

**LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DEL
SIGLO XXI A LA LUZ DE SU EVOLUCIÓN
HISTÓRICA RECIENTE**

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

**LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DEL
SIGLO XXI A LA LUZ DE SU EVOLUCIÓN
HISTÓRICA RECIENTE**

DISCURSO DE INGRESO DEL ACADÉMICO NUMERARIO, ELECTO,

EXCMO. SR. DR. DON ALFREDO ROCAFORT NICOLAU

DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIADO EN DERECHO

CATEDRÁTICO DE ECONOMÍA FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA

DIRECTOR DE LA ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES

DE LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA

en el acto de su recepción, 18 de febrero de 1999, y

DISCURSO DE CONTESTACIÓN POR EL ACADÉMICO NUMERARIO

EXCMO. SR. DR. DON JAIME GIL ALUJA

B A R C E L O N A

1999

SUMARIO

DISCURSO DE INGRESO DEL ACADÉMICO NUMERARIO, ELECTO
EXCMO. SR. DR. D. ALFREDO ROCAFORT NICOLAU

I.	Introducción.....	9
II.	La nueva concepción sistémica y horizontal de la empresa, surgida del revisionismo gerencial de los años 80.....	17
	Revisionismo gerencial y <i>Just in Time</i>	17
	Un nuevo concepto de la empresa basado en las actividades.....	25
	Balance y resultados de la década.....	30
III.	La radicalización de los postulados innovadores propugnada por los teóricos y profesionales en la década de los 90	37
	Mejora e innovación de los procesos de negocios	38
	De la reingeniería de la empresa a la quinta disciplina.....	45
IV.	Las organizaciones futuras.....	55
	Bibliografía.....	71

DISCURSO DE CONTESTACIÓN POR EL ACADÉMICO NUMERARIO
EXCMO. SR. DR. D. JAIME GIL ALUJA

Discurso..... 77

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS..... 83

EXCELENTÍSIMO Y MAGNÍFICO SEÑOR RECTOR,
EXCELENTÍSIMO SEÑOR PRESIDENTE,
EXCELENTÍSIMOS SEÑORES ACADÉMICOS,
EXCELENTÍSIMOS E ILUSTRÍSIMOS SEÑORES,
SEÑORAS Y SEÑORES:

Este solemne acto en que tiene lugar mi recepción a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras suscita en mí los sentimientos más emotivos. Y esto, por dos razones: porque lo considero un hito crucial en mi carrera de economista y porque es un honor suceder al Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch en la medalla que se me otorga hoy.

A la fecha actual ya es posible afirmar que en el campo científico de la Contabilidad ha existido, y existe, una Escuela de Barcelona, a cuya cabeza la historia ha empezado a colocar unos cuantos nombres señeros, algunos de los cuales están todavía en activo, felizmente. Y entre estos nombres aparece con su luz propia la figura inolvidable del Dr. Goxens Duch. Prolífico estudioso y conferenciante, supo aunar con renovado tesón, su vocación de profesor universitario con la de consumado profesional.

Mis primeros agradecimientos deben ser dirigidos a los excelentes señores académicos por haber tenido a bien acogermé en el seno de esta ilustre y prestigiosa Real Corporación.

Entre ellos, permítanme haga especial mención al Excmo. Profesor Raymond Barre, cuya presencia realza la proyección internacional de nuestra Real Academia.

En este mismo sentido, se me permita nombrar especialmente al Dr. Mario Pifarré Riera, al que nunca agradeceré suficientemente el hecho de que su seguro magisterio en el campo de la economía y de la empresa haya presidido todos y cada uno de los puntos más sobresalientes de mi trayectoria personal, desde que, hace 25 años, tuviera a bien prologar mi primer libro.

Un magisterio igualmente valioso para mí, es el que ha ejercido, y ejerce, otro académico aquí presente, el Dr. Jaime Gil Aluja, desde que, muy poco antes de iniciar la década que ahora termina, me hizo descubrir el papel decisivo de la incertidumbre en la gestión empresarial, aportando una nueva e inquietante dimensión a mi particular concepción de la empresa.

Este acto es para mí no sólo un punto de llegada, sino el primer peldaño en la noble escalera del servicio al saber. No les quede duda a los ilustres miembros de esta Corporación que mis mejores esfuerzos irán encaminados de consuno a cumplir cuidadosamente con cuantas obligaciones se me encomendaren.

Finalmente, hago extensivos estos agradecimientos a todos los que hoy me acompañan en este acto, incluidos los dos seres más queridos para mí, a los que el tiempo implacable forzó su ausencia física, mas no la espiritual.

Procedo ahora a pronunciar mi discurso de ingreso que versará sobre:

*Las organizaciones empresariales del siglo XXI
a la luz de su evolución histórica reciente.*

I. INTRODUCCIÓN

Estamos viviendo una crucial transformación de las empresas que ha asimilado y ampliado, sin anularlos, los planteamientos productivos tayloristas. Planteamientos que en otro tiempo se centraban en el sector secundario de las economías nacionales pero que, en la actualidad, la nueva visión empresarial obliga a enfocar también, y sobre todo, al sector terciario o de servicios. En la mayoría de los casos, esta visión desborda hoy los estrechos márgenes nacionales.

De la primacía de la industria del automóvil, fundamentada en marcas nacionales (en algunos casos asumidas incluso como enseña “patriótica”), típica de los años 70 y 80, se ha pasado a la primacía de la informática y de las telecomunicaciones, cada vez más plurinacionales y apátridas. De una estructuración jerárquica y divisional de los grandes grupos empresariales surgidos de la producción industrial en masa, se ha pasado a una atomización de las grandes empresas en unidades de negocio y a un aplanamiento considerable de los niveles de mando.

La figura del *manager* tradicional, como fuente de decisiones y sujeto último de responsabilidades, ha cedido el paso a una nueva manera de concebir el directivo como gestor de conocimientos y animador de grupos especializados.

En las reflexiones que siguen pretendo examinar la reciente evolución de la empresa desde un ángulo poco frecuentado: el nexo de unión que permite engarzar, en una sola línea de evolución ascendente, los conceptos y las siglas anglosajonas más conocidas por el empresario de hoy, calidad total (TQC), justo a

tiempo (JIT), dirección por actividades (ABM), mejora continua (BI), reingeniería de procesos (BPR) y algunos otros conceptos más cercanos a nuestros días.

A primera vista nos encontramos ante una abigarrada amalgama de siglas que, al parecer, no eran tan difíciles de asumir y adaptar por parte de nuestros directivos empresariales pero que, a la postre, han resultado de muy laboriosa asimilación en sus más profundas exigencias renovadoras. Sin embargo, un análisis más sosegado del origen y desarrollo de estas propuestas de dirección me hizo posible descubrir una lógica evolutiva interna común a todas ellas. Lógica que, apelando a la amabilidad de todos Uds., me propongo exponer en el presente discurso.

Y estoy especialmente interesado, como apuntaba al principio, en la historia empresarial de las dos últimas décadas porque mi preocupación es el futuro y no el pasado.

La pregunta cuya respuesta seguramente agradecería a todos los presentes conocer versa sobre la forma como tienden a configurarse nuestras empresas en el inminente siglo XXI, y no cómo se configuraron las del siglo anterior o las de principios del presente. Lo que nos interesa es saber cómo vamos a responder a los retos venideros, no las respuestas de otros tiempos a desafíos pasados. Esto es lo que aquí y ahora verdaderamente nos preocupa.

Mi propósito en este discurso es ensayar una primera respuesta suficientemente fundamentada sobre el análisis de los cambios que nuestras empresas han experimentado en estos veinte últimos años.

Mi análisis retrospectivo se ceñirá, pues, a aquel intervalo histórico relativamente próximo a nosotros que pueda arrojarlos

una mayor luz sobre la realidad empresarial futura. Y es sobre esta realidad futura sobre la que deseo proponer algunas conclusiones al final de mi discurso.

Esta reflexión, que intentaré condensar al máximo para no abusar de su amable paciencia, se va a estructurar en tres puntos:

1. La nueva concepción sistémica y horizontal de la empresa, surgida del revisionismo gerencial de los años 80.
2. La radicalización de los postulados innovadores propugnada por los teóricos y profesionales en la década de los 90.
3. La imagen de la empresa como organización viva: las organizaciones futuras.

Me interesa destacar y analizar la flecha lógica que atraviesa temporalmente los años 80, pasa a través de los años 90 y asoma su punta en el año 2000. ¿Existen puntos en común que permitan trazar un camino entre el marasmo de métodos, técnicas, sistemas, útiles y estilos directivos que a lo largo de estas dos últimas décadas han aparecido? ¿Hacia dónde apunta ese camino, si lo hay?

Mi respuesta es que sí existe y mi propósito es exponerles ese camino y hacia dónde conduce, según mi personal apreciación. Seguramente otras autoridades sabrán descubrir todavía otros hitos y vericuetos de este camino. Personalmente, me daría por satisfecho si cuanto aquí expongo se convierte en punto de arranque para ulteriores desarrollos. El presente esfuerzo se vería suficientemente compensado, si el contenido de mi discurso fuera acogido como lo que pretende ser: un ensayo doctrinal con las reflexiones de partida desde las que es posible perfilar con nitidez la realidad empresarial del próximo milenio.

En este breve viaje de reflexiones que les propongo se citará con una cierta frecuencia el *Just in Time* y la *Mejora continua*. Justamente dos de las expresiones que, con o sin conocimiento de causa, con pertinencia o sin ella, han estado más a menudo en los labios de los empresarios a caballo de la década anterior y de la presente. El análisis pormenorizado que de estas tendencias de gestión he venido realizando en mi labor investigadora desde los años 80, me permite afirmar que la década anterior, por encima de marcar una época con la mirada puesta en el Japón, fue sobre todo un tiempo de descubrimiento del quehacer diario de las fábricas. No por casualidad esta década de los 80 puede resumirse en un vocablo, *actividad*, y en un discutido ideal, el *trabajador multifuncional*.

Los comienzos de la presente década marcan un cambio de rumbo en el nuevo pensamiento directivo ya iniciado en la década anterior. Un cambio que, sin alejarse de los mejores postulados del pensamiento de los años 80, intenta abarcar un horizonte mucho más ambicioso. Así, el nuevo vocablo clave es ahora el término *proceso*, que, como se sabe, engloba el concepto de actividad. Y se introduce un segundo ideal, tan polémico como el anteriormente citado, que se resume en la expresión *trabajador de calidad*.

El tránsito de una concepción de la empresa como conjunto de actividades a esta otra en la que se otorga el protagonismo al análisis, a la mejora e incluso a la innovación de los procesos empresariales, va ligado, más de lo que pueda parecer a simple vista, con este nuevo énfasis sobre el papel auténtico del trabajador. Más que sus muchas posibles actividades, su rapidez de adaptación, el enriquecimiento del contenido de las tareas encomenda-

das, prima en esta década que ya fenece el acento sobre el valor cabal de ese trabajador, su calidad humana.

En nuestra época hemos vivido el declive de una moda y el surgimiento de otra. Hemos pasado de la moda *Just in Time* y Mejora Continua a la moda de la Reingeniería de procesos y de las ISO 9000. Y empleo la palabra moda con todas sus consecuencias semánticas. Quizás nos falte una auténtica teoría de las modas empresariales. Quizás hasta ahora hemos sido demasiado críticos con esas nuevas propuestas de gestión que se apoderan por un tiempo efímero del interés de los hombres de empresa para desaparecer poco después, cuando una moda en sí sólo se limita a cumplir con su sencilla pero esencial función de aldabón de las propias carencias directivas. Quizás no hayamos entendido suficientemente que de lo que en el fondo tratan las modas es de abrir camino a una nueva imagen de la empresa: la concepción que subyace en la mente de Taiichi Ohno y del denominado Sistema Toyota de Producción es sólo un embrión de la que después estará debajo de las teorías de Harrington o Davenport y su énfasis en los procesos empresariales.

Pero mi análisis no se agota en el examen de las distintas imágenes de empresas que nos han aportado estas dos últimas décadas ni en su traducción al área de gestión humana con las figuras del trabajador flexible y del trabajador competente. Hay un tercer elemento en juego al que es preciso dedicar especial atención: la evolución del diseño organizativo que acompañó a estos cambios de enfoque directivo. O, como algunos prefieren llamar hoy, las distintas “arquitecturas” bajo las que tienen cabida los actuales modelos organizativos empresariales.

Sabemos cuál es la evolución hasta nuestros días: la palabra clave es el término anglosajón de difícil traducción: “downsizing”, reducción de proporciones. Sabemos que la tendencia ha apuntado, desde principios de los años 80 hasta hoy, a convertir organizaciones de proporciones descomunales, de muy difícil gobierno, en organizaciones de “tamaño humano”, con una marcada vocación de autogobierno.

Pero ¿cuál será el perfil organizativo que dominará en los albores del próximo milenio? La respuesta puede que se encuentre en un análisis de las “leyes históricas” que subyacen a los modernos cambios que se están produciendo ante nuestros ojos. También aquí echamos en falta una buena teoría de las leyes que rigen la reciente historia de la empresa, por encima del dato anecdótico o del enfrentamiento entre taylorismo y toyotismo. Esas mismas leyes históricas de que se hacía eco León Tolstoi¹ cuando invitaba a dejar de lado la historia de los reyes y los generales (es decir, los grandes directivos) y a dedicar toda la atención a los “elementos homogéneos e infinitesimales que guían a las masas” (o los trabajadores, en nuestro caso). Es, pues, una invitación a ir más allá de la biografía anecdótica de los Henry Ford, los Iacocca, los Akio Morita, los Bill Gates, para adentrarse en esos “elementos infinitesimales” que van aposentándose en las empresas hasta formar parte de su cultura: hay que estar atentos al momento en que las modas empresariales se popularizan de tal modo que llegan a quedar desfasadas (o “desmodadas”, como bien se dice en Francia), para convertirse en un elemento configurador de la nueva organización.

¹ León Tolstoi, *Guerra y paz*.

En los extremos de mi recorrido histórico se sitúan significativamente dos pensadores “sistémicos”, nacidos del magisterio oscuro e inquietante del sociólogo Talcott Parsons: M. Porter y P. Senge. Y es que me parece extremadamente significativo que, mientras el pensamiento organizativo japonés ha basculado de los postulados de Toyota a los atrevidos planteamientos de Kyocera, en EE.UU. se haya pasado, también a lo largo de estos últimos veinte años, del paradigma *People Express* al de su competidora *United Airlines*.

II. LA NUEVA CONCEPCIÓN SISTÉMICA Y HORIZONTAL DE LA EMPRESA, SURGIDA DEL REVISIONISMO GERENCIAL DE LOS AÑOS 80

La irrupción de Japón como competidor internacional y, especialmente, el considerable crecimiento de sus exportaciones a EE.UU. en los años 70, provocaron en la empresa norteamericana un notable desasosiego. En esta época se habla de un nuevo método de producción, típico de las empresas punteras niponas de la industria del automóvil. Y en general provocó un renovado interés por la casi olvidada disciplina que en EE.UU. se conoce como Gestión de la Producción y de las Operaciones, interés que se agudiza justamente a principios de la década de los 80.

REVISIONISMO GERENCIAL Y *JUST IN TIME*

En realidad, este interés procedía de un fenómeno inédito en la industria norteamericana: por primera vez era palpable la pérdida de competitividad frente a otros países más agresivos, especialmente frente al Japón.

W. Skinner trató de demostrar esta verdad, al tiempo que insistía en que la clave de la respuesta estaba en la producción. Y daba la siguiente razón empírica: Lo que ha sucedido en el entorno económico y tecnológico de la producción, dice, ha hecho inevitable el actual remolino de presiones. A finales de los años setenta quedó claro que los EE.UU. habían perdido en decenas de industrias su predominio secular en el campo de la producción. Su ventaja competitiva desapareció por los menores costes, la mayor calidad y las tecnologías de procesos y productos de los competi-

dores mundiales. Las importaciones llegaban a los EE.UU. desde el Japón, Corea, Singapur, Taiwan y muchos países europeos. El empleo en producción descendió vertiginosamente. La afiliación a los sindicatos bajó. La Chrysler estuvo al borde de la quiebra. La gigantesca industria del acero se hallaba cerca del desastre. El Medio Oeste, con su concentración de industria pesada, se tambaleó. La zona empezó a ser conocida como la *cuenca oxidada*, y problemas similares surgían por todo el país en el textil, la electrónica doméstica, las industrias de alta tecnología, como las máquinas herramienta, los equipos eléctricos y los utillajes. Hasta la industria informática y de los chips comenzaron a sentir su debilidad competitiva.²

Quedaba claro que este interés se había acentuado a causa de la paulatina pérdida de competitividad internacional que las empresas norteamericanas habían sufrido en beneficio de las japonesas. La historia de la decadencia de las empresas norteamericanas en los años 70 y 80 ha sido eficazmente sintetizada por E. Goldratt y R. Fox (1989). Para estos autores sólo existe una conclusión evidente en su rápida ojeada a la reciente historia de la decadencia norteamericana: había llegado la hora de tomar conciencia de que las excusas hasta el momento utilizadas no iban a resolver el problema, era preciso embarcarse “en una carrera sin precedentes en todos los aspectos de la fabricación”.³

La decadencia de la competitividad de los Estados Unidos provocó la revisión tanto de los esquemas conceptuales como de

² Skinner, W.; *Manufacturing: the formidable competitive weapon*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1985, p. VII – VIII.

³ Goldratt, E. - Fox, R.; *La carrera*, Taular, Madrid, 1989, p. 6.

las prácticas de gestión empresarial americanas a lo largo de la década de los años 80.

De hecho, durante la mencionada década surge todo un movimiento que podría denominarse *revisionismo gerencial*, donde se cuestionan las bases y los estilos de dirección empresarial, hasta ese momento considerados los más avanzados del mundo.

Brevemente, la respuesta de la empresa norteamericana al reto japonés se centró, en un primer momento, en el redescubrimiento de la función de producción industrial. Sin embargo, a lo largo de los años aparecerían también más propuestas de revisión de los fundamentos mismos en que se basaba la dirección empresarial de corte tradicional.

En cuanto al primer aspecto objeto de una profunda revisión, se contrapuso nítidamente el novedoso modelo de gestión de la producción conocido como “sistema Toyota” o modelo *Just in Time*, a los conocidos métodos occidentales inspirados en el fordismo y la producción masiva basada en cadenas de montaje.

Se atribuyó a esta nueva forma de organizar la producción, cimentada en los principios de frugalidad, oportunidad y mejora continua, la razón principal del sorprendente éxito comercial de las empresas japonesas. De aquí que los procedimientos y las actitudes de los empresarios nipones fueran motivo de observación en estos años, y sus soluciones industriales fueron objeto de cuidadosos estudios y de un renovado interés. La prueba del interés mencionado al principio por redescubrir la planta industrial, y en particular las operaciones de producción, puede ofrecerla el influjo persistente que ejerció entre los directivos de las empresas norteamericanas la obra de R. Schonberger, *Técnicas japonesas*

de fabricación publicada ya en 1982. A este ensayo empírico, destinado a desvelar para EE.UU. las diez principales lecciones que podían extraerse del fenómeno japonés, siguieron una gran cantidad de libros, artículos y conferencias en torno al método productivo conocido por *Just in Time* (JIT).⁴

Una síntesis conceptual del *Just in Time*, tal como se presentaba entonces ante los empresarios occidentales, puede condensarse en los siguientes rasgos característicos:

1) El *Just in Time* antepone la gestión del tiempo a la gestión de los costes. Este desplazamiento del centro de interés lleva a la empresa a cuestionarse antes su realidad física que su realidad económica. Llegar a tiempo al mercado es, según la expresión de G. Stalk⁵, una fuente de ventajas competitivas que los japoneses descubrieron antes que los occidentales.

El tiempo, en efecto, se convirtió en un factor estratégico tras el cambio de escenario económico operado en los años 60. Por estos años, y más claramente en la década de los 70, se pasó de un mercado de demanda a un mercado de oferta. Se abandonaba una época de producción masiva para entrar en otra de producción reducida y diversificada, en la que era esencial “reaccionar a tiempo” ante los repentinos cambios en los gustos de los consumidores. Si el problema básico en una economía de escasez eran

⁴ Schonberger, R.; *Técnicas japonesas de fabricación*, Limusa, México, 1987; Hayes, R.; “Por qué funcionan las fábricas japonesas”, *Harvard Deusto Business Review*, 2º trim. 1982, pp. 74-86; Hall, R.; *Zero inventories*, Dow Jones-Irwin, Homewood ILL, 1983.

⁵ Stalk, G.; “Tiempo: la próxima fuente de ventajas competitivas”, *Harvard Deusto Business Review*, 1er. trim. 1989, p. 87.

los costes, en la nueva economía de la información el problema era “llegar a tiempo o no llegar”.

A principios de los años 80, un estudio comparativo⁶ de la realidad productiva japonesa frente a la estadounidense en el sector del automóvil ofrecía cifras realmente abrumadoras: el tiempo medio de un cambio de matrices era en EE.UU. de 5 horas, contra una media de 5 minutos en Japón; cuatro rotaciones de stocks contra más de veinte; y un *lead time* o tiempo medio de producción de 10 días contra algo menos de 3. Toyota logró reducir, a lo largo de más de un año, en la preparación de sus máquinas de mecanización de pernos, su tiempo tradicional de 8 horas a 1 minuto, que era el tiempo de esa época.

2) El *Just in Time* presupone el control de la calidad total y la mejora continua o *kaizen*. Esta exigencia de calidad total enlaza con el rasgo anteriormente comentado de la minimización de tiempos de respuesta y con un concepto más global, como el conocido mantenimiento preventivo total. Estos tres aspectos fueron elevados a un plano estratégico desconocido en la empresa occidental. En ocasiones, se llega incluso a afirmar que el *Just in time* reposa sobre estos tres pilares, como si fueran su fundamentación natural. Los tres exigen una metodología similar a la hora de su implantación: se trata de examinar aquellas operaciones que *añaden valor* frente a aquellas otras que no lo hacen (recorridos, esperas, inspecciones, averías...). Los objetivos cero averías, cero defectos y cero demoras se presentan como metas por alcanzar a través de la eliminación de todo aquello que en producción no

⁶ Abegglen, J. – Stalk, G.; *Kaisha. The japanese corporation*, Basic Books, Nueva York, 1985.

añade valor y que, para el *management* japonés, sólo merece el concepto de *despilfarro*. Existe incluso una cuidadosa tipificación de los despilfarros que permite definir las acciones para su eliminación dentro de un arco temporal preciso.

3) El *Just in Time* postula el concepto de sincronización perfecta de las operaciones. Esta sincronización de las operaciones obliga a replantear no sólo los métodos productivos tradicionales sino la misma dependencia con el exterior, tanto por el lado de los proveedores como por el de los clientes. Se trata de una búsqueda incesante de respuesta rápida y compacta a las exigencias de la demanda. También aquí los ejemplos que se exhibían en esta época resultaban de gran impacto.

Se trató incluso de explicar este fenómeno de la sincronización perfecta a través de la denominada psicología social, basándose en la comprensible reacción psicológica tras la derrota de la II Guerra Mundial. Según esto, el *manager* japonés ambiciona la conquista de los mercados mundiales como una compensación nacional por la humillación militar sufrida. Equivale a decir que en la empresa japonesa anida el tradicional espíritu *samurai* de servicio y victoria, donde el factor tiempo adquiere una categoría estratégica de primer orden. Llegar antes a los deseos del mercado es como golpear dos veces al competidor rival. Para ello, el método más eficaz consiste en reducir los tiempos de producción o *lead-time*, y, dado el espíritu analítico del trabajador japonés, se trata en definitiva de revisar todos los posibles cuellos de botella que enlentecen el flujo de la producción. De este modo, se llega a una visión del proceso productivo como tarea de sincronización, donde los ritmos de cambios de herramientas, ajustes de máquinas y transporte de materiales adquieren un papel hegemónico. El

Just in Time no sería más que un instrumento aglutinante de las distintas técnicas encaminadas a ahorrar tiempo de compra – producción – distribución.

Mis propios análisis del fenómeno me llevó a formular en aquellos tiempos un principio subyacente en el mismo que denominé *arco temporal competitivo*, extensamente explicado en una de mis obras.⁷ Este concepto abarca el tiempo total que media entre la solicitud de compra del cliente y la entrega física del producto solicitado. Los intervalos de tiempo en que puede dividirse dicho arco temporal competitivo –los ciclos de pre-producción, producción, distribución y posventa– son objeto de importantes innovaciones, en su mayoría surgidas desde la base misma de los trabajadores. El resultado global de este continuo proceso de innovación y mejora de los tiempos que componen el arco temporal competitivo suponen una flexibilización general de toda la empresa frente al mercado y una adicional y lógica reducción de costes.

Debe observarse aquí que, además de este concepto de arco temporal de carácter operativo, se ha de añadir un nuevo concepto que di en llamar *arco temporal estratégico*. En el mismo se incluyen los esfuerzos que en el *Just in Time* se orientan a minimizar el tiempo de lanzamiento de nuevos productos e incluso la creación de nuevas empresas, como respuesta a las necesidades del mercado.

4) El *Just in Time* evidenció la necesidad de adaptar los sistemas de información empresarial y de control de la gestión. De

⁷ Rocafort, A. – Martín, F.; *Just in Time para empresas españolas*, Miquel, Barcelona, 1991.

hecho, uno de los grandes debates de la época giró en torno a la denominada crisis de la contabilidad de gestión. Esta crisis fue explícitamente vinculada al descubrimiento en occidente del *Just in Time* por los profesores T. Johnson y R. Kaplan. A la pérdida de relevancia de la economía americana, Johnson y Kaplan agregaron la pérdida de relevancia de la contabilidad de gestión.

La obra de estos autores tuvo el mérito de ofrecer una novedosa interpretación de la historia de la contabilidad de costes, donde se ilustraba la causa de esta paralela decadencia de los sistemas de información contable.

A raíz de sus estudios sobre los sistemas productivos japoneses, cuestionaron la validez de los modelos de información ofrecidos por la contabilidad de costes o de gestión. Su conclusión más contundente fue: “La información de la contabilidad de gestión actual, según los procedimientos y el ciclo del sistema de información financiera de la organización, resulta demasiado tardía, demasiado general y demasiado distorsionada para que sea útil a las decisiones de control y planificación de los directivos”.⁸

Sólo un sistema de costes que impulse hacia la mejora empresarial merece la atención de los directivos. El objetivo final de este sistema consistiría en proporcionar información tempestiva y de calidad para posibilitar el control de costes, medir y mejorar la productividad y sugerir procesos de mejora de la producción. Dentro del sistema de información empresarial, “el sistema de

⁸ Johnson, T. - Kaplan, R.; *Relevance Lost. The rise and fall of management accounting*, Harvard Bussiness School Press, Boston, 1987, p. 1.

contabilidad de costes es una pieza necesaria en la estrategia de la empresa para alcanzar el éxito competitivo”.⁹

La década de los años ochenta acentuó de forma dramática el entorno competitivo en que se movían las empresas. Y es precisamente el momento en que más necesario resultaba un control riguroso de los costes, cuando la contabilidad se mostró impotente para garantizarlo. En esos momentos resultaba más importante que en el pasado conocer con precisión los costes de producto, controlar de forma eficiente tales costes y medir coherentemente el comportamiento de toda la empresa. Estas necesidades no eran cubiertas por los sistemas de información interna, lo que pudo explicar la escasa conciencia sobre las raíces de la falta de competitividad exhibida por las empresas occidentales frente a las japonesas. Una pieza esencial en el sistema de información de dichas empresas estaba fallando ostensiblemente.

UN NUEVO CONCEPTO DE LA EMPRESA BASADO EN LAS ACTIVIDADES

El redescubrimiento de la realidad física por encima de su representación económica fue sin duda una de las aportaciones más interesantes de la “moda *Just in Time*” en occidente. A este redescubrimiento, basado en la importancia atribuida por los japoneses a las operaciones, siguió una propuesta de nueva concepción de la empresa, no sólo en su función productiva, sino también en su globalidad. Esta nueva concepción giraba en torno a las operaciones que el *Just in Time* había sincronizado, al tiempo que postula-

⁹ Johnson, T. - Kaplan, R.; ob. cit., p. 4.

ba su permanente replanteamiento y una información renovada para su gestión.

Justamente a mitad de la década de los 80, M. Porter dio con la definición precisa de esta nueva concepción de la empresa, como conjunto de actividades destinadas a añadir valor al producto ofrecido al cliente.¹⁰

Esta nueva concepción de la empresa se propone a través de dos poderosas imágenes-concepto que han encontrado una aceptación generalizada:

- El *sistema de valor* (la economía es un conjunto de empresas interrelacionadas bajo la óptica del proveedor-cliente mediante los denominados *enlaces verticales*).
- La *cadena de valor* (una empresa es un conjunto de actividades interrelacionadas bajo la óptica de proveedor-cliente mediante *enlaces horizontales*).

Ambos conceptos se incluyen dentro de un amplio horizonte dominado por dos términos no menos poderosos, *estrategia* y *ventaja competitiva*, íntimamente relacionados.

La nueva definición de la empresa como conjunto de actividades es tan simple como revolucionaria. Se trata de anteponer a los conceptos de niveles jerárquicos, responsabilidad y función, las simples actividades, tanto ordinarias como estratégicas. Unas actividades que sirven para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar los bienes, productos y servicios.

¹⁰ Porter, M.; *Competitive advantage. Setting and sustaining superior performance*, The Free Press, Nueva York, 1985, cap. 5.

Por otra parte, en esta nueva visión se contraponen significativamente el concepto de valor al concepto de coste como herramienta preferible en el análisis de ventajas competitivas: crear un valor para el comprador que supere el coste de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica. Es el valor, y no el coste, el que debe ser usado en los análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su coste para imponer un precio superior por medio de la diferenciación.

Bajo esta argumentación, el concepto de cadena de valor representa un avance cualitativo frente a la utilización del concepto tradicional del valor añadido.

Primero, porque el concepto tradicional de valor añadido excluye sin necesidad el coste de los materiales adquiridos del coste de los restantes recursos de la empresa. Segundo, porque no ofrece ninguna información significativa sobre el papel estratégico que desempeñan los proveedores en la actividad productiva global de la misma. Y, por último, la misma idea de valor añadido como coste o retribución de los factores internos es en sí insuficiente, dado que, hoy en día, tanto como los datos de coste se consideran factores estratégicos clave la calidad y el tiempo ajustado.¹¹

En esta nueva concepción, las tradicionales unidades organizativas de corte *vertical* (funciones, departamentos, secciones) deben ceder su protagonismo de años a nuevos conceptos de corte *horizontal* (procesos, actividades, tareas). En especial, se resalta

¹¹ Govindarajan, J. - Shank, J.; "Strategic cost analysis: The Crown Cork and Seal case", *Emerging practices in Cost Management*, Warren, Gornam & Lamont, Boston, 1990, pp. 469-480.

la importancia de analizar cada actividad en función del valor global que el cliente exige de la empresa.

De ahí surge el concepto de cadena de valor, que permite localizar las posibles fuentes de ventaja competitiva de una empresa. En todo momento, sin embargo, este análisis de las actividades debe hacerse a la luz de la perfecta integración de los componentes de la cadena. La fuerza competitiva de una cadena de valor no sólo hay que atribuirle a los *eslabones* (actividades) sino también a la solidez de los *enlaces* con que se unen tales eslabones. Es decir, no basta con conocer las operaciones, hay que analizar, además, cómo se cohesionan e interdependen estas actividades.

En este sentido, tampoco basta con conocer las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, se debe atender igualmente a la oportunidad y calidad de los eslabones externos, los proveedores y los clientes. Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) con las que crean y entregan los inputs utilizados por la cadena de la empresa cliente. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que configuran la imagen de la empresa cliente. Al otro lado de los proveedores, los productos acabados pasan por distintos canales de cadenas de valor (valor de canal) hasta llegar al consumidor o al destinatario final. Todos estos valores de canal influyen en el concepto que la empresa debe hacerse de sí misma.

Así, pues, un sistema de valor se compone de innumerables cadenas de valor interdependientes. Esta visión sincrónica es, en realidad, uno de los focos conceptuales más enfatizados (y menos resaltado) del *Just in Time*.

Como ya he señalado anteriormente, en la mentalidad japonesa se ve la economía nacional e internacional como un todo donde

las empresas desempeñan el papel de proveedores *aguas arriba* y de clientes *aguas abajo*. Esta visión *macro* o exterior se corresponde exactamente con la visión *micro* o interior a la empresa, y es la que explica el uso generalizado del término *total* con que los japoneses adjetivaban por estos años sus métodos y técnicas productivas. Curiosamente se trata de uno de los aspectos más característicos del *Just in Time*, pero que ha ejercido un menor influjo en las exposiciones occidentales del modelo organizativo nipón.

Uno de los puntos fuertes de este nuevo concepto de empresa como cadena de valor reside en que puede convertirse en una herramienta de análisis que permite clasificar la posición estratégica de las empresas. El mismo M. Porter se atrevió a aplicar sus teorías a un sector concreto como el de los servicios de transporte aéreo: “Empresas de un mismo sector industrial, dice, pueden tener cadenas de valor similares a las cadenas de sus competidores, pero suelen diferir con frecuencia. Tanto *People Express* como *United Airlines* compiten en la industria aérea, por ejemplo, pero ambas empresas tienen cadenas de valor muy diferentes, que representan diferencias importantes en operaciones de puertas de embarque, políticas de tripulación y operaciones en la nave. Las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de ventaja competitiva”.¹²

Una pequeña anécdota irónica hay que añadir a este análisis. A principios de los años 80, no sólo M. Porter sino el célebre libro *En busca de la excelencia*, de T. Peters y R. Waterman (1982), consideraba la *People Express* como empresa modelo desde el

¹² Porter, M.; ob. cit., p. 54.

punto de vista competitivo. Esta óptima reputación académica, sin embargo, no sirvió para impedir que, a mediados de esa misma década, la firma suspendiera pagos.¹³

BALANCE Y RESULTADOS DE LA DÉCADA

Esta revisión de las líneas de gestión y del concepto de empresa que acabo de describir me aportó como mínimo tres importantes novedades:

- 1) Un nuevo diseño organizativo basado en los procesos y actividades horizontales de la empresa.
- 2) Una figura también novedosa del trabajador multifuncional.
- 3) Una nueva propuesta de gestión y control de costes basado en las actividades, universalmente conocido con las siglas ABC y/o ABM.

El fenómeno del aplanamiento de las organizaciones se evidenció en cada una de las implantaciones del *Just in Time* en occidente. En ellas resultaba lógica la supresión de niveles de mando, a pesar incluso de los naturales conflictos con el personal directivo afectado. Este movimiento hacia organizaciones horizontales, donde el centro neurálgico lo ocupaba el proceso, la operación o la actividad, ha resultado imparable hasta nuestros días y parece que continuará en los años futuros.

En una imagen visual que ilustre eficazmente este fenómeno se diría que los antiguos y altos bloques de diez y quince niveles

¹³ Makridakis, S.; *Forecasting, planning and strategy for the 21th Century*, The Free Press, Nueva York, 1990, cap. 1.

jerárquicos se han derribado y los analistas ya no miran de arriba abajo, sino de izquierda a derecha. Este nuevo diseño organizativo ya se deja entrever en algunas innovaciones del *Just in Time* en la planta industrial. Así el enfoque conocido como tecnología de grupos y células flexibles tuvo por objeto acabar con la rígida organización compartimental de los centros de trabajo homogéneos, propugnados desde Taylor.

Por otra parte, la década de los años 80 aportó un interés renovado en la potencialidad del factor humano. Aparecieron incluso estudios que contrastaban distintos estilos de gestión del recurso humano: al estilo de tipo Y o de tipo X, es decir, a los estilos autoritario y liberal se contrapuso en esta época el estilo denominado Z. En realidad la teoría Z partía de una premisa filosófica todavía no asimilada del todo en occidente: el trabajador nace y se hace en la empresa, siempre que en ella se encuentre un ambiente propicio. A partir de esta premisa externa de la teoría Z era posible diseñar no sólo un itinerario de puestos de trabajo distintos dentro de la empresa, sino también un enriquecimiento del contenido de sus tareas mediante el desempeño de actividades multifunción.

En tercer lugar, la aparición de un nuevo sistema de control de costes y de gestión basado en las actividades, que, tras lo que acabo de describir, se presenta como un fruto natural de esta década profundamente innovadora. Como es sabido, el modelo de costes basado en las actividades ABC surgió por iniciativa del Consorcio Internacional para la Gestión Avanzada, conocido por las siglas CAM-I. Este modelo nació con vocación de respuesta a los sistemas de control de costes vigentes en las empresas japone-

sas, como los costes por objetivo (*target cost*) y costes estratégicos.

Resumiendo, hasta aquí puede decirse que son tres los puntos fundamentales que definen la época de los 80, y son los siguientes:

A) *Realidad física frente a realidad económica*. La ofensiva comercial japonesa despierta en las empresas occidentales un nuevo interés por los métodos productivos.

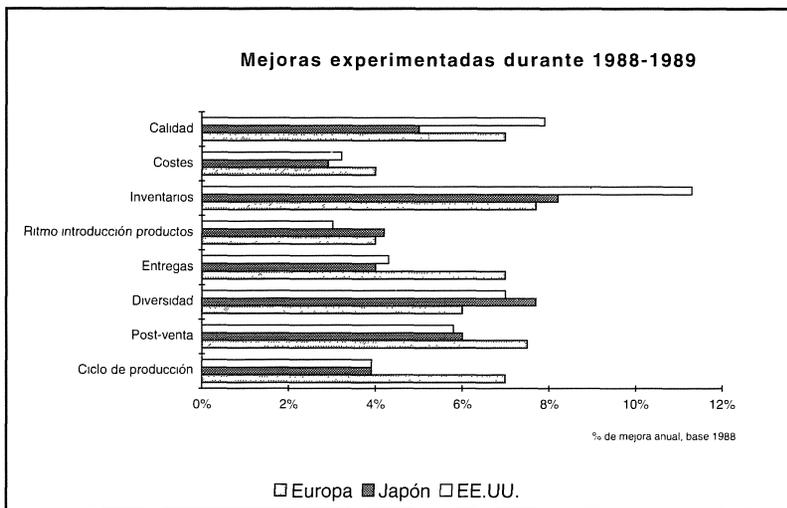
Los estudios en torno a la producción como el *Just in Time*, el control total de calidad, el mantenimiento preventivo total, el *kanban*, el CIM, el sistema de reducción de tiempos de *set up* (SMED, OTED), arco temporal competitivo, sistemas de medidas físicas de la actuación, metodologías *push* y *pull*, tecnología de grupos, y un largo etcétera de enfoques, planteamientos y sistemas estaban todos orientados a colmar la laguna y acortar las distancias que separaban las empresas industriales de occidente de los mejores paradigmas productivos japoneses.

No es, pues, equivocado hablar de un movimiento *industrialista* que impregna la entera visión y actuación de los directivos americanos de esa década.

Esta preocupación por los sistemas de producción es patente en encuestas globales como la que J. Miller, A. De Meyer y J. Nakane realizaron a lo largo de diez años en la Universidad de Boston sobre más de 1.000 empresas de todo el mundo.¹⁴ Según dicha encuesta, los ocho aspectos más relevantes para la gestión

¹⁴ Miller, J. - De Meyer, A.; Nakane, J.; *Benchmarking Global Manufacturing. Understanding international suppliers, customers, and competitors*, Irwin, Nueva York, 1992.

empresarial, junto con el progreso experimentado en las empresas encuestadas, clasificadas por área geográfica, serían las que muestra la siguiente figura:



En este diagrama de barras, donde se comparan de forma rigurosa y fiable tres áreas geográficas Japón, Europa y Estados Unidos, deseo destacar un dato subyacente: tanto las empresas europeas como las americanas superan, en general, el ritmo de mejoras obtenidas, justamente a finales de la década analizada, lo que confirma, de forma indirecta pero inequívoca, el hegemónico interés que los aspectos industriales ejerce por esta época sobre las empresas occidentales tomadas en su conjunto. Por otra parte, debe tenerse en cuenta que este gráfico comparativo sólo demuestra el interés y la efectividad con que, una vez asimilada la esencia del reto japonés, las empresas occidentales se lanzaron a

colmar la laguna existente en cada uno de los aspectos productivos señalados. La capacidad de mejora y el ritmo de la misma es, obviamente, mayor en aquellas empresas que parten de una posición más retrasada.

B) *Cambios en el concepto de empresa.* Una vez asimilada la lección de los nuevos métodos productivos, se replantean en occidente las bases doctrinales de los mismos modelos directivos, dando lugar a una nueva visión, de corte sistémico, de la empresa.

Debe tenerse en cuenta que las raíces profundas de este interés por los nuevos métodos industriales procedían de un fenómeno que, precisamente en esta década de los 80, aflorará con toda su fuerza: la globalización no sólo de los mercados, sino también de los sistemas productivos: “La globalización de la producción, reservada antaño a unas cuantas multinacionales químicas y del petróleo, se ha extendido hoy a medida que las empresas industriales de un sector tras otro han ido operando a escala internacional. La creciente ola de fusiones y adquisiciones ha alentado este fenómeno. Adquisiciones tales como las realizadas por Whirlpool de la división europea de productos de línea blanca de Philips, por la japonesa Bridgestone de la empresa Firestone, por la firma francesa Thompson de la división de TV detentada por RCA, o las mismas compras de la japonesa Banyu por Merck, y de la británica ICL por Fujitsu, han dado lugar a la creación de nuevas compañías que funcionan sobre redes de producción y distribución de ámbito mundial”.¹⁵

¹⁵ Miller, J. - De Meyer, A.; Nakane, J.; ob. cit., p. 4.

Según esta acertada observación, las empresas de finales de la década pasada se enfrentaban entre sí en un escenario competitivo distinto: no era posible dejar de competir con la misma estrategia productiva que los mejores competidores mundiales. De aquí que, tras el descubrimiento de la gestión de la producción como potente *arma competitiva*, a comienzos de la década siguiente el interés de los directivos se desplazará ligeramente hacia nuevas metas de gestión más ambiciosas e integradoras, como sería el movimiento de la reingeniería de procesos.

Otro fenómeno que conviene tener en cuenta, a pesar de su escasa resonancia externa, es la tendencia paulatina hacia un estilo de gestión participativa, en el sentido druckeriano del término. Esto va a significar, al final de la década, un cambio en las relaciones de trabajo y, a la postre, una necesidad de reorganización de toda la empresa. Puede servir de muestra el hecho de que, según la encuesta citada de Miller-Meyer-Nakane, la participación en la información estratégica de las empresas americanas se cifraba en un 3% en 1984 y se elevó a un 14% en 1990, sobre el total de empresas encuestadas.

C) *Nuevas propuestas de sistemas de información.* Los dos fenómenos anteriores (la preocupación por los sistemas productivos y la nueva concepción de la empresa) proyectaron su influencia sobre los sistemas de información empresarial, para dar lugar a la propuesta ABC.

La primera necesidad de información surgida en esta década fue la suscitada por el aspecto competitivo más llamativo del momento: el reto de los costes presentado, en el mismo mercado

estadounidense, que ofrecía, a igual o mayor calidad, productos mucho más baratos. De aquí, la necesidad imperiosa de conocer los costes de fabricación, con el fin de reducirlos al mínimo. Y de aquí, también, el inusitado eco que el ABC suscitó entre académicos y directivos americanos de la época. Era preciso un nuevo sistema de información de costes que sustentara un nuevo sistema de gestión de los mismos.

III. LA RADICALIZACIÓN DE LOS POSTULADOS INNOVADORES PROPUGNADA POR LOS TEÓRICOS Y PROFESIONALES EN LA DÉCADA DE LOS 90

Casi coincidiendo con el final de la década de los 80 se registra un cambio de actitud estratégica en las empresas occidentales. Este cambio de orientación puede resumirse de la siguiente manera: ya no es sólo el ámbito industrial o de fabricación el que es sometido a una revisión a la luz de los principios de frugalidad y sincronización japoneses, sino que es la actividad global de toda la empresa la que se somete a una fuerte criba innovadora. Surge así el movimiento doctrinal y práctico denominado *reingeniería de procesos*. En la línea inaugurada por M. Porter, la empresa ya no aparece como un engarce de funciones fuertemente jerarquizadas, sino como un conjunto de procesos que desembocan en el cliente.

El cambio del término actividades por el de procesos es significativo. Este movimiento, más que adherirse a los planteamientos básicos porterianos que apuntaban en definitiva al coste y a la rentabilidad monetaria, enlaza con el enfoque encerrado en la sigla TQC o control total de la calidad, propugnado principalmente por K. Ishikawa y continuado por K. Imai, cuyo concepto de mejora continua o *kaizen* es explícitamente invocado por los creadores de la reingeniería de procesos.

Pero fue precisamente a partir del inicio de la década de los 90 cuando, igualmente en las empresas americanas, surgió un movimiento más amplio y radical, a raíz de la fuerte crisis de la economía internacional del momento. En línea con las necesidades

innovadoras presentes en la reingeniería de procesos, la nueva tendencia planteaba la innovación completa de toda la empresa, es decir, una reorganización o reinención de la misma. El énfasis se centra ahora en aplanar y atomizar la empresa, fragmentándola en unidades de negocio, y en una estructura organizativa común que las soporta. En este sentido se habla de una horizontalización de la estructura organizativa, o de un cambio en el estilo de dirección: de la lógica de propiedad, implícita en las organizaciones jerárquicas, a la lógica de la especialidad, basada en la información y en el factor humano autorresponsable.

MEJORA E INNOVACIÓN DE LOS PROCESOS DE NEGOCIOS

El cambio de década aporta una intensificación y, finalmente, una modificación lógica de los planteamientos industriales típica de los años 80. Ya no son las técnicas de fabricación descritas por R. Schonberger el centro de interés de los empresarios occidentales. Ni siquiera las soluciones globales japonesas encerradas en las tres siglas más conocidas: TPM, TQC y JIT. En estos años se empiezan a recoger los frutos del persistente influjo doctrinal de M. Porter y de su concepción holística de la realidad empresarial. Y comienzan a aparecer soluciones que desarrollan y enriquecen puntos concretos de su pensamiento estratégico.

Entre las propuestas globales de principios de década con mayor trascendencia se encuentra la que ofrecía en 1991 H. Harrington,¹⁶ presidente de la Academia Internacional para la Cali-

¹⁶ Harrington, H.: *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*, McGraw-Hill, Nueva York, 1991.

dad y antiguo directivo de IBM. El mérito de este autor consistió en canalizar las diversas propuestas parciales formuladas sobre la base de la herencia doctrinal de los años 80, en un único concepto destinado a tener una aceptación que llega hasta nuestros días: el concepto de *proceso de negocio* y, como objetivo universal, el concepto y la técnica de *mejora de los procesos de negocio*, que el autor encierra bajo las siglas BPI (*Business Process Improvement*).

Se parte de la idea de que la lección más importante que debe extraerse del fenómeno japonés es que occidente no puede quedarse con el pobre concepto de gestión de la “calidad del producto”. Los japoneses han ido más allá y se han prefijado el objetivo de asegurar esa calidad del producto, concentrándose en los procesos sin fallos. La clave de la competitividad se encuentra, pues, en los procesos de negocio. La técnica BPI tiene por objeto mejorar todos y cada uno de los procesos de negocio de una empresa y mantener de forma continuada dichas mejoras. Se trata de que cada proceso logre el resultado previsto para el mismo, que minimice los recursos asignados al mismo y que sea flexible para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

El problema de la medición y control de los procesos de negocio obliga a distinguir tres ámbitos susceptibles de medida: el grado de eficacia, el grado de eficiencia y el grado de adaptabilidad. Una medida es, en realidad, un punto de arranque de las mejoras, y no tiene sentido en sí misma sino como cifra comparativa de un plan u objetivo. Es aquí donde las organizaciones presentan el lado más débil: la falta de un plan integral de mejora demostrada por la ausencia de un sistema de medición adecuado.

Todo lo cual conduce a una falta de asimilación de la mejora por parte de los trabajadores.

Así, pues, el aspecto fundamental en la mejora de procesos es su evaluación. Gracias a comparaciones sistemáticas, la empresa obtiene una valiosa información sobre sus campañas de mejora y obtiene información sobre dónde actuar con mayor urgencia. Importa subrayar que la visión de mejora en esta corriente tiene un principio pero nunca un final. Dado que el entorno de un negocio está sujeto a permanentes cambios, siempre existirá la necesidad de evaluar y adaptar los propios procesos. Esto mismo se deduce de los constantes cambios de expectativas en los clientes, e incluso de los cambios en el conocimiento y capacidad de los mismos agentes de los procesos. Si, además, se piensa que todo proceso abandonado a sí mismo se degrada inevitablemente con el tiempo, debe concluirse que existe una necesidad permanente de redescubrir nuevas formas para su renovación.

Sin embargo, la turbulenta situación económica de comienzos de nuestra década parecía exigir un cambio más radical. Si, a raíz del descubrimiento de las técnicas japonesas, se habla de mejorar tareas, operaciones y procesos, en los primeros años de la década actual se registra un salto cualitativo claramente ambicioso: no se trata de mejorar procesos, sino de reinventarlos.

Se descubre que las técnicas de análisis y mejora de cuanto se realiza en el seno de la empresa adolecía de dos defectos: a) por un lado, puede conducir a un estancamiento en los procesos tradicionales que el mercado ha dejado de demandar; b) por otro, no se enfatiza suficientemente ni la vinculación de los procesos a la estrategia global de la empresa, ni su conexión con las exigencias del cliente.

A fin de paliar esta carencia surge, de la mano de autores como T. Davenport¹⁷ y M. Hammer¹⁸ entre otros, el movimiento que en EE.UU. se conoce bajo las siglas BPR (*Business Process Re-engineering*), o innovación de procesos. El mismo Davenport es consciente del cambio de énfasis que comporta su propuesta. Y se enfrenta a la postura de M. Imai, difusor en occidente del enfoque *Kaizen* o de mejora continua. Para este último, “las empresas japonesas se inclinan por la aproximación gradual, y las empresas occidentales por el enfoque hacia los grandes saltos, un enfoque que se resume en el término innovación; esta innovación se manifiesta en cambios importantes que siguen a descubrimientos tecnológicos; la innovación es dramática; la mejora continua (*kai-zen*) suele ser sutil y poco dramática; sus resultados rara vez son visibles inmediatamente”.¹⁹ En contraste, el término *innovación*, que evitan los japoneses, es el que preside explícitamente la nueva tendencia.

Pero, a pesar de todo, interesa observar aquí cómo este movimiento es fruto de una posición ecléctica, frente al legado de los años 80, y no de ruptura total con el mismo. El BPR presupone y completa los planteamientos prácticos del *Just in Time* y de otros modelos de gestión.

Pero también merece subrayarse la diferencia de actitud y el desmarque de los postulados de corrientes más distanciadas en el tiempo, como la *dirección científica* propugnada por W. Taylor y

¹⁷ Davenport, T.; *Innovación de procesos*, Díaz de Santos, Madrid, 1996.

¹⁸ Hammer, M. – Champy, J.; *Re-engineering the corporation*, Harper Collins, Nueva York, 1993.

¹⁹ Imai, M.; *Kaizen. The key to Japan's competitive success*, Random House Business Division, Nueva York, 1986, p. 23.

la *teoría de sistemas* de G. Forrester. La dirección científica surge al aplicar los métodos mecánicos de la ingeniería al trabajo humano, con la esperanza de convertir éste en un engranaje similar al de las máquinas, a la luz de la eficiencia y la racionalidad.

Algunos de sus principios son compartidos por el BPR: distinción entre realización y diseño del trabajo, existencia de un diseño óptimo del proceso de trabajo, necesidad de medidas y controles de eficiencia y necesidad de la estandarización. Durante la II Guerra Mundial el taylorismo se aplicó a la fabricación y ensayo de nuevos armamentos, hecho que explica el tránsito del management científico a la teoría de sistemas.

En la teoría de sistemas, un proceso de trabajo se reduce a un complejo sistema con entradas y salidas medibles que exigían controles rigurosos. La modelización de sistemas, los diagramas de flujo de trabajo, junto con las demás técnicas de representación de los procesos, encuentran durante la segunda posguerra un auge inusitado. La conjunción de la teoría de sistemas con la difusión del ordenador explica igualmente una nueva corriente empresarial y disciplina científica denominada *Investigación de Operaciones*. De esta manera culmina un ciclo donde pronto se advertirá la paradoja encerrada en él: la informática consigue estandarizar los procesos del trabajo humano sin contar con los agentes interesados, que son humanos por definición.

La innovación de procesos recoge precisamente los logros técnicos de la dirección científica, la teoría de sistemas y la investigación operativa, al tiempo que resuelve la paradoja implícita antes mencionada. En este campo es donde la nueva corriente enlaza con los enfoques de gestión japoneses que, en las décadas

pasadas, habían devuelto a las operaciones y procesos el natural protagonismo del factor humano.

La nueva corriente parte de la concepción porteriana de los negocios, según la cual éstos no deben considerarse en términos de funciones, divisiones o productos, sino en términos de actividades clave. La innovación de procesos postula la adopción de esta nueva visión de la empresa por actividades junto a la aplicación de técnicas de identificación y rediseño de los procesos clave. En una compañía aérea, por ejemplo, importa menos la perfección con que se desarrolla, y con qué calidades, el proceso de consignación y transporte del equipaje, e importa mucho más determinar si, tal como se viene realizando, se adecúa a las necesidades y expectativas del cliente. La innovación de procesos, sin rechazar la evolución natural de los procesos, aporta esta exigencia de radicalidad, especialmente sentida por las empresas en épocas de crisis económica, como la de los años en que apareció la corriente.

Al considerar la empresa como un conjunto de procesos, se pasa de una visión estratificada y fija a una concepción dinámica, generadora de valor. Para subrayar este aspecto, el nuevo enfoque propone distinguir los siguientes atributos de gestión de los procesos: coste, tiempo, calidad del producto obtenido y satisfacción del cliente. Es importante observar que el cliente interviene tanto en la definición del proceso como en la relación de atributos del mismo. Estamos, pues, ante un concepto que pretende superar la idea, fragmentaria, de las actividades según M. Porter. De acuerdo con la teoría del BPR, enfocar la empresa desde sus procesos implica enfocar éstos desde el punto de vista del cliente. No se entiende ningún programa de gestión y rediseño de procesos que

no esté orientado a los mismos clientes. Por otra parte, debe entenderse que esta teoría abarca tanto los procesos de grandes proporciones como aquellos de menor entidad, un ejemplo de los cuales podría ser la simple atención a las llamadas telefónicas de los clientes.

La nueva corriente insiste en el cambio de concepción empresarial, como antes he apuntado. No sólo se transforma la visión estática en una visión dinámica, generadora de valor, sino que cambia incluso la lógica por la que se rige la dirección de la misma.

En épocas anteriores, la lógica de propiedad conducía a acotar tantas funciones como resultaban de la delegación de poder de decisión que dimanaba, en último término, de los propietarios. Esta fragmentación es propia de épocas estables y en expansión económica. Por el contrario, la nueva lógica del proceso pretende conectar la empresa con el cliente al que debe orientarse. La novedad estriba no sólo en que la pirámide funcional se vuelca y alinea en las actividades sino en presentar a éstas fuertemente vinculadas a través de la teoría de los enlaces. Finalmente, la innovación de procesos agrupa las actividades con un doble fin: evidenciar más la necesaria presencia del cliente en la nueva visión empresarial y, por otro lado, identificar aquellos grupos de actividades o procesos claves que están exigiendo una recreación de su funcionalidad.

Estamos ante la culminación de una nueva concepción de la empresa, que se inició con M. Porter en la década anterior. Y, como todo cambio de concepto, venía a representar, a la postre, un nuevo reto organizativo. El cambio se ha operado según una clara sucesión evolutiva: de la empresa de posguerra como con-

junto de funciones se pasó, en los años 80, a la empresa como conjunto de actividades y, últimamente, a la empresa como conjunto de procesos de negocio.

Tanto el término función como el de actividad encerraban, según la doctrina del BPR, una connotación de conceptos cerrados, que recluirían la representación de la empresa en sí misma. En cambio, el concepto proceso de negocio es, y se utiliza, como un puente terminológico que conecta la empresa con el exterior más inmediato a ella, como son sus propios clientes y sus propios mercados.

Pero es notable que esta nueva manera de afrontar la gestión empresarial no nació de forma aislada. En realidad, se contenía de manera embrionaria en la misma fundamentación del *Just in Time*. Prácticamente lo que ha ocurrido es que se han extrapolado a la actividad de toda la empresa las soluciones basadas en la tecnología de grupos que el *Just in Time* ha venido utilizando para la actividad productiva.

DE LA REINGENIERIA DE LA EMPRESA A LA QUINTA DISCIPLINA

La aceptación generalizada de la corriente centrada en la mejora y en el rediseño de los procesos (BPR) desembocó, según una dinámica evolutiva que después analizaré, en un movimiento más amplio que cuestiona no sólo la validez de lo que una empresa hace sino también de cómo dicha empresa es. Se trata del movimiento conocido con la denominación de *reinención de la empresa*. Puede fecharse el año 1993 como momento clave en la difusión y desarrollo de esta corriente de gestión. La experiencia de una aguda crisis económica mundial, que encontró en dicho año su momento más álgido, contribuyó a que esta corriente se

asentara en la mentalidad estratégica de los directivos de una buena parte de las empresas occidentales. También aquí el ejemplo de Japón, con su capacidad de adaptación y metamorfosis, se convierte en un punto de referencia, si bien más pálido que para el movimiento anterior, centrado en la reinención de procesos.

Surgen así nuevas formas organizativas, donde la imaginación creadora de las mismas se rige por tres principios implícitos:

a) Reducir los niveles jerárquicos, aplanando la pirámide organizativa y teniendo en cuenta el nuevo contexto de sociedad de la información conectada a redes, característica del tiempo presente.

b) Atomizar las unidades organizativas de la empresa, para reducirlas a “tamaño humano” y para que sean percibidas así por los clientes, al tiempo que se centralizan los procesos de información y de apoyo de todo el conglomerado organizativo final.

c) Especializar las unidades organizativas y las líneas de negocio por categorías de clientes, acercando de esta manera la empresa a sus mercados naturales.

Se habla en este sentido de cambiar la empresa, de reorganizarla y, en general, de inventar nuevas formas de competir mediante planteamientos organizativos radicales. En realidad, esta adaptación estratégica de toda la empresa a los nuevos escenarios económicos no es un fenómeno nuevo. Siempre, y sobre todo en tiempos de agudas crisis económicas, se han dado procesos de transformación empresarial. Pero quizás nunca como en el momento presente el directivo actual ha experimentado el vértigo de una aceleración social abocada a cambios tan rápidos como radicales. Y nunca tampoco como en nuestros días se ha vivido una

súbita eclosión de exigencias surgidas de la interconexión planetaria. Competir hoy en el ámbito mundial ya no es una preocupación exclusiva de la mente de los directivos de grandes empresas multinacionales.

Tan aguda es la necesidad de cambio que se experimenta a partir de 1993, que se piensa incluso en la implantación de una mentalidad de cambio continuo. De aquí surgirá la actual corriente empresarial en torno a una *quinta disciplina*, orientada hacia el aprendizaje y la adaptación permanente de la empresa a su medio competitivo, al modo como aprenden y se adaptan los organismos inteligentes.

Como fruto de esta nueva situación, surgieron formas organizativas, en parte inspiradas en experiencias de épocas anteriores (como la organización matricial o el grupo) y en parte consecuencia de las nuevas posibilidades que la formación del empleado y los avances tecnológicos en comunicación han propiciado. Para los objetivos que me he trazado, destacaré tan sólo aquellas formas organizativas que acentúan los tres principios implícitos anteriormente enumerados y, en particular, detallaré el concepto de grupo homogéneo (inglés, *cluster organization*).

Un grupo homogéneo se presenta respaldado financieramente por una organización central, a la manera del holding financiero, aunque sin la interdependencia típica de este último. De este modo, las empresas crean unidades o grupos de negocio en torno a un determinado mercado, producto o tecnología. Varias empresas del grupo pueden posicionarse en un mercado, a través de su oferta de productos o tecnología, formando así una combinación de centros de beneficios. En general, se habla de una nueva forma organizativa basada en unidades estratégicas de negocio o grupos

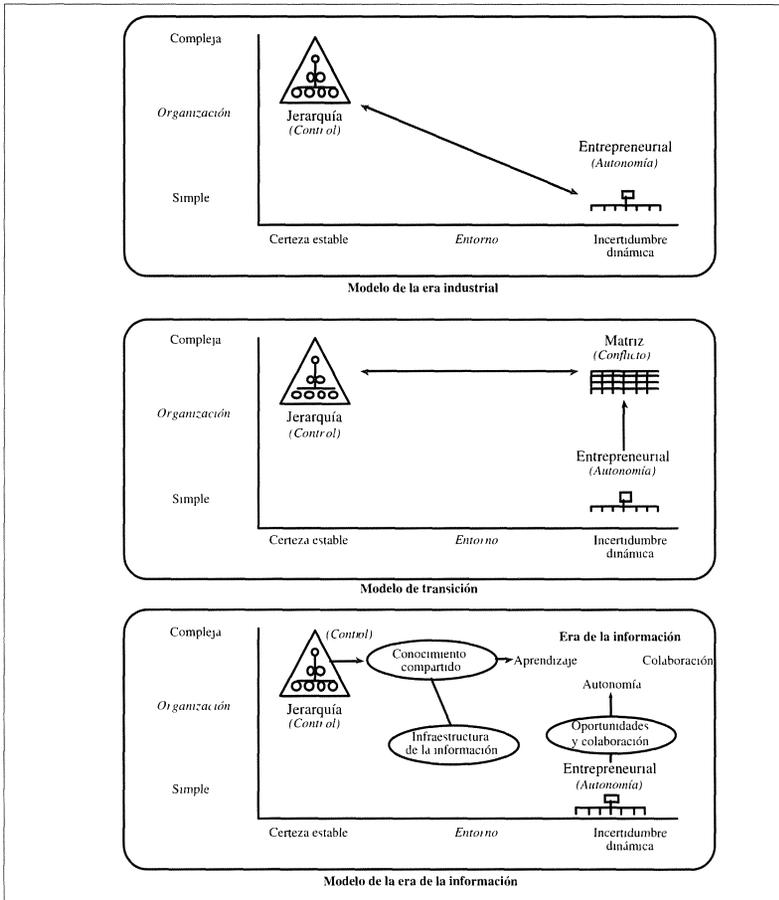
de negocios relacionados. Así, la empresa General Electric, se presenta actualmente con trece unidades estratégicas de negocio, con plena autonomía organizativa, y distintos centros de beneficios dentro de los mismos. Los centros de beneficios comparten procesos comunes de fabricación y compras y de información y administración financiera.²⁰

Una ulterior observación permite destacar la orientación horizontal dentro de cada unidad estratégica de negocio, conforme a los principios de la reingeniería de procesos anteriormente analizados. Puede concluirse, pues, que el centro motor de cambios organizativos y de actividades ya no reside dentro de la empresa sino fuera de ella: la clave está hoy en el cliente o grupos de clientes sociológicamente identificados.

Igualmente es interesante subrayar el papel preponderante que en los procesos de cambio y rediseño organizativo están desempeñando las nuevas tecnologías de la información. El actual modelo servidor-cliente de compartición de datos, ha propiciado tanto una nueva manera de comunicarse, como de organizarse. De hecho, según L. Applegate²¹ las nuevas tecnologías de la información han posibilitado el cambio de la organización divisional a la organización por unidades y proyectos de negocio. La figura siguiente ilustra, en tres fases, esta transformación organizativa:

²⁰ Andreu, R. - Ricart, J. - Valor, J.; *La organización en la era de la información: aprendizaje, innovación y cambio*, IESE, Barcelona, 1995, pp. 198 y ss.

²¹ Applegate, L. M.; "Managing in an information age: transforming the organization for the 1990", *Information Technology and Emergent Forms of Organization*, Smithsonian, Baskerville, Ngwenyama y DeGross, North Holland, 1996.



Modelos organizativos en la era de la información
(Andreu, Ricart y Valor, 1995).

En el modelo de la era industrial, esquematizado en la parte superior de la figura, la estructura organizativa se reducía a una rígida organización jerárquica que delegaba funciones con un

mínimo arco de competencias autónomas. El conflicto surgía aquí de la escasa flexibilidad ante cualquier cambio en los mercados. Para la solución de este conflicto, y teniendo en cuenta una tecnología de la información primitiva escasamente compartida, la solución intermedia consistió en una organización matricial representada en la parte central de la figura. Sin embargo, surge un nuevo conflicto causado por la evidente complejidad de estas formas organizativas, pesadamente controladas desde la empresa matriz, conflicto que parece resolverse en una época como la nuestra, en que la información compartida permite organizaciones más ágiles, focalizadas y de tamaño reducido.

Uno de los ejemplos más recientes de reorganización empresarial en nuestro país es el de la Compañía Telefónica de España. A finales de 1996, su actual presidente daba a conocer el resultado del nuevo enfoque aplicado a toda la compañía. Ésta queda estructurada según un modelo organizativo que comprende:

- Cinco *Unidades de Negocio autónomas* (Empresas, Residencial, Móviles, Internacional y Telefónica Internacional). Cada una de ellas va a tener una cuenta de resultados propia, de la que será plenamente responsable.
- Un *Centro Corporativo*, que se encargará de establecer las cuestiones estratégicas y dar uniformidad al conjunto.
- Dos *Unidades de Recursos Compartidos* (Recursos e Infraestructuras), que ofrecerán sus servicios a las restantes unidades.

Esta reorganización supone el paso de una organización basada en áreas geográficas a otra que tiene como punto de referencia las necesidades de los clientes. Según la documentación que

acompaña a este cambio, la nueva organización está orientada a la consecución de resultados concretos y medibles, para lo cual las unidades de negocio tendrán, cada una, su cuenta de resultados propia y en la práctica se comportarán como si fuesen empresas independientes.

La transformación está fundamentada sobre cuatro grandes familias de objetivos:

- Aumentar los ingresos y segmentar la clientela (en unos contextos dominados por la bajada de precios, una de las claves debe ser fidelizar a los clientes y ofrecerles nuevos servicios para que consuman más minutos de tráfico).
- Reducir costes (se están poniendo a punto planes para reducir costes sobre la base de contar con procesos más eficientes).
- Racionalizar las inversiones (se cuidará de ofrecer a los clientes la calidad que demandan, pero se evitará llevar a cabo inversiones redundantes o no rentables).
- Participar activamente en los procesos regulatorios en los diferentes países donde opera (las decisiones que se adopten pueden influir de manera sustancial en Telefónica).

Nos encontramos, pues, ante un movimiento que algunos autores han dado en calificar como de *organización creativa*²² y que, como acabamos de ver, resulta ser el fruto natural de una evolución que arranca de la década anterior.

²² Gil, M. - Luengo, L.; *La adaptación de la estructura organizativa a la necesidad de innovación permanente (La organización creativa eficaz)*, Cuadernos de economía aplicada, Centro de Estudios Universitarios Ramón Areces, Madrid, 1996.

Este movimiento ha dado impulso, como fruto más reciente, a una nueva manera de entender las relaciones y las estructuras bajo las cuales se mueve hoy el factor humano de nuestras organizaciones. Obsérvese de paso el interesante cambio terminológico: ya no se usa tanto el término empresa, y se generaliza el término organización. Se intenta, significativamente, fusionar la teoría de las organizaciones mercantiles con la teoría de las organizaciones humanas en el sentido más amplio. De nuevo, ha sido Peter Drucker quien más ha insistido en este interesante matiz lingüístico.²³

Para los impulsores de la nueva tendencia, surgida en el Instituto Tecnológico de Massachussets, el punto de partida doctrinal es el mismo que para M. Porter: hay que volver a la dinámica de sistemas, tal como en los años 60 era expuesta por científicos como J. Forrester. Basta tan sólo con “dar vida” a esta concepción, para que se tenga una imagen cabal de lo que debe entenderse por empresa a finales del siglo XX. Como sistema formado por seres vivos, será preciso descubrir sus pautas de comportamiento para dar con el secreto de la longevidad de algunas organizaciones y de la corta vida de muchas otras.

Según una encuesta de la Royal Dutch/Shell, citada por P. Senge,²⁴ la esperanza de vida media para las mayores empresas industriales que suelen aparecer en la lista de la revista *Fortune* es inferior a cuarenta años. Este hecho es un síntoma claro, para el autor mencionado, de cómo las organizaciones no aprenden a

²³ Drucker, P.; *La sociedad poscapitalista*, Apóstrofe, Barcelona, 1993.

²⁴ Senge, P.; *La quinta disciplina*, Granica, Barcelona 1997, p. 28.

adaptarse al medio; se trata de sistemas cuyos componentes carecen de las “disciplinas” adecuadas.

En este movimiento, que se autodenomina sistémico, se entiende como “disciplina” dominios bastante alejados de las clásicas materias administrativas que configuraban el perfil del hombre de empresa en otros tiempos, como la contabilidad, de carácter impersonal. Peter Senge se refiere a esas otras disciplinas que, como las artísticas, requieren un sello personal en su ejecución. Tales disciplinas son cinco:

a) *El dominio personal*. En el sentido de que cada trabajador de la empresa debe llegar a ser consciente de lo que más le conviene a él y a su empresa. Lo contrario, es la claudicación personal ante un entorno de trabajo que percibe sin sentido e incapaz de suscitarle entusiasmo.

b) *Modelos mentales*. Es preciso explicitar los arquetipos, las ideas y creencias bajo las cuales actúa cada miembro de la organización y que, con frecuencia, son compartidos irracionalmente por otros miembros.

c) *Visión compartida*. Cuando hay una visión que se comparte, la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea.²⁵ No se trata sólo de formular claramente los objetivos de la organización, sino de entenderlos y compartirlos.

d) *Aprendizaje en equipo*. No debe olvidarse el adagio latino de los senadores buenos y el senado pésimo. Esta disciplina impide que un equipo cuyos miembros arrojan individualmente un coeficiente intelectual de 120 ofrezca como grupo coeficiente 63.

²⁵

Senge, P.; ob. cit., p. 18.

La quinta disciplina envuelve las cuatro anteriores: es *pensar en sistema*. El pensamiento sistémico facilita la conexión no sólo de los miembros de la organización, sino de la misma organización con el resto del mundo. Permite descubrir que, en realidad, el mundo somos nosotros mismos, y que todos dependemos de todos. Llegar hasta aquí significa convertir un colectivo humano amorfo y casual en un organismo que piensa y aprende.

Lo que esta reciente tendencia busca, pues, es una nueva figura empresarial encerrada en la expresión “organización inteligente”. Sólo la capacidad de aprendizaje, la inteligencia, puede garantizar una vida más larga a la empresa, botada en un mar de cambios e imprevistos aún más terribles que en otras épocas.

IV. LAS ORGANIZACIONES FUTURAS

¿Cómo será la empresa en los próximos años, en el período que ya en 1954 Peter Drucker denominaba la *era sin nombre* y recientemente la *era del conocimiento*? Para ese viaje en el tiempo, este autor lamentaba que no se dispusiera “ni de teorías ni de conceptos ni de lemas; ningún conocimiento verdadero de la nueva realidad”.²⁶ Mi opinión personal es que en estos momentos ya es posible esbozar algunas proyecciones suficientemente razonadas sobre dicha era.

Veamos primero cómo se resume la historia empresarial hasta aquí descrita. Esta historia se ha desarrollado regida por dos leyes recurrentes: la *ley autoexpansiva*, y la *ley asociativa*. Ambas leyes ejercen de polos imantados para tantos ‘elementos infinitesimales’ que, recordando de nuevo a Tolstoi, han guiado a las masas de trabajadores en nuestras empresas, al tiempo que a sus directivos. Dar con estas corrientes subyacentes de la historia, llámense leyes u otra cosa, es dar con aquella teoría de la empresa que, en mi opinión, se encuentra ya a las puertas de nuestras organizaciones.

Es por pura ley de autoexpansión por la que puede explicarse el desarrollo lógico experimentado por la empresa a lo largo de su reciente historia. La teoría de la empresa se ha ido enriqueciendo y ensanchando a medida que fue reconociendo sus propias carencias. Así, en la etapa taylorista de principios de siglo la palabra

²⁶ Drucker, P.; *The Practice of Management*, Harper & Row, Nueva York, 1954.

clave era la de dividir. Una palabra, ligada especialmente a la división del trabajo humano y a la delegación de responsabilidades, que resumía el pensamiento empresarial decimonónico, desde Adam Smith hasta Taylor.

Pero ya a mediados de nuestro siglo, y especialmente en Japón, se encontró que este modesto esquema conceptual era insuficiente para responder a los nuevos retos planteados por un entorno en constante proceso de cambio. Se estaba agotando el modelo *dirigir es dividir*, y despuntaba uno nuevo basado en el lema *dirigir es integrar*, sobre el que surgió el *Just in Time*. La empresa respondía autoexpansivamente a las nuevas circunstancias sumando al verbo *dividir* este otro de *recomponer*, a partir de ahora imprescindible.

Muy seguidamente, sin embargo, se observó la necesidad de colmar una laguna imperiosamente sentida de manera especial en Occidente: la necesidad de mejorar sin fin. Es significativo que la introducción del término japonés *Kaizen*, hoy tan popular entre nuestros empresarios, fuera cronológicamente posterior al de *Just in Time*. Su empleo universal corresponde a una época, a caballo entre la década anterior y la presente, de relativa estabilidad económica, previa al final de un ciclo decenal de la economía mundial. La ley autoexpansiva que subyace en la evolución empresarial explica de forma lógica el tránsito del lema basado en la integración al nuevo lema de *dirigir es mejorar*. Y, de nuevo, la teoría de la empresa realiza un salto cualitativo hasta un tercer anillo (el de la mejora continua), que encierra, como en un juego de cajas chinas, un segundo anillo (el de la integración de las operaciones) y un primero (el de la división de tareas y responsabilidades).

La penúltima carencia se observó en torno al año de 1992, especialmente crítico en nuestra economía. Y aportó una teoría empresarial del cambio que, sólo aparentemente, parecía entrar en conflicto con la concepción inmediatamente anterior: *dirigir es innovar*.

A unos años de distancia ya es posible considerar la reingeniería de procesos y de negocios como lo que fue, un movimiento desde dentro de la empresa y para la empresa, que contaba con los movimientos anteriores, a veces incluso en contra de sus principales mentores. De nuevo se revelaba como una natural manifestación autoexpansiva la nueva concepción empresarial apuntalada hasta aquí por cuatro verbos claves: *dividir, integrar, mejorar y reinventar*.

A esta concentrada visión de la tarea directiva se ha añadido recientemente, y siempre bajo la lógica de dicha ley, un quinto verbo, el de *aprender*, del que la nueva teoría de la empresa ha extraído el lema preferido de Peter Senge, *dirigir es pensar en sistema*.

La empresa, pues, ha vivido, desde Taylor hasta hoy, una continua explosión desde dentro, y su dirección se ha convertido en una tarea no sólo más compleja, por el natural crecimiento externo de muchas organizaciones, sino más rica de matices, por la citada explosión autoexpansiva o crecimiento desde dentro de su propia concepción teórica.

Similarmente, en estos años ha cambiado la *unidad básica de gestión*, entendida ésta como aquel aspecto de la realidad organizativa a partir del cual se establecen las prioridades directivas. Para Taylor esta unidad básica era, indiscutiblemente, la *tarea*,

para el *Just in Time* y la mejora continua era la *actividad* u operación y para el movimiento de reingeniería parcial el *proceso*, mientras que en la reingeniería global ha resultado ser la *unidad de negocio*. Es perceptible en esta secuencia de unidades de gestión -de la tarea a la actividad, de la actividad al proceso y de éste a la unidad de negocio- un paulatino enriquecimiento del núcleo de partida original, en función de las necesidades sentidas en cada momento.

Paralelamente ha ido cambiando la imagen del trabajador y, en consecuencia, el estilo directivo. Del ‘trabajador taylorista’ al que sólo se exigía voluntad y sumisión, asimilado a una pieza más del engranaje empresarial, se fue pasando a la figura del ‘trabajador que piensa y actúa’, en una doble función esencial para el *Just in Time* y la mejora continua. De aquí se pasó al trabajador que decide y al que se le consulta en la redefinición de procesos, y más recientemente, al trabajador que empieza a cambiar de nombre por el de profesional del conocimiento, del que se espera un sentido del negocio cercano al de un emprendedor.

El estilo de dirección jerárquico y autoritario, típico del período taylorista, frecuentemente enmarcado dentro de la teoría X de McGregor también evolucionó hacia un mayor acercamiento a la realidad humana y técnica de la empresa. Con el *Just in Time*, sin dejar de ser vertical y autoritario, la comunicación comenzó a fluir también de abajo arriba. El sentido de la horizontalidad en la dirección surgió de la elección de la actividad, primero, y del proceso, después, como unidad básica de gestión. El cambio de un estilo directivo X, basado en el control y la desconfianza, a un estilo directivo Y, basado en la compenetración, fue uno de los frutos más llamativos de los años 80 y principios de los 90. Sin

embargo, sólo recientemente, ante la nueva visión del directivo como gestor del conocimiento o animador de equipos profesionales, se ha planteado con profundidad la validez de una dirección entroncada en la teoría Z, que tiene como principio básico el proceso de aprendizaje y adhesión del trabajador a la empresa.

De aquí que tampoco extrañen los cambios operados en las estructuras organizativas, cambios que van de la pirámide plana y elevada, propia del taylorismo, a la pirámide aplanada en el *Just in Time*, a la organización matricial exigida por la reingeniería de procesos y, después, finalmente, a las actuales estructuras reticulares.

Pero por muy fecundas que sean las conclusiones de la evolución de la historia a la luz de la primera ley, conviene no olvidar la segunda ley, la asociativa. Según esta segunda ley, se puede demostrar que tanto los trabajadores como los directivos empresariales asocian a sus propios estilos de actuación y a sus estructuras organizativas la realidad filtrada del entorno. Así, es posible distinguir tres tipos de realidades sociales que fueron asociadas claramente a la configuración y a la forma de organizar la empresa: la realidad de los ingenieros de finales del siglo pasado, la realidad militar de los años veinte y entreguerras y la realidad de apertura planetaria (de ‘aldea global’), que empezó a hacerse presente a partir de los años 60.

Del modelo mecanicista perfilado por Taylor se pasó al modelo militar ‘prusiano’ propugnado por Weber en el período en torno a la II Guerra Mundial, y de éste al modelo sistémico que arraiga en los años 60 y 70 en Japón con el *Just in Time*, pasa por la corriente de la *Reingeniería de Procesos* y llega hasta la deno-

minada *Disciplina Quinta* del pensar en sistemas propuesta por Peter Senge.

A las realidades sociales incorporadas a la empresa, y visibles en los estilos directivos, y a las relaciones personales internas y su postura frente al mundo externo correspondieron otras tantas ‘metáforas’ de la empresa. Me permito llamarles la atención sobre la importancia de las metáforas para comprender los comportamientos, las formas de organizarse y hasta la cultura de una empresa.

Considero que, como observa el arquitecto Christopher Alexander,²⁷ todas las propuestas directivas examinadas a lo largo de este discurso, “existen a causa de un modelo de lenguaje... porque han sido creadas por el lenguaje que emplea la gente”. Es decir, considero primordial buscar la metáfora, el recurso lingüístico y literario por excelencia, que se esconde detrás de todas las modas y enfoques directivos que he descrito. Dar con la imagen de empresa pensada en el fondo de todas estas técnicas y tendencias directivas es dar con el núcleo que ha permanecido más estable en toda esta historia de las organizaciones.

A la postre la metáfora es el recurso más expresivo y esclarecedor del lenguaje humano. Así, por ejemplo, en un eslogan cívico aparentemente tan inofensivo como aquel *Posa’t guapa* del año de las olimpiadas se esconde la metáfora de Barcelona-mujer, que dice más del sentir de los barceloneses por su ciudad que mil palabras. Análogamente, la metáfora que se esconde en las expresiones ‘management científico’, ‘burocracias’, ‘mejora de proce-

²⁷ Alexander, Ch.; *The timeless way of building*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1990.

sos’, ‘pensamiento sistémico’, apunta a una concepción de la empresa como organización–máquina. Y esta metáfora encierra, mejor que ciertas explicaciones prolijas, el secreto tanto de determinados estilos directivos como del desarrollo de las relaciones humanas dentro de la empresa, y su proyección externa.

Considero que también el más reciente pensamiento sistémico propio de la quinta disciplina se ha construido, en el fondo, sobre esta misma metáfora mecanicista. Y mi convicción es que se trata de la última manifestación de un modelo de dirección que tiene en la máquina su fuente de inspiración. La originalidad del modelo japonés estriba en que atisbó la singularidad del ser humano en este modelo; de aquí que triunfaran técnicas tan admiradas en occidente como los sistemas de sugerencias. Y la originalidad de la aportación de Peter Senge es su pretensión de dotar de vida inteligente a este modelo máquina.

Así, es posible resumir la evolución de la teoría de la empresa según los diferentes atributos asignados a un único modelo predominante (una única metáfora):

- La máquina ingenieril de Taylor y Fayol.
- La máquina militar de Urwinck y Weber.
- La máquina autónoma y perfectible del *Just in Time* y del *Kaizen*.
- La máquina inteligente de Hammer y Senge.

Pero existe además, a mi entender, un campo mucho más ancho para la interpretación de esta sugerente teoría de la metáfora empresarial. Bastaría con elevar ligeramente la mirada y, sin abandonar las realidades sociales que ya incorpora este modelo

máquina omnipresente, considerar además la realidad mental que nos ha envuelto desde Newton hasta nuestros días. Comprenderíamos entonces por qué algunos autores como Stephanie Pace Marshall²⁸ se atreven a dividir la historia en dos partes nítidamente separadas:

- A) El pasado y presente, dominados por la metáfora mecánica, regidos por irrefutables leyes naturales y guiados por el racionalismo de causa–efecto de Newton.
- B) El futuro, presidido por cualquier otra metáfora que tenga en cuenta el indeterminismo, el azar y el caos, así como el componente irracional del ser humano.

Según esta interpretación, somos testigos de un tránsito paradigmático: las ciencias experimentales hablan hoy de física cuántica donde ayer mismo sólo era verdad la física newtoniana; las geometrías no euclídeas, orientadas al firmamento, han absorbido en su concepción formal la geometría plana, anclada en el horizonte terrestre inmediato; la observación del caos y de las catástrofes se ha añadido al limitado estudio tradicional de los fenómenos regulares; la psicología postfreudiana ha superado los estrechos márgenes de la psicología tradicional; la medicina cuenta hoy con la voluntad de curar (o el abandono de la vida) del paciente donde ayer sólo y exclusivamente se hablaba de las enfermedades del cuerpo.

En breve, hemos transitado desde la imagen fotográfica, estática y diferida, de un hecho, a la imagen fílmica, compartida, en movimiento y contemporánea; desde arquitecturas de la informa-

²⁸ En Hesselbein, F. – Goldsmith, M. – Beckhard, R.; *La organización del futuro*, Deusto, Bilbao, 1997.

ción en anillo, con un solo propietario de datos, a redes neuronales y soluciones cliente-servidor, donde la información se ha convertido en una *terra nullius*. Las mismas matemáticas que tradicionalmente vienen utilizando nuestros hombres de empresa han saltado la angosta valla de la razón newtoniana para abarcar hoy una realidad más compleja, en la que tiene cabida, por derecho propio, el azar y la incertidumbre. De la noche a la mañana la mente humana ha vuelto a trascender al ordenador (la máquina newtoniana más perfecta) y la visión dicotómica típica del pensamiento mecanicista (causa–efecto, blanco–negro, uno–cero, encendido–apagado). Los introductores de la borrosidad en la matemática para la gestión han infundido a sus nuevos modelos un insospechado realismo humano, al introducir el sentimiento y la subjetividad en el cálculo.²⁹

Frente a esta realidad, considero, efectivamente que nos encontramos a las puertas del siglo XXI ante una nueva era, donde nuestra percepción de la empresa va a dar un considerable salto cualitativo. Lo que significa que estamos a punto de cambiar nuestro lenguaje, de crear una nueva metáfora. Me atrevo incluso a señalarles esa metáfora que presidirá el cambio de siglo: la que considera a la empresa como un *cuero* organizativo dotado de *inteligencia sentiente*, propuesta por algunos pensadores. En efecto, esta imagen incorpora todas las técnicas, estilos y teorías del siglo XX pero con la ventaja de que las trasciende, al igual

²⁹

Kaufmann A. – Gil Aluja, J., *Las matemáticas del azar y de la incertidumbre*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1990: “Consideramos que lo que tiene importancia en un modelo es, en primer lugar, su fidelidad. Y lo real sólo es aprehensible a través de sensaciones en lugar de eventos, ¿no malgastaremos informaciones si rechazamos estas sensaciones?” (p.5).

que la física cuántica incorpora la física newtoniana y la matemática borrosa considera a la tradicional como un caso particular de la misma.

Esta metáfora aporta un nuevo paradigma empresarial. Considerar la empresa como un organismo corpóreo dotado de inteligencia con sentimiento es incidir en su capacidad de adaptación y aprendizaje, pero deberemos tener presente, según la observación de A. Koestler, que los seres vivos se componen de partes inferiores autónomas, con identidad propia pero en coordinación con el resto del ser vivo en que se integran.

Las consecuencias de esta nueva metáfora y de este nuevo paradigma son importantes. Ante todo, parece claro que la próxima unidad básica de gestión no será tanto la unidad de negocio como el grupo especializado, con una misión específica por conseguir. El proceso histórico se acelera. El modelo sistémico, hoy todavía en auge, se agotará pronto, dadas sus raíces y sus planteamientos mecanicistas, y se transformará en el nuevo modelo biológico o del ser vivo.

Veamos primero las consecuencias por el siguiente orden:

- 1) Consecuencias en las citadas partes autónomas, los empleados.
- 2) Consecuencias en el estilo directivo.
- 3) Consecuencias organizativas.
- 4) Consecuencias éticas.

Permítanme describirlas muy brevemente:

- 1) Como en todo ser vivo dotado de autonomía, el *trabajador* va a experimentar un cambio radical en cuanto a lo que se espera

de él y a la preparación exigida. Se trata de un trabajador que vive inmerso en una sociedad de la información y al que ya se le empieza a denominar el trabajador del saber. En realidad su saber unido a la autonomía decisional que se le va a otorgar va a plantear una figura rayana en el emprendedor. Su éxito, aunque beneficie a toda la empresa, será su éxito y se le reconocerá como tal, pero también su fracaso.

Éxito y fracaso cada vez más incierto, como es propio del universo cambiante y subjetivo en que se mueve, porque es un éxito y un fracaso que depende directamente de cómo es percibido por el cliente, otro ser vivo del que no hay que olvidar nunca su componente irracional. Esta situación generará angustia y un incremento del trabajo temporal. Pero también una libertad de acción y una posibilidad de labrarse el propio futuro como nunca antes había tenido. Algo de este nuevo modo de concebir la empresa podría atisbarse, a poco que se reflexione, en las prácticas evaluatorias del profesorado que la mayoría de escuelas de negocio del país han establecido, como sistema, por un lado, claramente darwiniano de selección de los mejores pero, por otro, también como una forma de compensar la preparación escrupulosa y la continua autosuperación, al tiempo que se garantiza la supervivencia misma de toda la empresa. (Todo esto sea dicho sin menoscabo de mi personal opinión sobre las evidentes deficiencias de tantas prácticas evaluatorias).

La aproximación paulatina pero inexorable de la imagen del trabajador a la imagen de un empresario es también hoy evidente, con sólo pensar en el modo cómo ha empezado a cambiar la idea tradicional del 'buen' trabajador, en el sentido de persona sumisa

y resignada, por el de hombre bueno, emprendedor, creativo y ético.

2) Los *estilos directivos* llevarán al olvido las formas autoritarias y jerárquicas puras. La anterior observación semántica sobre la bondad del trabajador quiere decir que en la nueva organización imperarán las relaciones creativas por encima de las relaciones de subordinación.

Por otra parte, no se descartará ni la división y jerarquización de responsabilidades ni el control, de igual modo que en los organismos vivos existe el reparto de roles y son cruciales las señales de alarma y la autorregulación. Pero el cambio será sensible: hoy en día se está pasando ya de un control preventivo a un control favorecedor de la creatividad, de las decisiones personales y de la autoestima. La figura del directivo es quizás la que más cuota de cambio ha experimentado en los últimos tiempos. Hasta hace muy pocos años se venía hablando de dos formas personales de dirigir antagónicas, apropiadas cada una a determinados contextos:

- la figura del *director artista*, creativo, con humor, lleno de intuición y emoción, imprevisible y persuasivo,

- la figura del *director tecnócrata*, racional, distante, machacón, cuidadoso, controlador, circunspecto.

Pues bien, de esta dicotomía manager-líder estamos pasando a una trilogía de arquetipos donde la tercera figura es:

- la figura del *director artesano*, realista, razonable, sensible, respetuoso, equilibrado, previsible.³⁰

³⁰

Pitcher, P.; *The drama of leadership*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1997.

A pesar del olvido al que la habían relegado las obras de Abraham Zaleznik y Warren Bennis, quizás sea esta última figura del director artesano la que más se va a necesitar en un universo empresarial formado por equipos con un responsable (el director artesano) encargado de coordinar el trabajo de tantos decisores como miembros del equipo. Un atisbo de este cambio puede verse ya en los recientes repartos de poder y decisiones de las empresas consultoras.

3) Las nuevas *formas organizativas* tenderán a imitar los sistemas orgánicos de los seres vivos, del mismo modo que en otros tiempos las organizaciones empresariales resultaron ser un calco de las formaciones militares, incluidos los organigramas, la terminología y hasta el comportamiento esperado de jefes y subordinados. Los complejos hilos de tela de araña mundial *World Wide Web* que ofrece hoy Internet son un modelo organizativo para las empresas del futuro próximo. E insisto tanto en el diseño de tela de araña (*Web*) como en el diseño mundial (*World Wide*): cada vez se van encontrando menos empresas que no actúen, o no aspiren a actuar, en un entorno internacional. Y no resulta difícil prever, después de poco más de un mes de la introducción del euro en la Unión Europea, la intensificación de la tendencia internacional de nuestras medianas e incluso pequeñas empresas.

4) Y por último, puesto que lo considero de máxima importancia, me referiré al papel que la *ética* jugará en la empresa del futuro. La nueva metáfora biológica (aferrada por igual tanto al *bios* como al *logos*) acentuará la personalidad específica de la empresa como ente social y cívico. De hecho, y a pesar de las naturales ambigüedades, ya se empiezan a citar ejemplos de civismo y conciencia social de empresas como Johnson & Johnson, la cadena Body Shop o el Grupo Mondragón.

Desaparecidos añejos antagonismos en la relación trabajador-jefe, se tiende ya a pensar en las organizaciones como un segundo ‘hábitat’ natural del hombre del siglo XXI en el que hoy por hoy entierran 80.000 horas de su vida, una porción demasiado voluminosa de su biografía personal. Y en este sentido se empieza a invocar la necesidad de establecer indicadores internos sobre ‘calidad de vida’ del trabajador en la empresa.

Esta conciencia ética configurará la personalidad de la empresa en el mercado, de forma que, al igual que sucede con el ser humano, resultará indisociable de su manera de actuar. El respeto ecológico, el cumplimiento leal de las normas de higiene, de competencia, de obtención y distribución de la información, la relación comprometida con proveedores y clientes, el clima de aprecio interno frente a los propios trabajadores, el sentido de la cooperación leal con otras empresas, serán otros tantos aspectos demostrativos de la existencia de una ética empresarial.

Sin duda cuanto aquí dejo dicho no constituye nada más que unas rápidas pinceladas con las que he tratado de dibujar el camino hacia el futuro. Un camino que me ha permitido entrever el breve recorrido histórico por las recientes propuestas de gestión sobre las que han versado las dos primeras partes de mi discurso. Quedan otras muchas posibles pinceladas en la paleta para más finos y curtidos pintores de la empresa que yo.

Permítanme, para acabar, una última observación sobre una cita anónima: “No se queden ahí en el andén esperando un tren que traiga el futuro, porque ya ha llegado. Lo encontrarán caminando al lado de presentes y de pasados. Sólo hace falta

que abran bien los ojos”. Mi convicción personal va por esta dirección: si se abren bien los ojos es posible encontrar ya hoy empresas del futuro conviviendo, como suele pasar con los seres humanos, con empresas del presente y empresas que, decididamente, se han quedado ancladas en su propia historia.

He dicho.

BIBLIOGRAFÍA

- Abegglen, J. - Stalk, G.; *Kaisha. The japanese corporation*, Basic Books, Nueva York, 1985.
- Airaudi, S.; “Pour une théorie des modèles d’organisation”, *Revue Française de Gestion*, noviembre - diciembre 1995.
- Andreu, R. - Ricart, J. - Valor, J.; *La organización en la era de la información: aprendizaje, innovación y cambio*, IESE, Barcelona, 1995.
- Applegate, L. M.; “Managing in an information age: transforming the organization for the 1990”, *Information Technology and Emergent Forms of Organization*, Smithsonian, Baskerville, Ngwenyama y DeGross, North Holland, 1996.
- Bromwich, M., “The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets”, *Accounting, Organizations and Society*, nº 3, 1990.
- Brown, M.; *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, Paidós, Barcelona, 1992.
- Carmona, S. (coord.), *Cambio tecnológico y contabilidad de gestión*, Mº de Hacienda - Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Madrid, 1993.
- Davenport, T. - Short, J.; “The new industrial engineering: information technology and business process redesign”, *Sloan Management Review*, verano 1990.
- Davenport, T.; *Innovación de procesos*, Díaz de Santos, Madrid, 1996.
- Drucker, P.; “The emerging theory of manufacturing”, *Harvard Business Review*, mayo-junio 1990.
- Drucker, P.; *La sociedad poscapitalista*, Colección Clásicos del Management, Apóstrofe, Barcelona, 1993.
- Drucker, P.; *La gestión en un tiempo de grandes cambios*, Edhasa, Barcelona, 1996.
- Fernández, J.; *Ética para empresarios y directivos*, Colección Cultura empresarial e innovación. Esic Editorial, Madrid, 1996.
- García, S. – Dolan, Sh.; *La dirección por valores*, McGraw Hill, Madrid, 1997.
- Hammer, M. – Champy, J.; *Re-engineering the corporation*, Harper Collins, Nueva York, 1993.

- Handy, Ch.; *La edad de la paradoja*, Colección Clásicos del management. Apóstrofe, Barcelona, 1996.
- Harrington, H.; *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*, McGraw-Hill, Nueva York, 1991.
- Harrison, B.; *La empresa que viene. La evolución del poder empresarial en la era de la flexibilidad*, Paidós, Barcelona, 1997.
- Hesselbein, F. – Goldsmith, M. – Beckhard, R.; *La organización del futuro*. Deusto, Bilbao, 1997.
- Huete, L. – Debaig, M.; *Hacia un nuevo paradigma de gestión*, McGraw Hill, Madrid, 1996.
- Imai, M.; *Kaizen. The key to Japan's competitive success*, Random House Business Division, Nueva York, 1986.
- Ishikawa, K.; *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Norma, Bogotá, 1985.
- Johanson, H. – McHugh, P. – Pendlebury, A. – Wheeler II, W.; *Reingeniería de procesos de negocios*, Limusa, México, 1995.
- Johnson, T.; *Relevance Regained. From top-down control to bottom-up empowerment*, The Free Press, Nueva York, 1992.
- Johnson, T.- Kaplan, R.; *Relevance lost. The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1987.
- Kaplan, R.; "In defense of Activity-Based Cost Management", *Management Accounting*, noviembre 1992.
- Kaufmann A. – Gil Aluja, J., *Las matemáticas del azar y de la incertidumbre*. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1990.
- Kets de Vries, M. – Miller, D.; *La organización neurótica*, Apóstrofe, Barcelona, 1993.
- Leroy, D.; "Le management par projets: entre mythes et réalités", *Revue Française de Gestion*, enero-febrero 1996.
- Lorino, Ph., "Target costing ou gestion par coût-cible", *Revue Française de Comptabilité*, abril 1994 (1ª parte) y mayo 1994 (2ª parte).
- Madrid, M. – López, J.; "¿Hacia un nuevo modelo de empresa?", *Esic Market*. 4º trimestre 1995.
- Makridakis, S.; *Forecasting, planning and strategy for the 21th Century*, The Free Press, Nueva York, 1990.

- Melé, D. (coordinador); *Ética, en el gobierno de la empresa*, V Coloquio de ética empresarial y económica, Universidad de Navarra, Pamplona, 1996.
- Miller, J. - Vollmann, T.; "The hidden factory", *Harvard Business Review*, septiembre - octubre 1985.
- Miller, J. - De Meyer, A. - Nakane, J.; *Benchmarking global manufacturing. Understanding international suppliers, customers, and competitors*, Irwin, Nueva York, 1992.
- Monden, Y.; *Just in Time hoy en Toyota*, Deusto, Barcelona, 1996.
- Morgan, G.; *Imágenes de la organización*, Ra-Ma Editorial, Madrid, 1990.
- Nadler, D. - Gerstein, M. - Shaw, R.; *Arquitectura organizativa. El diseño de la organización cambiante*, Granica, Barcelona, 1994.
- Ostroff, F. - Smith, D.; "La organización horizontal", *Harvard Deusto Business Review*, junio 1994.
- Ouchi, W.G.; *Theory Z. How american bussines can meet the japanese challenge*, Addison-Wesley, Reading Massachusetts, 1981.
- Peppard, J. - Rowland, Ph.; *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocio*, Prentice Hall, México, 1996.
- Porter, M.; *Competitive advantage. Setting and sustaining superior performance*, The Free Press, Nueva York, 1985.
- Rocafort, A.; *Una investigación sobre el máangement de la producción en el Japón y su adaptación a las empresas españolas*, Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona, 1990.
- Ruchala, L.; "New improved, or reengineered?", *Management Accounting*, diciembre 1995.
- Schonberger, R.; *Japanese manufacturing techniques. Nine hidden lessons in simplicity*, Free Press, Nueva York, 1982.
- Senge, P.; *La quinta disciplina*, Granica, Barcelona, 1997.
- Senge, P. - Roberts, Ch. - Ross, R. - Smith, B. - Kleiner, A.; *La quinta disciplina en la práctica*, Granica, Barcelona, 1995.
- Shank, J. - Govindarajan, V.; *Strategic cost management. The new tool for competitive advantage*, The Free Press, Nueva York, 1993.
- Shingo, S., *A revolution in manufacturing. The SMED system*, Productivity Press, Tokio, 1983.
- Skinner, W.; *Manufacturing. The formidable competitive weapon*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1985.

- Stalk, G.; "Tiempo: la próxima fuente de ventajas competitivas", *Harvard Deusto Business Review*, 1r. trimestre 1989.
- Wheelwright, S.; "La política de las empresas japonesas", *Harvard Deusto Business Review*, 2º trimestre 1985.
- Williams, K. - Taylor, P.; "The impact of JIT on financial management", Chris Voss (ed.), *Proceedings 3rd. International Conference on Just-in-time Manufacturing*, IFS Publications, Londres, 1988.
- Yutaka, K., "Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies", *Management Accounting Research*, nº 4, 1993.

DISCURSO DE CONTESTACIÓN POR EL ACADÉMICO NUMERARIO

EXCMO. SR. DR. DON JAIME GIL ALUJA

EXCELENTÍSIMO Y MAGNÍFICO SEÑOR RECTOR,
EXCELENTÍSIMO SEÑOR PRESIDENTE,
EXCELENTÍSIMOS SEÑORES ACADÉMICOS,
EXCELENTÍSIMOS E ILUSTRÍSIMOS SENORES,
SEÑORAS Y SEÑORES:

Siempre constituye motivo de alegría poder estar presente en un acto como el que estamos celebrando, en el que se incorpora como miembro de nuestra Real Corporación un nuevo académico. Pero en esta ocasión estos sentimientos quedan potenciados por la personalidad del Profesor Doctor Don Alfredo Rocafort Nicolau.

En efecto, la figura del recipiendario reúne un conjunto de características que lo hacen, a nuestro entender, merecedor del honor que la Academia le ha otorgado. Si, por una parte, su actividad docente e investigadora suma méritos suficientes para compartir el trabajo con quienes a partir de ahora van a ser sus compañeros, las tareas de gestión, llevadas a cabo en la Universidad de Barcelona, refuerzan los motivos por los cuales consideramos tan acertada la decisión de los Señores Académicos.

La Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, antes Escuela de Altos Estudios Mercantiles, ha ofrecido a nuestra Real Academia personalidades que han proporcionado gloria y prestigio a nuestra Institución. Desde su fundación, este centro docente ha sido uno de los pilares fundamentales sobre los que se ha asentado el espíritu y la actividad de buena parte de los académicos. Sus directores han jugado siempre un papel importante en el desenvolvimiento de las tareas encomendadas, justificando así

plenamente su presencia. En esta ocasión, la tradición se amalgama con la justicia al hacer que su actual director, el Profesor Rocafort, se incorpore con todo merecimiento, ocupando un espacio en el que se habían sentado sus antecesores.

Todo cuanto acabamos de señalar, justifica la satisfacción de quien ha sido designado por nuestro Excelentísimo Señor Presidente y maestro, Dr. Don Mario Pifarré, para contestar el discurso del beneficiario.

Intentar resumir en pocas palabras la personalidad del Doctor Don Alfredo Rocafort Nicolau sería tarea harto difícil. Es por ello que hemos intentado una breve aproximación, siempre teniendo en cuenta que será muy pobre, en relación con cuanto podría ser proclamado.

El Dr. Alfredo Rocafort pertenece a esta nueva generación de economistas de empresa que, habiendo bebido en las fuentes de la doctrina contabilística clásica, han sabido desarrollar los conocimientos recibidos para darles nuevas formas acordes con la sociedad actual, caracterizada por los profundos cambios que invalidan, en muchos casos, la actuación de los instrumentos tradicionales basados en una lógica muchas veces periclitada.

Las actividades académicas del beneficiario se han encaminado en dos direcciones. Por una parte, a la docencia y la investigación, que no ha dejado de desempeñar desde sus primeros balbuceos en las aulas de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales. Fruto de ello han sido los dieciocho libros publicados en los últimos veinticinco años entre los cuales se hallan trabajos considerados, hoy, como punto de referencia para estudiosos y profesionales. Catedrático de la Universidad de Barcelona, en el

área de Economía Financiera, ha ido jalonando su vida docente con importantes logros desde que en 1983 accediera como profesor ayudante en la Cátedra de Contabilidad Aplicada.

Por otra parte, su dinamismo, casi consustancial con estos “nuevos economistas”, le llevó a una colaboración activa en la gestión y administración de la Universidad de Barcelona. En efecto, miembro de la Junta de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales desde 1991, pasa a ocupar la secretaría de este centro primero para después acceder a la Vicedirección. Culmina el tránsito por los puestos de responsabilidad asumiendo la dirección de la Escuela, para la cual es elegido el 19 de diciembre de 1997.

No cabe duda que el Profesor Rocafort, reúne los rasgos esenciales de un universitario, de cuyos conocimientos, trabajo y esfuerzo espera tanto nuestra Real Corporación.

En definitiva, si se deseara condensar en dos palabras la personalidad del Dr. Don Alfredo Rocafort Nicolau, diríamos que se trata de una persona fundamentalmente vital y honesta. Y ello es así, por cuanto ha apoyado su modo de hacer en los sólidos cimientos que combinan los conceptos de rigor, esfuerzo y humanismo.

No puede, pues, extrañar que el discurso que hoy ha presentado el beneficiario: *“Las organizaciones empresariales del siglo XXI a la luz de su evolución histórica reciente”*, constituya una pieza importante, dotada de una sólida estructura metodológica, que nos lleva de la mano, desde un planteamiento sensible a la historia reciente, hasta unas estimaciones en las cuales se vislum-

bran las organizaciones futuras, presentadas a modo de conclusiones.

Las tres partes esenciales de su trabajo: la concepción sistemática y horizontal de la empresa; las innovaciones de la década de los noventa son sus radicales postulados y la perspectiva de lo que puede ser la empresa del siglo XXI, forman un trípode que puede resultar sugerente para quienes nos hallamos inmersos en la búsqueda de soluciones para un mundo que de tan cambiante se ha convertido en incierto.

Su trabajo ha colocado en lugar relevante el tránsito de un estilo de dirección basado en lo razonable, en lo regular, en el ingenio individual, a un estilo de dirección en el cual se habrá de convivir con lo imprevisto, lo incierto, lo irracional, lo borroso, siempre sobre la base de una sinergia del trabajo en grupo. El recorrido que el Dr. Alfredo Rocafort acaba de trazar representa una línea ascendente hacia un universo nuevo sumergido en la incertidumbre y dotado de impulso social: desde los postulados racionales de Taylor hasta los planteamientos grupales del *Just in Time*, y desde la reinención de la empresa hasta la visión sistémica de la denominada doctrina de la *Quinta Disciplina*, todo invita a pensar que la nueva empresa se hallará sustentada en el comportamiento, a veces contradictorio, de sus miembros, constituidos en equipos para los cuales la calidad integral tomará el mando como ideal supremo.

Consideramos que es éste uno de los aspectos de los que el recipiendario puede sentirse más satisfecho. Desde hace una quincena de años el Profesor Rocafort se ha convertido en un auténtico animador de la investigación en el ámbito de la gestión. Ha sabido rodearse de jóvenes economistas ávidos de innovación, a

la vez que respetuosos con la tradición. Se ha esforzado, asimismo, en llevar a la práctica sus inquietudes relativas a la calidad integral, por lo cual no sólo figura como impulsor de los proyectos piloto de Gestión de la Calidad Total auspiciados por la Universidad de Barcelona, sino que no ha descansado en la tarea de situar la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Barcelona a los puestos punteros de la lista de las mejores Escuelas de Negocios de España.

Sus constantes viajes a los más diversos países, tales como Japón, Estados Unidos, Francia, Italia, Suiza, Inglaterra, le han proporcionado una amplia visión de la empresa, patente en el discurso pronunciado.

Ante fenómenos tales como la mundialización de las relaciones económicas y las desigualdades crecientes entre los grupos humanos asentados en las distintas partes de nuestro planeta, sólo los esfuerzos de aquellos que deseamos un mundo mejor pueden llegar a paliar las dificultades crecientes a las que se enfrenta nuestra sociedad. En este sentido, las organizaciones empresariales deben jugar, y jugarán en el futuro, un papel esencial en el objetivo de conseguir un desarrollo sólido y una auténtica solidaridad.

Los estudios de quienes pretenden mejorar las organizaciones empresariales son el mejor antídoto contra el establecimiento de un exceso de audaces aventuras. Bien es cierto que la empresa es una aventura, pero el éxito no pertenece a los aventureros sino a aquellos que consiguen acotar los acontecimientos para hacerlos más aptos para la consecución de sus más íntimos deseos.

Consideramos, junto con el beneficiario, “que nos encontramos a las puertas del siglo XXI ante una nueva era donde nuestra

percepción de la empresa va a dar un considerable salto cualitativo. Lo que significa que estamos a punto de cambiar nuestro lenguaje, de crear una nueva metáfora”.

Hemos escrito, en diversas ocasiones, que la lógica derivada del “principio del tercio excluso” está en fase de agotamiento. Su substitución por las lógicas multivalentes, emergentes del “principio de la simultaneidad gradual”, está dando importantes resultados en distintas parcelas del Conocimiento. Los caminos abiertos hacia la formalización de actividades no lineales presagia un futuro que hoy se ve envuelto en un halo de magia y misterio. Estamos convencidos que el Profesor Alfredo Rocafort ha dado un paso certero al abrazar los nuevos paradigmas de la teoría de la decisión. Su inserción en el ámbito de las organizaciones unido al fino dominio de los elementos que la contabilidad proporciona para representar nuevas formas de estructuras orgánicas, constituyen, a mi entender, ventanas abiertas al desarrollo de nuevas técnicas.

Creemos, pues, que el discurso del beneficiario merece el reconocimiento y aplauso de todos quienes consideramos compatibles los nuevos tiempos con las virtudes tradicionales, entre las que el trabajo y el esfuerzo ocupan plaza de privilegio.

Con este sentimiento queremos felicitar al Excmo. Dr. Don Alfredo Rocafort Nicolau por su labor, al mismo tiempo que le estimulamos a continuar en el sendero emprendido, para que su labor dignifique y colabore en la difusión de los rayos luminosos de la Ciencia. La Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras le tributará, entonces, testimonio de deuda y reconocimiento.

Prof. Dr. Jaime Gil Aluja