentos los que llevan a buen término una transformación empresarial, un *change management* (Thom, 2000), sino que ello corresponde a esa dimensión metaeconómico-empresarial en la que se encuentran los valores de las personas implicadas en una forma

---

<sup>1</sup> Véase a título de ejemplo todo el debate actual en torno al caso Enron, entre otros, y el debate sobre normas instrumentales.

de hacer la actividad económica y social. Las personas, los directivos, gestionan los procesos de cambio cultural, integrando los valores éticos dentro de un entramado sociológico-organizativo, en el que se busca la mejor forma de integrar personas, con potencialidades individuales, para resolver las necesidades de la sociedad, o del grupo social, o de esa empresa concreta. De esta manera se busca el éxito individual en base a la comunidad organizada en el ámbito de una empresa para resolver también las necesidades de su persona (Utz, 1998).

### 3. Persona y conocimiento como fundamento de la gestión empresarial

El gran debate actual es, sin duda, el debate institucional de las empresas. Unas veces se define como la gestión de culturas empresariales; otras veces, bajo normas de gobierno de las empresas y, en el momento actual, existe una creciente necesidad de que las empresas se legitimen permanentemente ante la sociedad y ante sus propios grupos de referencia, los *stakeholders*, al objeto de que los valores de transparencia, integridad y eficiencia queden asumidos y, por lo tanto, integrados, en el contexto de una mejor manera de cubrir las necesidades de los individuos y de los grupos sociales (García Echevarría, 2002).

La rápida evolución actual nos lleva, sin duda, a que el conocimiento se convierta en la clave del éxito de la actividad económica y social. Pero el conocimiento es «posesión» de la persona, y para la persona es su potencial más importante: el conocimiento es su valor cultural, económico y social. Es su *empowerment*. Pero este valor del conocimiento no tiene ningún valor económico y social, más allá del valor cultural de satisfacción de la persona, si no hay un grupo social, una empresa, como forma de organizar la actividad económica y su coordinación, que permita que ese conocimiento, ese potencial de cada uno de los individuos, sea aportado a la comunidad, como unidad organizativa, para compartir con ellos su conocimiento.

Una empresa, como toda institución, consiste en un conjunto de potenciales, uno de los cuales, el conocimiento, es clave, ya que se encuentra en posesión de cada uno de los individuos de

esa comunidad empresarial. Hay que definir un modelo de gestión empresarial universal, abierta, en el que el individuo comparta esos conocimientos con los demás. Pero no se compartirán nunca los conocimientos, si no se comparten previamente los valores, esto es, si el individuo no cree, confía y, consiguientemente, ve su futuro en esa institución empresarial, compartiendo su conocimiento.

El éxito de una persona dentro de una corporación es el éxito de la capacidad que tenga, dentro de ese grupo social, de esa empresa o de esa sociedad, de incrementar su valor como individuo para esa sociedad (*empowerment*), para lo que necesita enriquecer su conocimiento permanentemente. El valor de futuro de una persona es el incremento de «su» valor derivado del conocimiento adquirido, y ese conocimiento adquirido no lo desarrolla un individuo solamente, sino que sólo compartiéndolo dentro del grupo social la «persona» se enriquece, desarrolla su *empowerment* e incrementa su valor para la corporación y para la sociedad.

### 4. Impacto del desarrollo de los nuevos modelos de gestión empresarial

Consecuentemente, y como veremos a continuación, los nuevos modelos de gestión empresarial rompen con una tradición industrial-empresarial de más de cien años. Se ha terminado una forma de entender la empresa bajo una «cultura cosificada» en la que la persona constituye el último eslabón, en la que es el ejecutor, pero no es el «creador», de esa corporación, de su visión y, por lo tanto, lo que se espera de la persona es su contribución a una tarea encomendada, pero no la aportación de su conocimiento, de su «valor».

El fracaso de muchas de las fusiones y de la mayoría de las estrategias, lo que es una dura realidad, se debe a la inadecuada orientación del proceso de integración de las diferentes culturas empresariales. Pero es, sobre todo, el resultado de que una fusión, una adquisición o una nueva estrategia empresarial que aceleran el proceso de transformación y, precisan, en primer término, de las personas para que, compartiendo los valores de



las diferentes culturas, sean capaces de establecer un diseño común, un diseño compartido de un nuevo proyecto que haga la corporación. Si no se desarrollan los valores de confianza en ese proyecto y la correspondiente necesidad de transparencia e integridad, difícilmente puede lograrse que la persona vaya a dar lo máximo que tiene, que es su futuro, su valor, expresado en su conocimiento.

Es por este motivo por lo que nos encontramos ante una nueva forma de entender las relaciones humanas, más que ante un cambio de cultura (Lübbe, 1996), en las que el cambio es el paso de una cultura cosificada a una cultura de la persona que plasma, como podemos ver en el Esquema 1, un nuevo diseño empresarial.

La Humanidad se encuentra, sin duda, ante una creciente complejidad en los procesos de apertura de las sociedades y deposita, de manera descentralizada, una creciente responsabilidad en

cada una de las instituciones empresariales, así como en las demás instituciones orientadas a la coordinación de los conocimientos, como pueden ser las universidades o los conocimientos técnicos. Este proceso de descentralización, típico de sociedades que se abren, y típico de empresas que tienen que entrar en mayores niveles de competencia, lleva necesariamente a dar prioridad a la persona y a su conocimiento, con el fin de contribuir a la exigencia de nuevas formas de coordinar la actividad económica y social de las personas, lo cual exige que todas las personas involucradas (*stakeholders*) contribuyan a un proyecto que identifique y permita compartir los valores y los conocimientos.

Es la gran oportunidad para que la Humanidad aprecie que tanto los sistemas como las empresas y las entidades son cada vez más complejos, pero que pueden utilizar eficientemente su capacidad para coordinar actividades, personas y recursos. Y esto solamente se produce si la persona es el referente sobre el cual se diseñan las estrategias que tienen que ser compartidas, y se desarrollan los procesos de dirección y de organización que respondan a esa exigencia de coordinación (Montes, 2000).

Por consiguiente, el reto actual se sitúa en el diseño de nuevas formas de gobierno de las instituciones, y no sólo de las empresas, sino de todas las demás instituciones y mercados, que tienen que ver, de manera creciente, con el conocimiento del que disponen las personas para contribuir, con sus potenciales, a cubrir sus necesidades a través de su aportación a la comunidad. El conocimiento y la persona, su coordinación, exigen de un comportamiento ético (Utz, 1998), que se integra en el sistema de valores que define la cultura de esa empresa. Esta cultura se debe gestionar de manera que las normas que se derivan de esos valores, los principios de dirección y de organización, configuren los comportamientos según los cuales se asignan los recursos, y dirijan a las personas conforme a las normas constitutivas de esa institución y de la propia sociedad.

Es el gran reto, es un cambio de mentalidad, pero es la mayor oportunidad que tiene entre manos el hombre en la época moderna de la historia humana, como la gran respuesta a las necesidades no sólo locales, sino globales, de las personas que están implicadas en el quehacer social, económico y político.

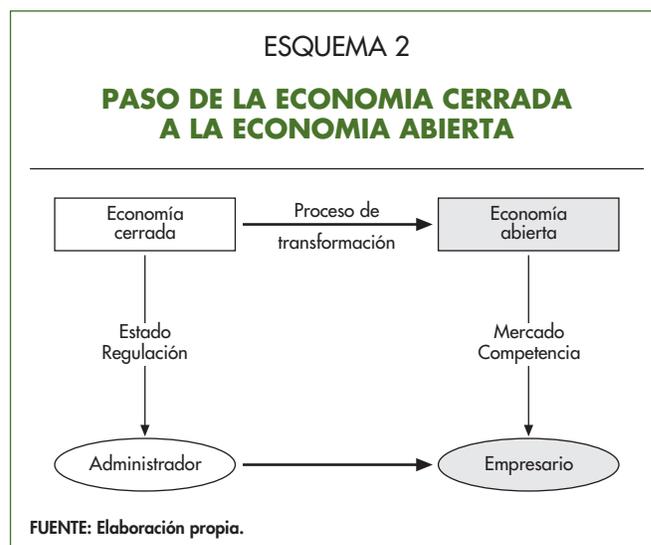
## 5. De los modelos tradicionales de gestión empresarial a la nueva dinámica corporativa

En este apartado se va a reflejar de manera breve, y sólo a título de referencia, cuál ha sido la dinámica de cambio en la que se han visto inmersos los distintos modelos de gestión empresarial durante todo el período que constituye la moderna era industrial.

De particular interés es conocer cuáles han sido las diferentes formas de orientar los modelos de gestión empresarial. Se puede afirmar que los modelos, en cada uno de los ámbitos culturales, en cada país e, incluso, en cada una de las áreas de actividad, se han desarrollado en función de los entramados sociológicos y políticos en los que las empresas han dispuesto de una realidad empírica sobre la que han tenido que formular los objetivos para su actividad económica y social (Utz, 1998). El entramado sociológico y político de cada momento histórico, y en cada uno de los momentos culturales, constituyen el marco de referencia dentro del cual puede moverse el diseño de un modelo de gestión empresarial. De ahí el gran impacto de las empresas multinacionales en la globalización de la economía. Son las exigencias de su propia gestión las que les obligan a diseñar sistemas de dirección más orientados a valores y a principios.

Así se puede apreciar, según los países y en los diferentes momentos históricos de su desarrollo, un entramado cerrado, nacional, intervenido, en el que el Estado fija de manera muy severa los datos empíricos a la empresa y la empresa desarrolla aquellos modelos de gestión interna, con una mayor orientación a la eficiencia económica, interna, local (Utz, 1998). Su capacidad de configurar sus mercados y sus organizaciones, dentro de ese entramado organizativo y social, fuertemente dirimido por las normas externas laborales, fiscales, financieras, entre otras, hacen que el modelo de gestión empresarial venga determinado por esta situación sociológico-política, tanto en modelos de gestión como en valores y desarrollo de la persona.

Los procesos de transformación de una economía cerrada a una economía abierta (Albach, 1998) constituyen, sin duda, el paso fundamental en cien años de historia empresarial hacia un

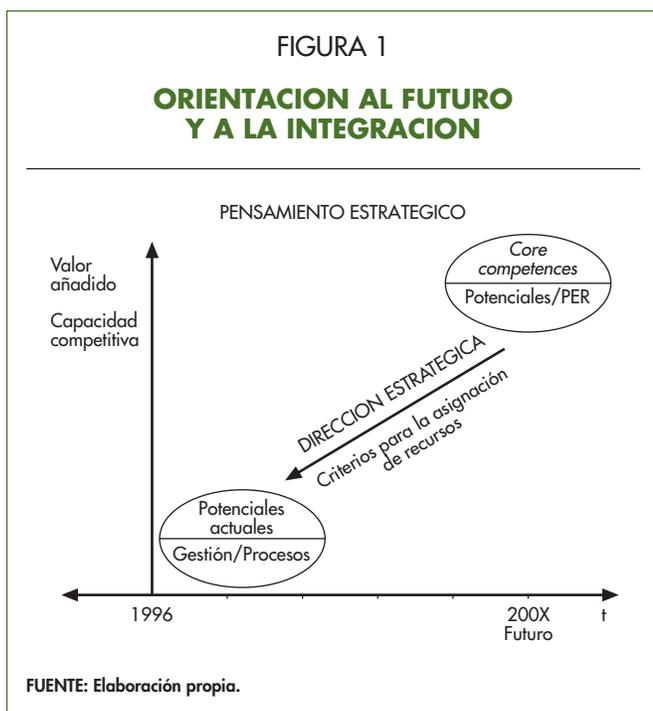


nuevo enfoque. Lo que sucede es que desde comienzos de siglo, y hasta prácticamente hace dos décadas, los ciclos de vida de estos modelos de gestión empresarial eran relativamente muy largos. El fenómeno actual de la dinámica de cambio no es otra cosa que el hecho de que se ha reducido radicalmente el ciclo de vida de una forma de entender la gestión de una empresa, de su organización y de su diseño estratégico y, muy en particular, como veremos inmediatamente, de la forma de dirigir a las personas (Esquema 2).

Pasamos de unos entramados sociológico-políticos en los que el Estado deja a las empresas una gestión administradora, al haberle fijado el marco sociopolítico, a la situación actual de transformación que consiste en que el Estado deja a la empresa que defina sus mercados y la manera en la que participa con su empresa en el desarrollo de los mismos a través de la competencia. Para ello se necesita de empresarios en el sentido más nato de la palabra.

Pero el gran cambio de las últimas décadas es la forma de pensar. Esta es precisamente la gran resistencia al cambio y, por lo tanto, la gran dificultad que tienen las personas y las organizaciones para adaptarse a situaciones de cambios fundamentales, con su carácter, además, de cambios imprevistos, discontinuos y, al propio tiempo, con una gran divergencia con los criterios

FIGURA 1  
**ORIENTACION AL FUTURO  
Y A LA INTEGRACION**



que han servido de base en el aprendizaje de todas las personas implicadas en la empresa.

Se trata de una ruptura del pensamiento, que es lo que mayores dificultades presenta al ser humano para aceptar el cambio. Ya no sirve el aprendizaje del pasado sino que, precisamente, hay que romper con ese proceso de aprendizaje anterior. De ahí surge una de las mayores dificultades que tenemos, que «hay que aprender a desaprender» para poder asumir las nuevas formas de gestión empresarial en las cuales se plantean la actividad económica y social en una empresa, y en cualquier otro tipo de institución.

Los cambios básicos se pueden centrar en dos aspectos fundamentales:

- El primero es pensar en «términos de futuro», y no de pasado. Esto es, toda la actividad económica y social de la persona, así como su propio desarrollo, no debe orientarse a lo que ha asegurado el éxito o el fracaso en el pasado, sino que debe orientarse al posicionamiento que se quiere lograr en ese nuevo, y permanentemente cambiante, contexto sociológico y

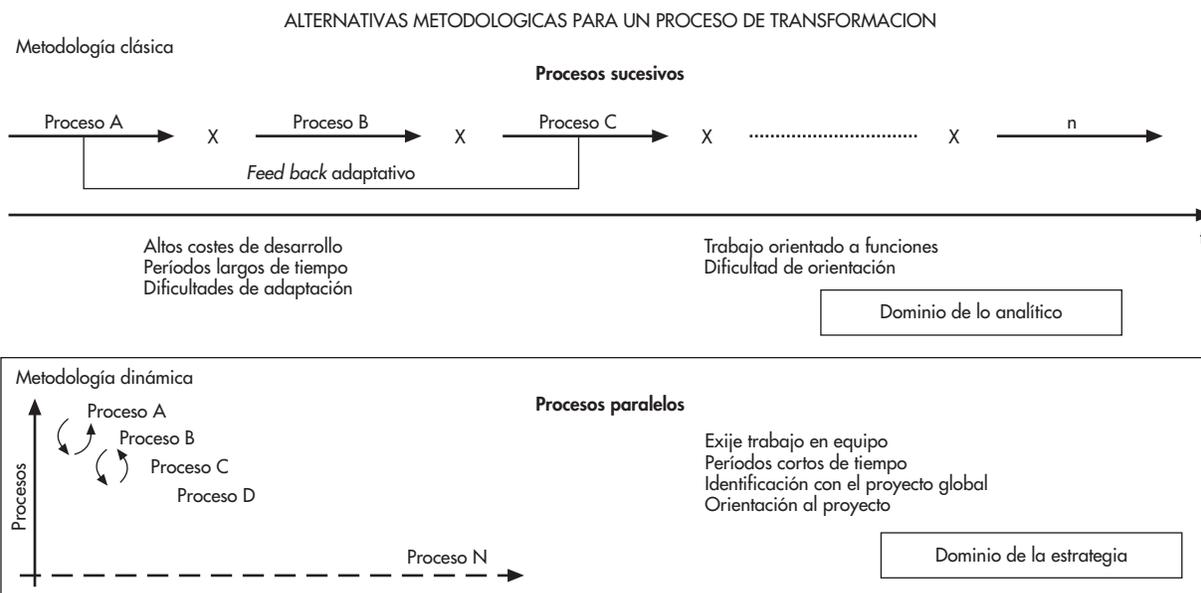
político del futuro para, sobre él, tomar las decisiones del presente. Es, por tanto, la característica de orientarse al futuro y no al pasado; de pensar estratégicamente, eligiendo alternativas, y de posicionarse asumiendo riesgos en discontinuidades, con informaciones de alta incertidumbre. Lo cual exige, necesariamente, implicar a las personas y éstas, según sus valores, son las que van a ser capaces de alcanzar esas metas de futuro, estimando que van a ser capaces de involucrar a los demás, esto es, a liderar. De ahí la relevancia actual del liderazgo (Figura 1).

- La segunda característica fundamental de los procesos de cambio corresponde al hecho de que hay que pensar de «forma global y no lineal». La tradición educativa y la tradición en la manera de pensar, cuando el Estado fija los entornos y, por lo tanto, hay continuidades en la realidad empírica, ha sido que el aprendizaje hecho en el pasado se proyecta al futuro, se vive del conocimiento del pasado para resolver los problemas. Esta forma de pensamiento lineal, significa acumulación de conocimientos para llegar a un estado perfecto «del conocimiento óptimo», lo que no corresponde a ninguna realidad social y humana. Toda actuación local precisa de la globalidad, esto es, es necesario conocer cuál es el proyecto global para, por ejemplo, fijar los objetivos y los criterios a la hora de decidir la asignación de recursos. Solamente se puede afrontar el futuro cuando cada una de las personas implicadas comparte su potencial, contribuyendo a que el conjunto social, la comunidad de esa empresa, la corporación, logre posicionarse en el futuro con esa visión común que ha definido una manera de hacer: su sistema de valores.

Si no hay una forma de pensar global en las personas, y si no se desarrolla un diseño organizativo que permita establecer la globalidad como punto de referencia para compartir conocimientos, sobre la base de una aceptación previa de los valores, es imposible reducir los costes de coordinación que origina. Aquí no se trata sólo de los tiempos necesarios para coordinar, sino también del enriquecimiento mutuo compartiendo conocimientos dentro de unos determinados procesos temporales. Son las nuevas formas organizativas. Por eso gana cada vez mayor importancia la urgencia de sincronizar en el tiempo los

ESQUEMA 3

**METODOLOGIA PARA UN PROCESO DE TRANSFORMACION**



FUENTE: Elaboración propia.

distintos procesos, de manera que las personas estén involucradas el mayor tiempo posible, independientemente de sus conocimientos procesuales, dentro de un proyecto común, que es al que contribuyen y con el que comparten valores y conocimientos. Esta forma de pensar global está orientada a las personas, mientras que una forma de pensar lineal está orientada a las cosas (Esquema 3).

**6. Parámetros determinantes de la evolución de los modelos de gestión empresarial**

El Esquema 4 presenta la evolución de los distintos modelos de gestión empresarial a lo largo del siglo XX. Arrancando de 1900, puede apreciarse la vieja tradición: la planificación financiera y el control financiero como modelos de gestión que llegan hasta nuestros días, en muchos de los casos, y que están básicamente orientados a estructuras jerárquicas y funcionales.

Su misión fundamental, basándose en una supuesta continuidad de todos los parámetros que definen el entorno sociológico y político, es proporcionar una orientación interna a la empresa: la eficiencia interna de la empresa dentro de un entorno estable y conformado. Sus instrumentos son los presupuestos y el control.

Después de la Segunda Guerra Mundial, fundamentalmente en Estados Unidos, se inicia, a partir de la década de los cincuenta, la planificación a plazo medio y largo, debido a la orientación hacia el crecimiento y al descubrimiento de los mercados, pero asegurándose este proceso de decisiones de futuro con el aprendizaje previo del pasado. Se extrapola y, por ello, las herramientas fundamentales en todos los modelos, incluso en el Dictamen del Club de Roma sobre el crecimiento económico, son las técnicas de extrapolación, donde se desarrollan todos los instrumentos de la investigación operativa, y las herramientas de «optimización», partiendo, asimismo, de

ESQUEMA 4

**EVOLUCION DE LOS MODELOS DE GESTION EMPRESARIAL**

	Desde 1900	Desde 1950	Desde 1960	Desde 1975	Desde 1995	Desde 2000
Características de los modelos	Planificación financiera Control financiero	Planificación a medio y largo plazo	Planificación estratégica	Dirección estratégica	Dirección por valores Control estratégico Liderazgo	Dirección por conocimiento Redes de conocimiento Persona
Orientación	Interna/producción	Externa/crecimiento	Mercado	Interrelación entornos	Desarrollo corporativo, liderazgo	Desarrollo persona redes
Objetivos	Asignación de recursos: optimización	Aprendizaje del pasado: extrapolación	Proyecciones racionales: tendencias	Dinámica de cambio: potenciales	Unidad doctrinal: coordinación	Corporación: redes de conocimiento
Estado	Continuo	Continuo	Continuo	Discontinuo	Incertidumbre	Flexibilidad, velocidad adaptación
Herramienta de los modelos	Presupuestos Control	Planificación Análisis GAP Extrapolación modelos IO	Portafolio Curva de experiencia Ciclo de vida	Potencialidades PER Creación de valor	Dirección por valores Cultura/filosofía empresarial EVA	Normas de gobierno empresa Organización por redes de conocimiento Integración, motivación

**FUENTE:** SCHLEGEL, adaptado por S. García Echevarría.

supuestos estables, tanto sociológicos como políticos. Ello proporciona un impulso muy significativo al desarrollo de los modelos de gestión, tendiendo a acercarse al futuro y olvidando un poco el pasado. Surge una nueva concepción de la gestión empresarial en torno a la planificación estratégica como respuesta al incremento de la competencia en los mercados. Se modifican las estructuras organizativas desde el punto de vista de la apertura de mercados a través de acuerdos de carácter regional o mundial, y se tratan de definir tendencias y proyecciones para el futuro. Es lo que lleva al desarrollo de nuevas técnicas, como son los portafolios, los análisis de ciclo de vida, etcétera.

A mediados de la década de los setenta es cuando se inicia un cambio radical en la orientación hacia el futuro, pero no ya interpretando una extrapolación del conocimiento del pasado, sino dirigida al posicionamiento en el futuro, entendiendo este proceso como un proceso de dirección estratégica, esto es, como un proceso en el que se trata de analizar dónde están las potencialidades a partir de las cuales debe orientar la empresa su desarrollo y su actividad (Pumpin y García Echevarría, 1993).

Permítaseme añadir dos fases que explican lo que está actualmente incidiendo en los modelos de gestión: la preocupación por la dinámica de profundo cambio que rompe las estructuras tradicionales que han caracterizado lo local, las culturas nacionales, fundamentalmente, como los espacios de localización de la actividad económica y social, y que se empiezan a abrir paulatinamente hacia la globalización (García Echevarría, 1996).

Esta inclinación por valores, que implica, al mismo tiempo, el impulso de iniciar un control estratégico, un cálculo económico, como soporte del análisis para el posicionamiento estratégico en el futuro, lleva implícita una preocupación creciente por la persona. De ahí la exigencia en la búsqueda de liderazgo, esto es, de personas que, en la incertidumbre, sean capaces de modificar los comportamientos, adaptándose a las circunstancias cambiantes. Es también cuando surge, después de varias décadas sin haber tenido alta repercusión, la influencia de la gestión del cambio cultural (Thom, 2000) y la necesidad de definir sistemas de valores: la filosofía empresarial. Lo que modifica sustancialmente la manera de medir los resultados,

véase el impulso del EVA, o de la creación de valor, como punto de referencia fundamental.

Los momentos actuales se caracterizan por la búsqueda de modelos de gestión orientados, fundamentalmente, al desarrollo corporativo. La globalidad, la corporación, la comunidad y su proyecto común, constituyen el referente fundamental que tiene que aglutinar valores que permitan integrar a las personas. Se precisa de esta identificación de valores para que éstas, a su vez, sean capaces de facilitar sus conocimientos compartiéndolos con los demás, enriqueciendo su valor individual, enriqueciendo el conjunto de ese grupo social, en el cual los conocimientos individuales tienen un valor económico y social.

Y así se plantea cada vez más la dirección por el conocimiento, y las formas que afectan a las organizaciones por redes. Y es aquí donde surge el gran debate actual sobre las normas de gobierno de las empresas y todo lo que constituye la organización basada en redes. Las redes como expresión organizativa de la empresa se fundamentan en las capacidades y en los potenciales de los individuos que, agrupados en unidades de conocimiento, y dentro del contexto de una red, tienen un incremento sustancial de su valor como individuo, o como grupo, en la medida en que esa red demande esos conocimientos y sean compartidos, lo que repercute en la solución de sus necesidades.

### **7. Impacto de las formas organizativas en el desarrollo de los modelos de gestión empresarial multinacionales**

Es interesante observar, por último, cómo las formas organizativas constituyen las barreras más graves que tienen los cambios culturales en los modelos de gestión. Y las barreras organizativas no son otra cosa que planteamientos culturales que responden a una interpretación sociológica y política del entramado social. Las formas organizativas, que son expresión de una cultura, llevan a que las empresas se encuentren con problemas, por ejemplo, de comunicación, que no son otra

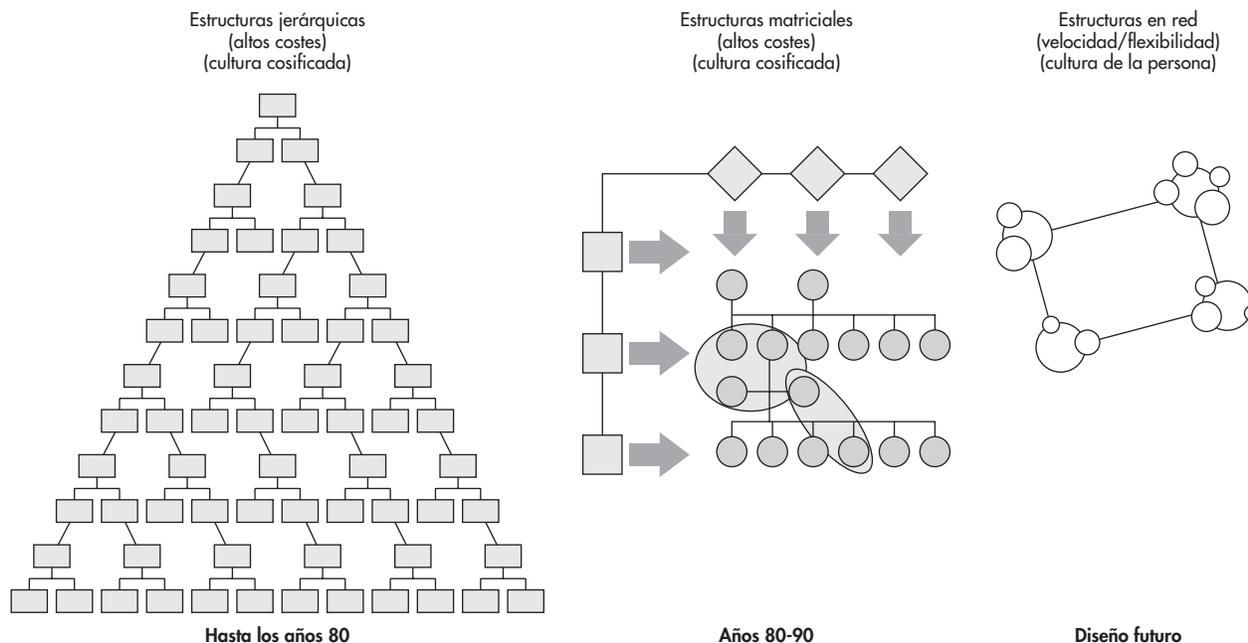
cosa que los problemas básicos para compartir conocimientos. Hay que convencerse de que el conocimiento es el valor clave de la persona, como individuo y que solamente si las personas comparten conocimientos habrá estructuras organizativas eficientes. Pero las personas no compartirán nunca conocimientos, en medida eficiente, si no comparten valores, si no creen y si no confían en ese proyecto corporativo y en su proyecto específico local, en el cual están, día a día, implicados en su quehacer y en sus dificultades, en sus riesgos y en sus oportunidades.

En la Figura 2 puede apreciarse la gran evolución experimentada en las estructuras organizativas. En una estructura jerárquica, que corresponde a una cultura cosificada, los costes son altísimos, pues ahí es imposible compartir nada. En esta forma organizativa solamente hay el cumplimiento, o no, de unas normas técnicas, de unos contenidos, de una referencia para un puesto de trabajo, que se considera estable. Y que nadie intente, por ejemplo, establecer sistemas de objetivos en una estructura jerarquizada, o hacer trabajo en equipo, o plantearse problemas de diseño de organización por procesos. Es inviable y, consecuentemente, la barrera insalvable es el propio diseño organizativo. Ejemplos de esto los tenemos en múltiples instituciones fundamentalmente públicas, pero también privadas.

Las estructuras matriciales, con un gran peso en las economías de Estados Unidos, son organizaciones de altísimos costes de coordinación. Son culturas también cosificadas, que han dominado durante muchos años, y a lo que han llevado es a la destrucción de la dimensión corporativa. Al final, se han creado subculturas con grandes dificultades de coordinación entre ellas, y, consecuentemente, las estructuras matriciales poseen un altísimo coste para resolver el problema de coordinación de las actividades económicas y sociales de las personas. Por eso es frecuente escuchar en muchas empresas e instituciones frases como la siguiente: «Si la empresa NN fuera consciente de lo que sabe, tendría otra cuenta de resultados». Esto se puede transferir a la Universidad, o a un hospital, esto es, si verdaderamente esa corporación fuera consciente del

FIGURA 2

**PROCESO DE TRANSFORMACION DE LAS ORGANIZACIONES**



FUENTE: ABB y adaptación propia.

conocimiento de que disponen las personas y las redes vinculadas a ella, tendría otra corporación, otra forma de dar satisfacción a las personas para que pudieran poner en marcha los mecanismos de compartir sus conocimientos universalmente y enriquecer su propia persona, su *empowerment*, desde la perspectiva de los conocimientos del grupo social en el cual se encuentra.

El futuro de las organizaciones está en las formas organizativas que no pongan trabas a que las personas compartan sus conocimientos, que no establezcan barreras. La comunicación no es un problema de técnicas de comunicación, sino que es un problema de compartir valores, en primera instancia, para dar paso a la participación de conocimientos, en segundo lugar, que es la esencia de la persona. Si resolvemos estas dimensiones de las personas, las técnicas de comunicación son herra-

mientas que deben utilizarse como vehículo para poder realizarla. Pero la condición *sine qua non* es que la estrategia sea compartida. Puede verse perfectamente cómo en una estructura en red —que es una estructura de personas, una red de conocimientos— se trata de agrupar en unidades organizativas a aquellas personas que sean coherentes con el conocimiento disponible. Se trata de personas que tengan la capacidad de compartir el conocimiento, primeramente, en el grupo próximo y luego entrelazados con los grupos más cercanos y con los más lejanos, al objeto de establecer una perfecta sintonía del máximo valor de la persona: su conocimiento y su confianza en su propio enriquecimiento, a fin de compartir ese conocimiento con el de los demás. Este es el futuro de los modelos de gestión empresarial, tanto multinacionales como organizaciones abiertas locales.

## 8. Perfil de los nuevos modelos de gestión empresarial

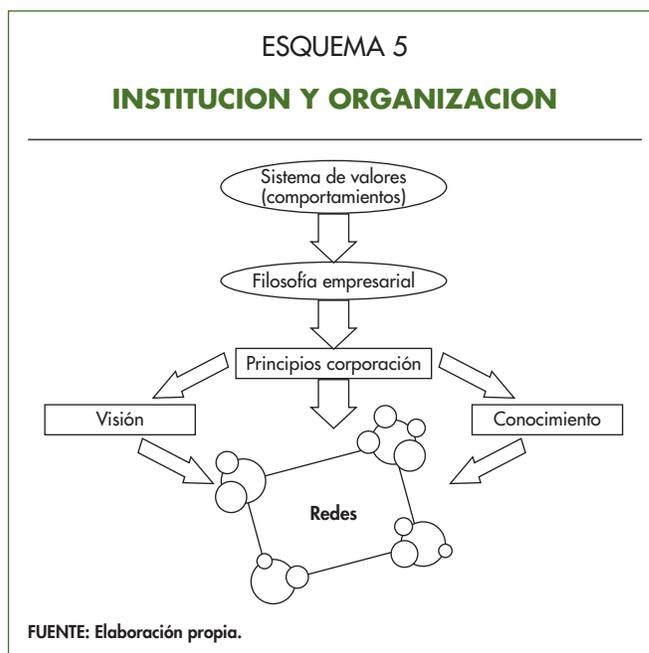
En la brevedad de esta exposición, y considerando los planteamientos realizados, debemos centrarnos en cuatro puntos fundamentales:

- 1)Cuál es el diseño de la institución corporativa, de la empresa multinacional.
- 2)Cuál es el proceso de transformación cultural de una empresa multicultural.
- 3)Cuál es el perfil de liderazgo de todo directivo en un contexto multicultural y multidisciplinar.
- 4)Cuáles son las metas que tiene que desarrollar toda corporación en un *change management* constante.

En el primero de los aspectos debemos destacar, para empezar, que la complejidad de una corporación global, de una empresa, no la constituyen problemas de dimensión sino, fundamentalmente, de diseño corporativo. La complejidad surge cuando se orienta la empresa a las cosas, como ha sido tradicional, las divisiones, los productos, los mercados, la inversión, etcétera. La complejidad no existe cuando la gestión se orienta a las personas que configuran los procesos de dirección, organización, y ejecución.

No se trata de un mero problema ético, sino que se trata de una nueva orientación en la forma de dirigir personas. La ética se refleja en la cultura de la empresa, ya que sólo los valores y normas que regulan estos diseños, y que han creado normas en la primera categoría, facilitan la definición de la dirección y organización, el *performance* con un estilo de dirigir las personas. La clave fundamental que provoca ese sistema de valores es el modelo de gestión que se manifiesta en principios corporativos (Nestlé, 1999) y que luego refleja su realidad en el conocimiento y en la orientación del mismo para que las personas puedan compartirlos, soportándola en una red organizativa del conocimiento.

La ética es la interpretación que se hace de la persona, de la disposición de la persona a enriquecerse individualmente, compartiendo sus conocimientos con el grupo social en el que se desarrolla. Los *sistemas de valores*, en la primera categoría, antes mencionada, definen los elementos que aglutinan a las



personas y tienen la capacidad de poder señalar los valores clave de todo proceso de dirección: confianza, transparencia e integridad como claves fundamentales para que la persona pueda integrarse en un proyecto común, en el que luego se desarrolla según sus potencialidades y conocimientos objetivos, concretos y específicos (dirección por procesos, por proyectos, etcétera) (Esquema 5).

La filosofía empresarial recoge todo el sistema de los valores que tienen que ser compartidos, para que, a continuación, pueda hacerse lo mismo con los conocimientos y las habilidades. Para ello se establecen los principios corporativos, principios de dirección y organización que son aquellos elementos por los que se rigen las relaciones entre las personas. Constituyen la clave fundamental para eliminar barreras de comunicación y barreras de desconfianza, con lo que se imprime uno de los elementos fundamentales: el miedo.

Estos principios corporativos tratan de inspirar los procesos de coordinación en la actividad económica y social en torno a la persona, para que comparta su conocimiento con una orientación clara. Si ésta no existe, difícilmente se pueden compartir conoci-

mientos. Y todo ello hay que arbitrarlo dentro de formas organizativas en las que las personas aglutinen sus potenciales en torno a otras personas, con las cuales puedan compartir el conocimiento. Frecuentemente se habla de la «química» o de la «empatía» entre las personas como condición *sine qua non* para los procesos de comunicación y de participación. Pero, en la realidad, de lo que se trata es de que las personas compartan los valores, con lo cual se generan las condiciones para esa empatía; y, en segundo lugar, de que las personas compartan un proyecto común, tengan una visión también compartida: el proceso de coordinación de las actividades económicas y sociales entre las personas deja de ser un muro de obstáculos y pasa a ser un flujo de comunicación.

Tal como se ha mencionado anteriormente, las formas organizativas —que son una expresión cultural, sociológico-política, basada en valores de confianza o desconfianza, de transparencia o intransparencia, de integridad o de falta de integridad, entre otros— son las que regulan estas formas organizativas que deben tener forma de redes.

Se trata de buscar una jerarquización, como todo fenómeno económico y social, en el que se ordenen los elementos a integrar en el diseño empresarial para su gestión con los menores costes de coordinación posibles. En un modelo jerárquico tradicional los procesos vienen caracterizados por la siguiente jerarquización:

- En primer lugar, se establecen organizaciones, que son estructuras.
- A continuación, se definen las estrategias, que consisten en la acción que cada individuo tiene que realizar dentro de «estrategias cautivas».
- Por último, se selecciona a las personas para estas estrategias y, consecuentemente, se obtienen «personas cautivas».

En los diseños modernos, para lograr bajos costes de coordinación, hay que invertir totalmente la jerarquización. Lo que se deben hacer son diseños, modelos de gestión en los términos siguientes:

1) Las *personas*, que son las que tienen el conocimiento y son las portadoras de valores y culturas: los valores, el marco de valores, significan confianza, transparencia, integridad.

2) La *estrategia*, que no es otra cosa que la alternativa de diálogo en busca del mejor uso posible de los potenciales internos y externos de la empresa: la estrategia es función de la cultura de las personas.

3) La *organización*, que está orientada al conocimiento y a la persona, y no a las estructuras: lo que se busca es el conocimiento, y el conocimiento no está vinculado a una localización, sino que está en la red. La organización no es una estructura. La organización es la relación entre la persona y el grupo social.

Esta modificación significa el cambio radical de la comunicación, que constituye una de las barreras insalvables en el momento actual. Se ha señalado anteriormente que los problemas de comunicación no se resuelven con medios o herramientas más o menos sofisticadas, sino que es la sintonía que se produce como consecuencia de compartir valores y un proyecto común, una visión, lo que permite coordinarse de manera flexible y rápida con bajos costes de coordinación.

Por tanto, todo modelo de gestión empresarial multicultural arranca de que se disponga de capacidad directiva para poder transformar las culturas dentro de las cuales se vienen realizando los procesos de coordinación de las actividades económicas y sociales de las personas. Cambiar una cultura (Thom, 2000) significa gestionar un cambio empresarial en el que se trata de modificar la preferencia jerarquizada de los valores, tal como se acaba de mencionar. En el Esquema 6 se pueden ver las cuatro grandes dimensiones de un «liderazgo transformacional», esto es, de una gestión corporativa. Todas las normas, de las tres categorías mencionadas al comienzo de este artículo, valores, principios, y ratios o instrumentos técnicos, tienen que estar al servicio de este proceso de transformación cultural, que es con lo que se asegura tanto el éxito de una estrategia, de una posible fusión, o cambios generacionales como de la introducción de nuevas tecnologías. En este sentido pueden apreciarse las cuatro dimensiones fundamentales:

- En primer lugar, el individuo que lidera, el directivo, tiene que tener visión de futuro, tiene que configurar un proyecto común que sea compartido, al objeto de dar sentido a la involucración de las personas en esa empresa o corporación. La parti-



cipación comienza, necesariamente, con la participación en un proyecto común.

- En segundo lugar, existe la necesidad de una persona que dirija con carisma, en el sentido de que las demás crean en esa persona y en la visión que tiene de futuro, esto es, compartan sus valores y sus proyectos de manera que el futuro constituya el referente fundamental y no el pasado. Se ha mencionado anteriormente que el cambio fundamental de la forma de pensar es aceptar que la actividad económica y social de la persona es futuro y no es pasado, y, consecuentemente, alguien tiene que definir ese posicionamiento de futuro.

- En tercer lugar hay un aspecto importante y es el hecho de la estimulación intelectual, esto es, la capacidad que tiene el directivo para poder conceptualizar sistemas complejos en forma de diseños simples en los cuales toda persona puede involucrarse y participar. El pensamiento estratégico requiere una gran capacidad para poder conducir a las personas a un posicionamiento de futuro y manejar instrumentos, de tercera categoría, que estén perfectamente enlazados con los de la primera categoría, valores y los principios estimados. Siempre,

toda persona, en cualquier nivel, que maneje normas de referencia de la tercera categoría tendrá que entenderlas y asumirlas desde los sistemas de valores que corresponden a la primera categorización. Lo que exige una clara conceptualización, por parte del directivo, para poder explicitar en todo momento cuál es el contenido real, el trasfondo de toda norma, ratio o instrumento de medición que se facilite como objetivo o como criterio para asignar recursos.

- Por último, la inspiración y consideración individual, que consiste en la dimensión social de la persona. El valor de la persona, su valor económico y social del conocimiento disponible, solamente está asequible cuando es compartido con el grupo social que está liderando. Por lo tanto, uno de los grandes temas pendientes es el que concierne al contexto de la dimensión social en los sistemas de gestión empresarial multiculturales.

El éxito o fracaso de todo proceso de gestión empresarial no radica en el diseño del modelo, sino en las personas que lo diseñan, lo implementan y lo dirigen permanentemente: los directivos. La responsabilidad del directivo, la capacidad del directivo, abarca, por tanto, cuatro componentes vitales (Figura 3):

*Competencia técnica*, esto es, debe ser una persona que tenga un dominio específico de determinados contextos del conocimiento.

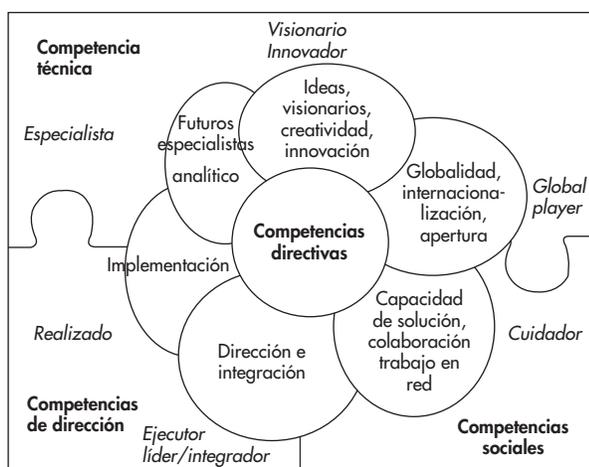
Debe ser una persona con una *dimensión intercultural*, con capacidad de visionar más allá de lo local y con una visión de la globalidad, en el sentido de definir la contribución que se espera de cada uno de los elementos a ese proyecto global.

Debe dominar las *competencias sociales*. El gran problema actual es cómo mantener esa red del conocimiento con la participación en los valores de las personas implicadas en la red, lo que exige un aprendizaje muy fuerte, dado el gran déficit existente en la capacidad directiva para establecer las bases de las competencias sociales.

Y, por último, debe tener la *capacidad de integrar a las personas* en el proyecto que se está realizando, avanzando permanentemente en proyectos, procesos y formas de integración basándose en la capacidad humana de adaptación, de forma flexible, con bajos costes de coordinación.

FIGURA 3

**COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DIRECTIVO**



FUENTE: ABB, adaptado por S. García Echevarría.

Puede decirse, resumiendo de manera muy sencilla, que los nuevos modelos de gestión multiculturales tienen, como claves fundamentales para el diseño de su actividad, los cuatro elementos siguientes (Esquema 7):

- 1) Incrementar la productividad. En primer lugar, lo que corresponde a la tradición de una buena gestión de los recursos disponibles, que es la capacidad de los individuos, que tienen conocimientos y comparten el proyecto común para incrementar la productividad, rompiendo los esquemas locales y pasando a esquemas globales. No sirve una productividad localista, sino la aportación a la productividad global de la compañía o del país.
- 2) Acelerar la innovación. La innovación constituye la clave de todo el proceso de incremento del conocimiento y, por lo tanto, la base sobre la que tiene que descansar toda la estrategia de la diferenciación y, al tiempo de innovar, hay que elegir aquellos aspectos fundamentales en los que compartir conocimientos en el contexto global o de mercado.
- 3) Acelerar el crecimiento. Se deben hacer procesos eficientes de cambio mediante la integración multidisciplinar de la

ESQUEMA 7

**COMPETITIVIDAD INTEGRADORA DE LA EMPRESA**

**Incrementar la productividad**

Nuevos conceptos  
Nuevas formas de pensar  
Mentalidad cliente/coste  
Agujero negro

**Acelerar la innovación**

Conocimiento/tecnología  
Transformación del conocimiento en innovación  
Focalizar *core competences*  
Recurso económico decisivo

**Acelerar el crecimiento**

Globalización de la actuación  
Procesos eficientes de cambio  
Fidelización del cliente

**Impulsar el cambio cultural**

Nueva forma de pensar  
Nueva forma de dirigir personas (nuevo liderazgo)  
Primacía dinámica organizativa (transnacional)  
Responsabilidad, riesgo y capacidad crítica (diálogo)

FUENTE: Elaboración propia.

solución a los problemas de los clientes y de los proveedores, dentro de un proceso compartido.

- 4) Impulsar el cambio cultural. Este objetivo debe ser la clave del cambio cultural, de la interculturalidad dentro de la nueva forma de pensar y organizar, al objeto de que puedan asumirse las tres dimensiones señaladas: liderazgo, transnacionalidad y diálogo, como puentes del desarrollo directivo.

**Referencias bibliográficas**

[1] ALBACH, H. (1997): «Proceso de transformación y aprendizaje de la empresa», *RIDE*, Madrid, páginas 1-19  
 [2] BBV (1996): *Globalización y gobierno de empresas*, Número monográfico de la revista *Situación*, Madrid, BBV.  
 [3] CADBURY, A. (1996): «Tendencias en el gobierno de las empresas», en *Globalización y gobierno de empresas, Situación*, Madrid, páginas 57-69.

- [4] GARCIA ECHEVARRIA, S. (1996): «La globalización de la economía como motor de cambio económico-social y empresarial», en *Globalización y gobierno de empresas, Situación*, Madrid, páginas 5-21.
- [5] GARCIA ECHEVARRIA, S. y DEL VAL NUÑEZ, M. T. (2000): «The Corporate Dimension of Human Resources» en *Globalized Economy-The Challenge for Management, ZfB*, número monográfico sobre *Corporate Governance*, Wiesbaden, páginas 127-142.
- [6] GARCIA ECHEVARRIA, S. (2002): «La nueva tendencia del personal en los modernos diseños organizativos de la empresa: la integración de la ética y de la economía» en *La responsabilidad social del empresario*, ASE, Madrid, páginas 465-487.
- [7] LÜBBE, H. (1990). «Der Lebenssinn der Industriegesellschaft», en *Werte in Wirtschaft und Gesellschaft*, Berna, páginas 13-27.
- [8] LÜBBE, H. (1996): «Globalisierung. Zur Theorie der zivilisatorischen Evolution», en *Globalisierung und Wettbewerb*, 2.ª edición, Berna, Haupt Verlag, páginas 39-65.
- [9] MAUCHER, H. y BRAVECK, P. (1997): *The Basic Nestlé Management and Leadership Principles*, Vevey, Suiza.
- [10] MOHN, R. (1996): «Führungsmethoden und Unternehmergeist in der Zeit globalen Wettbewerbs», en *Globalisierung und Wettbewerb*, Berna, Haupt Verlag, páginas 65-81.
- [11] MONTES, E. (2000): «Contribución de la universidad a la innovación empresarial», Alcalá de Henares.
- [12] NESTLE (1997): *The Basic Nestlé Management and Leadership Principles*.
- [13] PÜMPIN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S. (1998): *Cultura Empresarial*, Madrid.
- [14] PÜMPIN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S. (1993): *Estrategia Empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*, Madrid.
- [15] THOM, N. (2000): *Management del cambio. Elementos básicos para un change management integrado y diferenciado*, Madrid.
- [16] UTZ, A. F. (1998): *Etica económica*, Madrid.



INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA

# CUADERNOS ECONOMICOS

Ultimos números publicados:

- 50.-Incompletitud de mercados, opciones y finanzas corporativas.
- 51.-Mercado de trabajo y ciclo económico.
- 52.-Economía de las organizaciones.
- 53.-Mercados y tipos de cambio.
- 54.-Economía experimental.
- 55.-Especificación y evaluación de modelos econométricos (I).
- 56.-Especificación y evaluación de modelos econométricos (II).
- 57.-Política de defensa de la competencia.
- 58.-Las fuentes del crecimiento.
- 59.-Integración económica.
- 60.-Juegos dinámicos.
- 61.-Distribución de la renta y crecimiento económicos.
- 62.-La Nueva Economía Política.
- 63.-Aspectos del mercado de trabajo español.
- 64.-Crisis y reformas de los sistemas de la Seguridad Social: Temas a debate (I).
- 65.-Crisis y reformas de los sistemas de la Seguridad Social: Temas a debate (II).

Información y venta:

Paseo de la Castellana, 162-vestíbulo  
28071 Madrid

Teléf. 91 349 36 47

Suscripción anual: 15€

