

El largo camino de la eficiencia

Carlos Grau Alguero



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



FORMACIÓN: Es Perito Mercantil y Profesor Mercantil por la Escuela de Comercio de Sabadell. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y Doctor en Economía rama Empresa por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona.

GESTIÓN EMPRESARIAL: Ha ocupado cargos de: Director General, Consejero Delegado y Administrador Único, en empresas de más de 1.000 empleados.

RESPONSABILIDADES UNIVERSITARIAS.: Cargo de: Director del Departamento de Economía y Organización de Empresas, Secretario de la Facultad, Coordinador del Doctorado en Economía de la Empresa. Delegado del Rector y miembro del Consejo Directivo del Máster Interuniversitario en Administración y Dirección de Empresas, título otorgado por la (UB, UAB y UPC). Creador y Director del Máster en Gestión y Dirección de Empresas de Moda.

ACTIVIDAD DOCENTE: es Profesor Titular de Universidad en el Departamento de Economía y Organización de Empresas de la U.B. Ha impartido clases de las diversas asignaturas de licenciatura y 1º curso de doctorado. Ha dirigido diversas tesis doctorales, entre ellas una ha sido premio ACCID del año 2008 y otra ha sido premio extraordinario de la Facultad del bienio 2010-2012. Miembro de distintos tribunales de Tesis Doctorales, ha impartido clases en 9 másteres distintos.

ACTIVIDAD INTERNACIONAL: Ha sido invitado a impartir cursos de doctorado, maestrías, o conferencias (sin contar la asistencia a Congresos) en: Méjico, República Dominicana, Venezuela (en 4 universidades), Chile (2 universidades), Ecuador, Argentina, Portugal, Holanda y Bulgaria. Ha asistido a numerables Congresos.

ACTIVIDAD INVESTIGADORA: Ha escrito varios libros sobre Recursos Humanos. Ha presentado trabajos en distintos Congresos sobre Organización y Finanzas, sobre los cuales ha dirigidos varias tesis doctorales. Pertenece a varias asociaciones científicas nacionales e internacionales.

El largo camino de la eficiencia

Excmo. Sr. Dr. Carlos Grau Algueró

El largo camino de la eficiència

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como
Académico Numerario, en el acto de su recepción
el 3 de julio de 2023

por

Excmo. Sr. Dr. Carlos Grau Algueró
Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales

y contestación de la Académica Numeraria

Excma. Sra. Dra. Esther Subirà Lobera
Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales

COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors
BARCELONA · 1914

www.raed.academy

© Carlos Grau Alguero

© Real Academia Europea de Doctores

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante cualquier medio o préstamo público.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-09-52493-8

D.L: B-13863-2026

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: julio 2023

❖ 1.- AGRADECIMIENTOS

Excelentísimo Sr. Presidente,
Excelentísimas Señoras y Señores Académicos
Autoridades, electos, familiares, amigas y amigos:

Es para mí un honor haber sido elegido Académico Numerario de la Real Academia Europea de Doctores. Una organización dirigida a mejorar la humanidad a través del conocimiento. Una comunidad donde compartir ideas con la esperanza de que los resultados de las aportaciones ayudaran a mejorar las condiciones de vida de nuestro planeta.

Ruego se me permita mostrar mi sentido agradecimiento a todos los prestigiosos Académicos que han apoyado mi ingreso, especialmente al Excelentísimo Sr. Presidente de esta Ilustre Congregación, Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, así como a los miembros de la Junta de Gobierno y a todos los ilustres académicos que, desde un principio aceptaron la propuesta de mi ingreso en la Academia.

Gracias también, a mi amiga la Excma. Dra. Esther Subirà Lobera, que me hace el gran honor de contestar a mi discurso de ingreso en este solemne acto.

Asimismo, quiero agradecer a mi esposa Teresa, la paciencia y ayuda que me ha brindado durante la elaboración de este trabajo de investigación, que en realidad es la misma paciencia y

ayuda que me ha mostrado durante toda mi vida dedicada al estudio, a la investigación y a la transmisión de conocimiento. No puedo olvidarme en esta ocasión tan entrañable de mis queridos padres que, aunque físicamente no están con nosotros, sus rasgos culturales, consejos y ayuda están en mi mente. Consejos que he procurado siempre transmitir a nuestros hijos Joel y Laura por si les sirven de ayuda en algún momento de su vida.

Quiero acabar mis agradecimientos haciendo especial mención de todas aquellas personas, familiares, amigos, compañeros y académicos que hoy se encuentran acompañándonos en este acto, y también a los que por distintos motivos no han podido asistir, aunque la tecnología les permite seguir el acto virtualmente.

En el análisis que me dispongo desarrollar, el problema central se enmarca en el recorrido de la **eficiencia** a lo largo del tiempo, hasta llegar a la posición actual, que es el principio de una nueva forma de ver la relación patrono-obrero a través de unos valores compartidos.



ÍNDICE

1.- AGRADECIMIENTOS	7
DISCURSO DE INGRESO	13
2.- PRESENTACIÓN DEL TEMA.....	13
3.- INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE EFICIENCIA	17
Eficacia.....	17
Eficiencia.....	17
Eficiencia nacional.....	21
Bibliografía del concepto de Eficiencia	23
4.- EFICIENCIA EN EL MERCANTILISMO	25
La eficiencia en la época medieval	25
Mercantilismo.....	26
Características del Mercantilismo	27
El Mercantilismo en España.....	27
El Mercantilismo Italiano.....	28
El mercantilismo francés	28
El Mercantilismo en Inglaterra y Holanda.....	29
Bibliografía sobre el Mercantilismo	31
5.- ADAM SMITH	35
Las teorías de Adam Smith.....	35
Aplicación de las teorías de Adam Smith	40
Bibliografía de Adam Smith	41
6.- LA ABOLICIÓN DE LA ESCLAVITUD	43
Definición de esclavitud.....	43
Situación previa a l abolición de la esclavitud	44
Abolición de la esclavitud.....	44
Fechas de la abolición de la esclavitud	45
Cambio de paradigma.....	46
Bibliografía sobre la abolición de la esclavitud.....	48

7. - INDEPENDENCIA DE LAS COLONIAS	51
Cronografía.....	51
1.- Primeras revueltas y orígenes: 1740 - 1807	51
2.- Ocupación francesa de España y desarrollo de los procesos de independencia: 1808-0830.....	57
3.- Consolidación de las independencias: 1831-1983	62
Resumen	67
Bibliografía independencia de las Colonias.....	65
8.- ANARQUISMO, SINDICALISMO Y COMUNISMO	67
Introducción al anarquismo y socialismo.....	67
Anarquismo idealista	67
La eficiencia en el sindicalismo.....	69
La eficiencia en el comunismo.....	73
Bibliografía del Anarquismo.....	73
Bibliografía del Comunismo	77
Bibliografía del Sindicalismo.....	78
9.- LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.....	79
Primera revolución industrial (1760 – 1840).....	79
Segunda revolución industrial (1850 – 1914).....	80
Causas de la primera revolución industrial	81
Características de la primera revolución industrial.....	81
Características de la segunda revolución industrial	82
La mejora de la eficiencia	82
Bibliografía de la revolución industrial	83
10.- LOS CIENTÍFICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	85
Introducción.....	85
F. W. Taylor. Seguidor fiel de Adam Smith	86
Ideas Básicas del sistema de Taylor	87
H. Fayol. Las actividades de la empresa	87
M. Weber. La organización Burocrática.....	89
F. B. Gilbreth.- Los Therblig	90
Escuela de las Relaciones Humanas	91
11.- DIRECCIÓN POR OBJETIVOs.....	95
La situación de la postguerra mundial	95
Dirección por Objetivos.....	96

Proceso de la Dirección por objetivos.....	97
Elementos del Sistema de Control.....	98
Determinar los Objetivos.....	100
Fases para establecer los objetivos.....	101
Salidas del sistema.....	102
Bibliografía de la Dirección por Objetivos.....	103
12.- LA CULTURA EMPRESARIAL	105
Introducción a la Cultura Empresarial	105
Características de las culturas	105
Precusores de los estudios sobre la Cultura Empresarial.....	106
La cultura empresarial japonesa.....	107
Las 7 S de McKinsey.....	109
Propuesta de cultura empresarial	111
Bibliografía de la cultura empresarial.....	112
13.- LA DIRECCIÓN POR VALORES	117
El comportamiento humano. Valores	117
Relación entre los elementos de la actuación	120
Objetivos primarios de las personas.....	121
Introducción a los valores compartidos	122
Antes de la acción	125
Con quien se debe compartir valores.....	126
Proceso de la dirección por valores	129
Fase I.- Aclarar su misión y sus valores	130
Los valores humanos más importantes son:	130
Clasificación de Rokeach.....	131
Valores en el trabajo. Schwartz	132
Valores y actitudes hacia el trabajo. Kirkman y Shapiro	133
Clasificación de Salvador García y shimon Dolan.....	134
Valores de los trabajadores.....	134
Relación entre los valores del trabajador.	135
Valores de la empresa.....	136
Fase II.- Comunicar	137
Fase III.- Alinear los valores. ¿De quién dependen?.....	138
Actitud de la empresa con los empleados	140
1.- Sensibles	140
2.- Éticos.....	140

3.- Rentables	141
Fase IV.- Implantación de la dirección por valores.	142
Los valores como cauce de futuro.....	142
Posición de los valores en el organigrama	143
Limitaciones de la dirección por valores	148
Instrumentos de medida y evaluación de la dirección por valores	149
14.- EPÍLOGO.....	150
DISCURSO DE CONTESTACIÓN.....	155
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores.....	167



❧ 2.- PRESENTACIÓN DEL TEMA

Todos los seres humanos, incluso los animales buscan la eficacia, pero dado que los medios son limitados, cada uno según su inteligencia busca la eficiencia como medio para obtener la eficacia.

El objetivo de este trabajo de investigación se basa en hacer un recorrido a lo largo del tiempo, para ver cómo, la humanidad ha ido buscando y mejorando la eficiencia empresarial para mejorar sus condiciones de vida.

Los medios son escasos pero la ambición y las necesidades del ser humano son infinitas. Los humanos hemos cooperado en grupos para mejorar la **eficiencia** y la eficacia, pero a su vez, luchamos contra otros grupos para disputarnos los escasos medios que nos ofrece el planeta.

Nuestra historia empieza en el mercantilismo que, por primera vez, las naciones toman conciencia de que creando normas de tipo económico y comercial a nivel nacional se puede incrementar la riqueza de los países. Éste es el nacimiento de las doctrinas económicas, que se fueron mejorando a medida que se conocía mejor la economía de las naciones.

A finales del mercantilismo aparece Adam Smith, considerado el padre de la economía política y, también el padre de la economía de la empresa. De sus teorías, aunque solamente se tomen dos: “*La especialización del obrero y la división del trabajo*”, ya son suficientes para representar una gran parte de los avances de la **eficiencia** en los obreros.

El tratado sobre “la riqueza de las naciones” de Adam Smith se publicó en 1776, finales del siglo XVIII. Dada su importancia en la mejora de la **eficiencia** y tratándose de leyes de tipo universal, era de esperar una rápida expansión y aplicación empresarial, pero esta época y todo el siglo XIX fueron tiempos socialmente convulsos; El racionalismo y la ilustración se habían implantado en Europa, la Revolución Francesa está a punto de estallar, los grandes inventos se van sucediendo con rapidez, la abolición de la esclavitud se produce a lo largo del siglo XIX, al mismo tiempo que la independencia de la mayoría de las naciones americanas. Los movimientos sociales de anarquismo, comunismo y sindicalismo se desarrollan también en estas épocas. En definitiva, lo que aparentemente debería ser un gran avance para la industria y el comercio, debido a las turbulencias desde la segunda mitad del siglo XVIII y todo el siglo XIX Adam Smith y sus teorías quedaron rezagadas en su aplicación.

Estas circunstancias se reflejan en este trabajo para dejar constancia de las dificultades de la lucha por la **eficiencia** y los tropiezos sufridos en su camino. En el momento que el trabajador se sabe libre y no esclavo, empieza una lucha entre patronos y obreros para ver quién se queda la mayor parte del valor añadido generado por las empresas.

Ambas partes arrastran culturas y rencores originados en la época de esclavitud y que dificulta enormemente la aplicación de las teorías de Adam Smith.

A principios del Siglo XX, con una sociedad más tranquila, asentados los cambios políticos y sociales, aparecen los Científicos de la Administración, que aplican de forma rigurosa los principios de Adam Smith. Aparece la cadena de montaje y el estudio de los movimientos de los trabajadores en el puesto de trabajo.

No es hasta después de la Segunda Guerra Mundial, que con el Plan Marshall los EE.UU. hacen grandes inversiones en Europa y aparecen nuevos problemas, ¿Cómo gestionar las empresas desde el otro lado del Atlántico? Aparece la Dirección por Objetivos y el Control Presupuestario. Al obrero ya no se le vigila de cerca si trabaja o no, se le marcan objetivos y periódicamente se comparan los objetivos con la realidad, las desviaciones indican la buena o mala marcha de la organización. La consecución de objetivos se transforma en primas y otros incentivos al trabajo.

Pasan los años, Europa y Japón se recuperan de las guerras y entonces Japón mostró al mundo que estaba creciendo mucho más que el resto de los países.

Inmediatamente, las universidades de EE.UU. empezaron a investigar el fenómeno y se llegó a la conclusión de que la cultura japonesa era la base de la mayor eficiencia.

Entonces aparece la pregunta ¿Cómo se puede generar una cultura que, sin abandonar las bases de la cultura occidental, se apliquen unos principios de la cultura japonesa que permita una convivencia y una eficiencia similar a la japonesa? ¿Como se puede generar una cultura organizativa que minimice al máximo la eterna discusión y enfrentamiento entre patronos y obreros?

La respuesta a esta pregunta consiste en que las empresas generen una cultura de VALORES COMPARTIDOS, al que se dedica la última parte de este trabajo. Se ha estudiado el tema en varias tesis doctorales y se ha demostrado en sus trabajos de campo, que las empresas que comparten valores son más **eficientes**.



❖ 3.- INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE EFICIENCIA

Eficacia

En la Teoría General de Sistemas, la eficacia es definida como “*el grado en que los inputs del sistema se corresponden con los outputs deseados*”. (Mallo y Merlo, 2)

Eficiencia

La eficiencia es la riqueza generada por una persona, una empresa, organización o en una nación en la unidad de tiempo y la unidad de medios empleados.

Si una persona genera la misma riqueza que otra, pero con menores medios o en menor tiempo genera más eficiencia.

Si una persona genera más riqueza que otra con el mismo tiempo o los mismos medios, genera más eficiencia.

Entonces, “la eficiencia es la capacidad de obtener el máximo resultado con el mínimo esfuerzo de todo tipo, personal, económico, técnico, etc.”

De manera más formal, la eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos y los medios empleados

$E = \textit{Eficiencia}$

R = Resultados obtenidos

M = Medios empleados

$$E = R / M$$

$E_1 = R_1 / M_1$, Si $E_1 > E$, entonces E_1 dispone de mayor *eficiencia* que E .

Cualquier valor R_i y cualquier valor M_i cuyo cociente R_i / M_i sea mayor a E , Entonces, E_i genera mayor eficiencia que E .

E , puede crecer al crecer el numerador o al disminuir el denominador. O también al incrementar el numerador en relación con el denominador.

Los factores de la producción no acostumbran a trabajar en solitario, sino que varios factores se relacionan y trabajan conjuntamente para generar sinergias y alcanzar mayor eficiencia que si trabajan por separado. O sea, el rendimiento del trabajo conjunto es mayor a la suma de los rendimientos de cada uno de los factores.

Un determinado objetivo de producción o servicio se puede conseguir de dos formas:

Sea el conjunto $A = (a_1, a_2, \dots a_j \dots a_n)$ de inputs empleados que aportan un determinado resultado y , sea el conjunto de factores $B = (b_1, b_2, \dots b_j \dots b_n)$ que también aportan un determinado resultado, combinando el conjunto de factores b .

El rendimiento conjunto de los elementos A es

$R_a = r_a(a_1, a_2, \dots a_j \dots a_n)$ y el rendimiento conjunto

$R_b = r_b(b_1, b_2, \dots b_j \dots b_n)$ se consigue utilizando el conjunto B

Los inputs, consumos o costes de los elementos serán

$C_a = c_a(a_1, a_2, \dots a_j \dots a_n)$

$C_b = c_b(b_1, b_2, \dots b_j \dots b_n)$

$$\begin{array}{l}
 Ra = ra(a_1, a_2, \dots a_j \dots a_n) \\
 Ea = \frac{\quad}{\quad} \\
 Ca = ca(a_1, a_2, \dots a_j \dots a_n)
 \end{array}$$

$$\begin{array}{l}
 Rb = rb(b_1, b_2, \dots b_j \dots b_n) \\
 Eb = \frac{\quad}{\quad} \\
 Cb = cb(b_1, b_2, \dots b_j \dots b_n)
 \end{array}$$

La **eficiencia** E_a de la utilización de los elementos tipo A, es igual al cociente entre el rendimiento conjunto de los elementos tipo A, partido por los inputs de la utilización conjunta de los elementos del tipo A. Lo mismo se puede aplicar con E_b .

Si $E_a > E_b$ significa que el conjunto $A = (a_1, a_2, \dots a_j \dots a_n)$ es más eficiente que el conjunto $B = (b_1, b_2, \dots b_j \dots b_n)$ y por tanto es más conveniente su utilización.

Esto no comporta que $R_a = ra(a_1, a_2, \dots a_j \dots a_n)$ sea mayor que $R_b = rb(b_1, b_2, \dots b_j \dots b_n)$, sino que a veces la disminución de resultado $R_a - R_b$ consigue una mayor disminución de los consumos (costes) $C_a - C_b$ que a su vez representa una mayor E_a que E_b .

En las expresiones anteriores, cuando se habla de resultados (R) se suponen resultados perfectamente comparables, pero esto solamente se da en magnitudes cuantitativas. Existen otros enfoques de R como es la *función de utilidad*, en la cual un sujeto puede asignar un valor y manifestar una preferencia basado en factores cuantitativos y cualitativos de tipo subjetivo.

Siguiendo a Prieto Pérez “*Teoría de la Inversión* (1973, Cap. 9, pag. 155) “*En otros casos la función de utilidad representa el orden de preferencia de un sujeto J, sobre un conjunto de perspec-*

tivas aleatorias C que puede ser considerada como un operador que proporciona al inversor la elección de la mejor perspectiva". Esta definición abre el camino a un tratamiento cuantitativo, en base a la función de utilidad que permita cuantificar los aspectos cualitativos de la función.

Una solución parcial consiste en centrar la atención en elecciones u opciones eficientes. Una elección es eficiente si no hay otra opción disponible que satisfaga al menos igualmente a toda persona afectada del grupo afectado.

El criterio de eficiencia *no puede aplicarse a resolver cuestiones éticas* que hacen referencia a "cuándo está justificado o vale la pena ayudar a una persona a expensas de otra." Asimismo, la eficiencia o ineficiencia de una elección *es siempre relativa a un conjunto específico de opciones disponible*, además de las consideraciones subjetivas que se pueden introducir, por lo cual el nivel de **eficiencia** puede ser distinto para varias personas.

La **eficiencia** puede definirse y aplicarse en muchos entornos según el tipo de elecciones que se consideren. La aplicación más corriente en el análisis económico es la comparación de asignaciones alternativas de recursos. Una asignación de recursos r es ineficiente si hay otra asignación posible r' que a todos los involucrados les gusta como mínimo tanto como r (en este caso se dice que la asignación r' es *Pareto dominante* sobre la opción r). Una asignación ineficiente malversa recursos. Si por otro lado, no hay asignación alguna que sea preferida a r' de forma unánime, entonces la asignación dada a r' es eficiente (*u óptima en el sentido paretiano.*)

Si conseguir una asignación eficiente es difícil, es aún más difícil conseguir la eficiencia global de las organizaciones. Aun así, el concepto de **eficiencia** constituye un principio de organización. (Milgrom y Roberts, 1993, 30)

Las soluciones eficientes son mucho menos vulnerables porque cualquier propuesta de cambio de una solución encontrará siempre la oposición de alguien. Por esta razón, cabe esperar que con el transcurso de tiempo las estructuras y procesos organizativos ineficientes resulten sobrepasados mientras los eficientes sobreviven. (J. I. Galán Zazo, “*Diseño Organizativo*” 2006, 40-41)

La Eficiencia nacional

Los 10 países más competitivos son más productivos, atraen más inversión y son menos desiguales en sus ingresos, mientras los 10 menos competitivos observan peor desempleo respecto al promedio en estos rubros.

¿QUÉ MIDE EL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL?

- | | |
|--|---|
| 1. Sistema de derecho confiable y objetivo (Derecho) | 6. Mercado de factores eficiente (Mercado de factores) |
| 2. Manejo sostenible del medio ambiente (Medio ambiente) | 7. Economía estable (Economía) |
| 3. Sociedad incluyente, preparada y sana (Sociedad) | 8. Sectores precursores de clase mundial (Precursores) |
| 4. Sistema político estable y funcional (Sistema político) | 9. Aprovechamiento de las relaciones internacionales (Relaciones internacionales) |
| 5. Gobiernos eficientes y eficaces (Gobiernos) | 10. Innovación y sofisticación en los sectores económicos (Innovación) |

La edición 2022 del ICI parte del análisis de series de tiempo de todos los indicadores, con los datos disponibles más recientes. De esta forma, la base de datos del ICI 2022 es útil para analizar la evolución de los países a través del tiempo¹.

Para cada uno de los subíndices, se agrupan a los países en seis diferentes categorías de competitividad. La clasificación se realiza con base en la posición de los países respecto a la calificación media de cada subíndice. Su desempeño relativo se clasifica, entonces, como:

Competitividad muy alta: Aquellos países cuyo puntaje se encuentra a dos o más desviaciones estándar por encima de la media.

Competitividad alta: Aquellos países cuyo puntaje se encuentra entre una y dos desviaciones estándar por encima de la media.

Competitividad media-alta: Aquellos países cuyo puntaje se encuentra hasta una desviación estándar por encima de la media.

Competitividad media-baja: Aquellos países cuyo puntaje se encuentra hasta una desviación estándar por debajo de la media.

Competitividad baja: Aquellos países cuyo puntaje se encuentra entre una y dos desviaciones estándar por debajo de la media.

Competitividad muy baja: Aquellos países cuyo puntaje se encuentra dos o más desviaciones estándar por debajo de la media.

RESULTADOS GENERALES

ÍNDICE GENERAL

En la edición 2022, México se encuentra, al igual que en el ICI 2021, en la posición 37 de 43, con una competitividad baja.

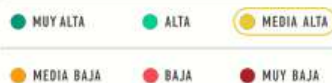
1	Dinamarca	12	Reino Unido	23	Chile	34	Perú
2	Noruega	13	Canadá	24	Hungría	35	Turquía
3	Suiza	14	Alemania	25	Polonia	36	Rusia
4	Suecia	15	Bélgica	26	Malasia	37	México
5	Países Bajos	16	EUA	27	Grecia	38	Brasil
6	Corea del Sur	17	Francia	28	Costa Rica	39	Argentina
7	Japón	18	Israel	29	Tailandia	40	Sudáfrica
8	Irlanda	19	Portugal	30	China	41	India
9	Finlandia	20	Rep. Checa	31	Panamá	42	Guatemala
10	Australia	21	España	32	Indonesia	43	Nigeria
11	Austria	22	Italia	33	Colombia		



ESPAÑA

POSICIÓN: 21

NIVELES DE COMPETITIVIDAD



SOCIEDAD INCLUYENTE, PREPARADA Y SANA

Posición
25

Indicador	Cifra	Posición
Índice de Gini Índice (0-100)	34.3	20
Índice Global de Brecha de Género Índice (0-1)	0.8	10
Mujeres en la PEA* Porcentaje de las mujeres mayores de 15 años	52.7	23

Bibliografía del concepto de eficiencia

- Esteller Moré, Alejandro, and Mariona Mas-Montserrat. “Costes de eficiencia de la imposición personal: métodos de estimación y evidencia empírica.” (2018):
- Córdova Jaimes, Edgar. Democracia, economía y eficiencia. Bogotá: Red Reflexión Política, 2006.
- Álvarez Pinilla, Antonio., Rafael Álvarez, and Rafael (Álvarez Cuesta) Álvarez. La Medición de la eficiencia y la productividad. Madrid: Pirámide, 2001.
- García Pérez de Lema, Domingo., and Antonio. Aragón Sánchez. Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de las PYME en España. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2002.
- Prior Jiménez, Diego. *Generación de tesorería, eficiencia y competitividad en la empresa catalana : comparación internacional*. Bellaterra: Centre d’Economia Industrial, 2002.
- Bradshaw, Ben, and Josep Bonjoch i Sesé. “Eficiencia en la síntesis total de productos naturales.” (2019).
- Rowley, Charles Kershaw., and Lluís. Fina. Políticas antitrust y eficiencia económica. Barcelona: Vicens-Vives, 1975.
- Nájera-Vázquez, Cinthia, and María J. Martínez-Romero. “Mujer, Gobierno Corporativo y Eficiencia Económica: Análisis Para El Caso de Las Empresas Familiares Agroalimentarias.” CIRIEC-España 99 (2020): 147–. Web.
- Pacheco-Feria, C. Ulises, C. Rosa Marina Castellanos-Dorado, and C. Milagros Morales Pérez. “Importancia del enfoque integral de la eficiencia económica para mejorar la toma de decisiones.” Santiago 153 (2020): 143–.

Agafonow, Alejandro. “Los límites de la eficiencia económica en una sociedad democrática.” *Revista de economía institucional* 9.16 (2007): 89–119.

Cachanosky, Iván. “Eficiencia técnica, eficiencia económica y eficiencia dinámica.” *Procesos de mercado: revista europea de economía política* 9.2 (2012): 51–80.

Court, Claire, Horacio Capel Sáez, and Isabel Pujadas. “La mezcla social su origen, el debate actual y su eficiencia económica, social y cultural.” *Universitat de Barcelona*, 2016.

“La eficiencia económica: una aproximación teórica1.” *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* 4.7 (2008)

“Los Límites de La Eficiencia Económica.” *Revista de economía institucional* 9.16 (2007)

Bouza Suarez A. “Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad” (2006).

Álvarez Pinilla A. Álvarez R. “La medición de la eficiencia y la productividad” (2001)

Prieto Pérez, A “Teoría de la Inversión” Ediciones ICE. 1973

MILGROM, P.R. (Paul R. y ROBERTS, J., 1993. *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona: Ariel. ISBN 8434420821.

Grlan Zazo, J.I, “Diseño Organizativo” 2006 Thomson.



❧ 4.- EFICIENCIA EN EL MERCANTILISMO

Este capítulo está basado en la obra de Pedro Lluch i Capdevila,
“Historia de las Doctrinas Económicas”.

En él se pretende describir los inicios de la preocupación por la eficiencia, sobre todo nacional, basada en la acumulación de riqueza. Paso obligado para comprender el camino de la eficiencia.

La eficiencia en la época medieval.

En la ciudad medieval se agrupan personas en rededor de dignidades políticas y religiosas, fijan también la residencia, profesionales de la agricultura, de la industria y del comercio. (P. LL.C. pag. 31)

Esta convivencia de profesionales facilita el intercambio de oficiales y aprendices entre ellos mejorando el conocimiento y estableciendo la competencia, con lo cual mejoran continuamente la eficiencia profesional entre ellos.

Estas ciudades, constituidas inicialmente por una población de labradores y artesanos modestos, prontamente se convierten en la sede de la actividad industrial y comercial, iniciándose en la segunda mitad de la Edad Media un floreciente esplendor en las operaciones de tráfico, apareciendo la Letra de Cambio y la legislación mercantil. Así aparecen “El libro del Consulado del Mar”, “Las Leyes de Wisbuy”, “Los Juicios de Olerón”, “El código de Justiniano”, etc.

Alcanzan gran desarrollo las ciudades de Venecia, Pisa, Génova y Florencia, que se aprovechan de las cruzadas y consiguen un gran

desarrollo en su comercio con Oriente, organizando Ferias y Mercados. Marsella y Barcelona rivalizan con las Repúblicas italianas, Marsella por su privilegiada situación y Barcelona por la audacia de sus marinos y comerciantes cuando se trata de hacer negocios.

Por último, las Confederaciones de Ciudades como las de las costas del mar Báltico, donde la más importante fue la Liga hanseática (las ciudades de Colonia, Lübeck, Brunswick y Dantzig), que llegó a contar con 80 ciudades.

Los gremios nacen con ánimo de agrupar la población en asociaciones profesionales por oficios, generando una mejora continua en su **eficiencia**. Los gremios poseían privilegios de explotación de la industria y privilegios sociales, algunos de ellos todavía permanecen en nuestros días.

En los gremios empieza a manifestarse un cierto interés por la mejora de la eficiencia empresarial. Impulsados por el aprendizaje se genera una competencia al acudir a los mismos mercados y competir con los mismos productos. Esto se consigue con la aparición de los gremios, las ciudades y los mercados.

Mercantilismo

El mercantilismo nace como respuesta a tres fenómenos o características históricas:

- 1.- La reforma religiosa motivada por Lutero y Calvino, sentada en los fundamentos de la doctrina judía, al considerar que la adquisición y aumento de riqueza y el utilitarismo son signos de bendición divina. *En definitiva, están creando las bases del capitalismo.*

No se busca de forma específica la eficiencia, aunque su propósito sea la generación de mayor riqueza, sin darse cuenta *generan mayor eficiencia*.

2.- El desenvolvimiento de los viajes marinos y los descubrimientos geográficos.

3.- La constitución de las nacionalidades.

Características del mercantilismo

1.- Una fuerte intervención del Estado en la actividad económica.

2.- Medidas orientadas a favorecer la producción y la adquisición de metales preciosos y dificultar su salida.

3.- Reglamentación de la industria y el comercio orientados a conseguir artículos más baratos.

Por primera vez se ven acciones orientadas directamente a **eficiencia** como las reglamentaciones de fábricas y talleres para obtener una producción adecuada en cantidad y calidad. *Aunque no se determina cómo se debe actuar en cada industria para mejorar esta eficiencia*, pero al menos se dan normas generales que se orientan y llegan a una mejor productividad y por tanto **eficiencia**. Tendremos que esperar hasta Adam Schmidt para entrar en este detalle.

El mercantilismo en España

Los principales mercantilistas españoles: Ortíz, Olivares, Mariana. Los dos primeros son totalmente inoperantes y solo merecen mención Mariana.

La policía económica española consiste en preservar las enormes riquezas en forma de metales preciosos que llegan de las colonias.

Con una mentalidad de nación rica, se lanzó el país a un consumo y unas inversiones suntuarias sin ninguna productividad, había que importar grandes cantidades de artículos que requerían la salida de grandes cantidades de oro y plata que llevó a una notable disminución de la población aquejada de hambre.

En definitiva, el mercantilismo español no aporta nada sobre la eficiencia empresarial sino al contrario consigue la ineficiencia económica.

El mercantilismo Italiano

Botero.-Este autor, en su famosa obra “Region di Stato” propone procedimientos para emancipar económicamente su país.

Serra.- Propone la explotación minera, y señala la importancia del rendimiento de la industria respecto a la agricultura. Señala también que el *tráfico comercial genera la prosperidad de un país*.

El mercantilismo Francés

Bodin.- Destaca su teoría de la división del trabajo internacional, de forma que cada nación se dedique a producir aquello en que tiene más aptitudes. Bodin sienta plaza de liberalista, aun que sin modificación de los derechos aduaneros.

Laffemas.- Se muestra partidario de la reglamentación en el terreno industrial con objeto de conseguir una producción floreciente.

Montchrétien.- Nos habla de:

- a).- La importancia de la división del trabajo
- b).- El interés personal que mueve el mundo económico
- c).- La preeminencia de la industria con respecto a las otras fuentes de actividad económica, pero sin despreciar la agricultura.

Colbert.- Quizá el más famoso de los mercantilistas europeos, basa su obra en la protección de la industria llevada a los más grandes extremos, consiguiendo en su período de gobernante, que los productos franceses se estimaran como los mejores de Europa, considerando el colbertismo como uno de los resultados más brillantes del mercantilismo.

Los años posteriores a la aparición de Colbert marcan una influencia directa en países donde el mercantilismo se conocía solamente de forma rudimentaria, como España, Italia, Alemania y Rusia. Así en la España borbónica del siglo XVIII aparecen autores como Ustariz y Ulloa, los cuales publicaron “Teoría y práctica del comercio y marina” publicada en 1724 y “Restablecimiento de las fábricas y el comercio español” respectivamente.

El mercantilismo en Inglaterra y Holanda

Inglaterra, hasta el siglo XV daba una impresión deplorable, pero en el siglo XVI experimenta un desarrollo en su industria textil. A mediados del siglo XVI Inglaterra se fija en la prosperidad de Holanda que no se basa ni en la agricultura ni en la industria sino en el comercio. Culmina con el Acta de Navegación de 1650 y la obtención del monopolio de la trata de esclavos, conocido como “El Asiento”.

Las características del mercantilismo inglés:

- a).-Suavización del régimen aduanero
- b).- Subordinación de la industria al comercio

Entre los principales economistas ingleses se encuentran Tomás Mun, Child, Wiliam Temple, Wiliam Petty, Loche Misselden y el neomercantilista Juan Law.

Thomas Mun.- Trata principalmente tres cuestiones:

La balanza de comercio.- No debe comprender exclusivamente las importaciones y las exportaciones, sino que se debe incluir el gasto que los extranjeros hacen en el país y el gasto de los súbditos en el extranjero. Liquidación favorable de la política comercial. Para ello propone promocionar la producción en general sin descuidar la agricultura.

La intervención del Estado en la actividad económica.- Considera que debe haber exención de derechos en la exportación. Régimen de libertad a las importaciones, pero con pago de derechos aduaneros a la entrada de productos extranjeros.

Child.- Comparte doctrina con Thomas Mun y añade: Estimación del interés del dinero.- Lo considera de gran importancia y argumenta que la tasa de interés debe ser muy baja, puesto que sitúa a las empresas con mejor ventaja competitiva. **En definitiva, las hace más eficientes.**

Política colonial.- Considera que las colonias empobrecen la metrópoli al agotar su población.

William Temple.- Propone la reglamentación comercial y la supremacía marítima como base del enriquecimiento y del crecimiento nacional. Los años como embajador en los Países Bajos le sirvieron para copiar sus métodos y aplicarlos a Inglaterra.

William Petty.- Con relación a la moneda critica la acumulación de moneda diciendo, que un país se mostrará perjudicado en su economía tanto si cuenta con la abundancia como si registra escasez de numerario.

Respecto a la producción se muestra partidario de la industria juntamente con la tierra. Es partidario de pagar salarios muy bajos para que el hambre fustigue la actividad de los obreros en sentido de mejora. --- ***Una forma de entender la eficiencia que con más o menos pureza se ha seguido aplicando hasta después de la segunda guerra mundial.***---

Bibliografía sobre el mercantilismo

Lluch i Capdevila, Pedro “Historia de las doctrinas Económicas” Ed. Lux, S.A. 1958.

Herrerías, Armando. Mercantilismo : biografía de una tendencia. México, D.F: Limusa, 1974.

Deyon, Pierre. *Los Orígenes de la Europa moderna: el Mercantilismo*. Barcelona: Península, 1970.

Zagari, Eugenio. Mercantilismo e fisiocrazia : la teoria e il dibattito. Napoli: Edizioni scientifiche italiane, 1984.

Velasco Romero, Luís. “La evolución ideológica del mercantilismo.” 35 (2018):

Perdices Blas, Luis., and John. Reeder. El Mercantilismo: política económica y estado nacional. Madrid: Síntesis, 1998.

Vicens Vives, J. (Jaume). El “Redreç” de la economía catalana de 1481 : orígenes del mercantilismo en España. Milano: Istituto Editoriale Cisalpino, 1957.

Pérez Pérez-Olivares, Rubén. El Hechizo del mercantilismo : Carlos II y la Junta de Comercio (1679-1707). Madrid: Ser-

vicio de Publicaciones de la Facultad de Derecho de la Universidad Complutense de Madrid, 2006.

Israel, Jonathan I. (Jonathan Irvine). *La Judería europea en la era del mercantilismo, 1550-1750*. Madrid: Cátedra, 1992.

El dinero, el estado y el mercantilismo moderno - *Libertas* No 27. Eseade, 2002.

Dabat, Alejandro. *Capitalismo mundial y capitalismo nacionales. I, La transición europea al capitalismo, el mercantilismo y el primer sistema colonial*. México. D.F: Facultad de Economía. Universidad Nacional Autónoma de México, 1994.

Matallana, Hernando. "Mercantilismo, acumulación de capital y desarrollo económico en la economía monetaria de producción (nacional)." *Cuadernos de economía* (Bogotá, Colombia) 30.55 (2011): 1–29. Print.

Berasaluce Iza, Julen, and José Antonio Romero Tellaeche. "Un Enfoque Mercantilista Del Crecimiento Económico Chino: Balanza Comercial, PIB e I

Mercantilismo en España

Lluis y Navas, Jaime. *Los Estudios del Padre Mariana sobre el valor de la moneda a través de los tiempos*. Zaragoza: Institución Fernando el Católico C.S.I.C. de la Diputación Provincial, 1961.

Lluis, Jaime, and NAVAS BRUSI. "Los estudios monetarios del Padre Mariana." *Caesaraugusta* 15 (1960): 149–.

Lluis y Navas, Jaime. *Los Estudios monetarios del Padre Mariana*. Zaragoza: Institución Fernando el Católico C.S.I.C. de la Diputación Provincial, 1960. Print.

Mariana, Juan de, and Francesc Pi i Margall. *Obras del Padre Juan de Mariana*. Madrid: Atlas, 1950.

Mercantilismo en Italia

Palumbo, Margherita. *La Città del sole : bibliografia delle edizioni : 1623-2002 : con una appendice di testi critici*. Pisa [etc: Istituti editoriali e poligrafici internazionali, 2004.

Mercantilismo en Francia

Bodin de Saint-Laurent, Jean de. *Les Idées monétaires et commerciales de Jean Bodin*. New York: Burt Franklin, 1907. P

Smith, Helmut Walser. "The Long Shadow of Jean Bodin." *Central European history* 55.1 (2022): 109–117. Web.

Packard, Sidney R. "Le Bourreau Du Cardinal de Richelieu: Isaac de Laffemas (documents Inédits) . Georges Mongre-dien." *The Journal of modern history* 2.1 (1930): 122–123. Web.

Corn, Tony. "Avec le recul de l'histoire : Global Colbert." *Le Débat* 205 (2019): 164–.

Bourgeon, Jean-Louis. *Les Colbert avant Colbert : destin d'une famille marchande*. Paris: Presses Universitaires de France, 1973.

Cole, Charles Woolsey. *Colbert and a Century of French Mercantilism*. London: Frank Cass & Company, 1964.

Minard, Philippe. *La Fortune du colbertisme : état et industrie dans la France des Lumières*. Paris: Fayard, 1998.

Clément, Pierre. *Histoire de la vie et de l'administration de Colbert, contrôleur général des finances ; précédée d'une Étude historique sur Nicolas Fouquet ; suivie des pièces justificatives, lettres et documents inédits*. Paris: Guillaumin, 1859.

Clément, Pierre. *Le gouvernement de Louis XIV, ou, La cour, l'administration, les finances et le commerce de 1683 a 1689 ;*

faisant suite a l'Histoire de la vie et de l'administration de Colbert. Paris: Guillaumin, 1848.

Soll, Jacob. *The Information Master : Jean-Baptiste Colbert's Secret State Intelligence System*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 2009.

Lansdowne, Henry Petty-Fitzmaurice, John. Graunt, and Charles Henry Hull. *The Economic Writings of Sir William*

Mercantilismo en Inglaterra

Petty: Together with the Observations Upon the Bills of Mortality, More Probably by Captain John Graunt. Cambridge: University Press, 1899.

Pasquier, Maurice. *Sir William Petty : ses idées économiques*. New York: Burt Franklin, 1903.

Aspromourgos, Tony. *On the Origins of Classical Economics : Distribution and Value from William Petty to Adam Smith*. London [etc: Routledge, 1996.

Locke, John, and Manuel Satué. *Locke*. Barcelona: Seminario Permanente de Filosofia. Institut de Ciències de l'Educació. Universitat Autònoma de Barcelona, 1983.

Hengstmengel, Joost. "The Survival of Aristotelianism in Early English Mercantilism: An Illustration from the Debate Between Malynes and Misselden." *Erasmus journal for philosophy and economics* 10.1 (2017): 64–82. Web.

Vickers, Douglas. "Misselden, Edward (fl. 1608–1654)." *The New Palgrave Dictionary of Economics*. London: Palgrave Macmillan UK, 2017. 4220–4221. Web.



❧ 5.- ADAM SMITH

*Adam Smith es posiblemente el más famoso economista de la historia y el creador de la Política Económica moderna. Con su obra principal publicada en 1776 “Investigaciones acerca de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”. Hasta entonces la **eficiencia** empresarial no se abordaba de forma explícita e independiente, pero Adam Smith, en sus Teorías sienta las bases de la **eficiencia** productiva.*

Introducción

Adam Smith presenta su obra a finales del siglo XVIII, pero a continuación llega el siglo XIX fuertemente convulso debido a los grandes acontecimientos políticos y sociales de este siglo:

Las consecuencias del racionalismo ético-filosófico.

La abolición de la esclavitud.

Las consecuencias de la revolución francesa.

La independencia de la mayor parte de las colonias.

En este siglo se ponen en marcha los grandes inventos con las consecuencias que estos ejercen sobre la **eficiencia** empresarial.

Las teorías de Adam Smith

Volviendo a la obra de Adam Smith, las principales teorías que enumera en su obra son:

- 1.- Teoría de la división del trabajo y la mayor destreza del empleado obtenida con la especialización.
- 2.- Teoría de los salarios.
- 3.- Teoría del capital
- 4.- Teoría de la renta.
- 5.- Teoría de los precios.
- 6.- Teoría de la moneda.
- 7.- Teoría de la población.
- 8.- Teoría del interés personal.
- 9.- Teoría de la libertad económica y del comercio internacional.

- 1.- *Teoría de la división del trabajo.*- Sobre la División del Trabajo puso como ejemplo, “*la fabricación de alfileres, donde un hombre apenas podría fabricar 20 alfileres al día, pero si la tarea total se divide en varias subtareas y se encarga cada una de ellas a una persona distinta se obtiene una mayor destreza de cada persona en fabricar su parte del alfiler total*”

Adam Smith estaba planteando la división del trabajo y la especialización, que ya jamás se separarán y siempre serán consideradas en la gestión empresarial. Todavía ahora en las universidades, cuando se habla de Diseño de Estructuras Organizativas, se habla de la división del trabajo y la especialización.

Según Adam Smith las ventajas de la división del trabajo pueden ser:

- a).- Este trabajador se especializa a base de repetir muchas veces una tarea y llega a convertirse en un maestro.

b).- Implica economía de tiempo al disponer el obrero de mayor destreza y realizar la tarea en menor tiempo.

c).- Facilita la invención al realizar tareas muy específicas.

Cuanto más especializado está el obrero, más *eficiencia* desarrolla y mayor riqueza genera.

2.- *Teoría del salario*.- Según Adam Smith, “*Los servidores, los jornaleros, y los obreros en sus diferentes clases, constituyen la mayoría de la sociedad. Entonces, es evidente que todo lo que tienda a mejorar las condiciones de vida de la mayoría no puede ser considerado una desventaja para el conjunto.*”

“Se trata de un acto de estricta justicia, que los que proporcionan el alimento, el vestido y la habitación a todo el mundo, tengan también derecho a una parte del producto de su trabajo, que al menos sea suficiente para alimentarlos, vestirlos y darles habitación de un modo tolerable.”

“Los salarios elevados corresponden a los países que están en camino de enriquecerse, mientras que los bajos inciden en países estacionarios en el desenvolvimiento económico.”

Adam Smith relaciona el salario con la *eficiencia* generada por el trabajador. A mayor *eficiencia* mayor salario.

3.- *Teoría del capital*.- Presenta el capital como “la parte del patrimonio de la cual el propietario de una economía espera una renta.

Es el ahorro la causa inmediata del acrecentamiento del capital. El trabajo suministra los objetos que el ahorro acumula. Pero cualquiera que fuese el trabajo, si no estuviera allí la economía para ahorrar y retirar de la circulación determinados artículos, el capital no se acrecentaría jamás.

Para Adam Smith, el poseedor del capital, lo aportará a una empresa si le genera una rentabilidad satisfactoria, o sea si la rentabilidad es **eficiente**. En el caso de varias inversiones a la vez, buscará intuitivamente los máximos “paretianos”, aunque Pareto fuese muy posterior en el tiempo.

4. Teoría de la renta.- La renta del trabajo.- Viene determinada por las oscilaciones de la ley de oferta y demanda de brazos. La renta del capital también vendrá determinada por la cantidad de capital, ya que, al aparecer la competencia, cuanto mayor sea la cantidad de capitales que se oferten menor será el beneficio o premio que recibirán.

También la renta del capital está sometida a la ley de la competencia, lo cual significa la ley de la *eficiencia*.

5.- Teoría de los precios.- Distingue Adam Smith entre dos tipos de precios:

- Precio natural, o precio de coste, formado por la suma de los costes unitarios de los elementos que lo componen.
- El precio de mercado oscila en función de la oferta y demanda.

6.- Teoría de la moneda.- Adam Smith se manifiesta contrario al dicho “la moneda es la riqueza”. “Para los tártaros la riqueza está constituida por el ganado, mientras que para los españoles lo constituye el oro y la plata. Entre los dos, quizá los tártaros estaban más cerca de la verdad”. La verdadera riqueza de un país no es la moneda sino “el producto anual de su suelo y de su trabajo”.

7.- Teoría de la población.- “Si la demanda de trabajo aumenta constantemente, la remuneración satisfecha al jornalero ha

de estimular necesariamente el matrimonio y, en su consecuencia, la multiplicación de los obreros, hasta el extremo de permitirles hacer frente, por medio de una población cada vez más numerosa, a esta demanda constantemente creciente. Si el salario llegara a ser inferior a lo que es necesario para atender la demanda, la falta de brazos volvería inmediatamente a elevarlo, y si se elevara por encima de dicho nivel, la excesiva multiplicación de brazos reduciría rápidamente el salario a este mínimo indispensable, por lo cual aparece el salario en su justo límite.”

En otras palabras, si aumenta la demanda y se mantiene el número de obreros, la *eficiencia* aumenta y la escasez de mano de obra incrementa el salario. Esto estimula el matrimonio y la población.

Si la demanda disminuye, disminuye el numerador, pero se mantiene el número de obreros como denominador, la *eficiencia* disminuye y el sobrante de mano de obra hace disminuir los salarios, y con ello los matrimonios y la población.

Así Adam Smith considera que la población se autorregula en función de la demanda de la economía.

8.- *Teoría del interés personal*.- En la vida económica, cada hombre actúa atendiendo a su propio interés, es decir, de acuerdo con las normas que le dicta su egoísmo, aunque admite que éste obra en beneficio del interés general, ya que, sirviendo el hombre a sus propios fines, sirve también a la colectividad, lo cual señala una marcha armónica de la actividad económica.

El interés personal se orienta siempre a trabajar, invertir y actuar en general, en función de la orientación a la maximi-

zación de la *eficiencia*. Considerando también como numerador la satisfacción de los valores personales.

9.- *Teoría de la libertad económica y del comercio internacional.*-

Ninguna traba debe oponerse al desarrollo de la libre acción del interés personal, señalando con este motivo su hostilidad para todo lo que signifique una anulación de la personalidad individual, Este criterio expone al decir: “Cada hombre, en tanto no cometa ninguna violación de las leyes de justicia, queda en absoluta libertad de perseguir la consecución de su propio interés del modo que más le convenga y de colocar su trabajo y su capital con los de cualquier otro hombre”.

Para Adam Smith ya se puede intuir el lema de los fisiócratas “Dejar hacer dejad pasar, que el mundo anda por sí solo”.

Aplicación de las teorías de Adam Smith

Adam Smith publica su obra más importante en 1776, épocas de fuertes tensiones sociales que dificultan la propagación de las ideas de Adam Smith:

- La independencia de las colonias en América
- La Revolución Francesa.
- Las guerras napoleónicas y sus consecuencias.
- Abolición de la esclavitud y con ella empieza la discusión de qué parte del valor añadido debe ser para el propietario y qué parte para el obrero
- Aparición del sindicalismo
- El avance de las ideas anarquistas y comunistas.

La sociedad debe interpretar, absorber y aplicar los avances de Adam Smith y los avances tecnológicos, pero los puntos anteriores no son más que inconvenientes para su aplicación. Poco a poco la sociedad ha ido asumiendo los cambios económicos, sociales y políticos. Uno de los que ha costado más de asumir y que todavía está en discusión, aunque cada vez más suavizado en base a la aproximación a un equilibrio, es la distribución del valor añadido generado por las empresas entre el patrono y el obrero.

Bibliografía de Adam Smith

- BERRY, C.J., 2018. Adam Smith : a very short introduction. First edition. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press. ISBN 9780198784456.
- BROWN, V., 2004. The Adam Smith review. London: Routledge. ISBN 0203599349.
- FONTANA, J., 1977. De Adam Smith a Karl Marx. Madrid: Fundación del Instituto Nacional de Industria.
- GLAHE, F.R., 1978. Adam Smith and the wealth of nations : 1776-1976 bicentennial essays. Boulder (Col.): Colorado Associated University Press.
- HOLLANDER, S., 1973. The economics of Adam Smith. London [etc: Heinemann educational books. ISBN 0435844105.
- BROWN, M., 1988. Adam Smith's economics : its place in the development of economic thought. London [etc: Croom Helm. ISBN 0709950799.
- PIKE, E.R., 1965. Adam Smith : founder of the Science of Economics. London: Weidenfeld & Nicolson.
- WEST, E.G., 1990. Adam Smith and modern economics : from market behaviour to public choice. Aldershot: Edward Elgar. ISBN 1852783133.

FAU, M.E., 2010. Adam Smith. Buenos Aires, Argentina: La Bisagra. ISBN 1-4492-3365-1.

GODÍNEZ TERRONES, J.D.J., 2023. L'acció de Déu, la felicitat i el lliure mercat en Adam Smith. ,

MONTALVO, M. y SMITH, A., 1997. Adam Smith : 1723-1790. Madrid: Ediciones del Orto. ISBN 8479231424.

HENDERSON, W. y SMITH, A., 2006. Evaluating Adam Smith : creating the wealth of nations. London ;: Routledge. ISBN 9780415336680.

SKINNER, A.S. y WILSON, T., 1975. Essays on Adam Smith. Oxford: Clarendon Press. ISBN 0198281919.

MORROW, G.R., 1969. The Ethical and economic theories of Adam Smith. New York: Augustus M. Kelley.

BERRY, C.J., 2018. Adam Smith : a very short introduction. First edition. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press. ISBN 9780198784456.

MÉNDEZ BAIGES, V., 2014. El filósofo y el mercader : filosofía, derecho y economía en la obra de Adam Smith. México D.F: FCE - Fondo de Cultura Económica. ISBN 607-16-2382-0.

CLARK, J.M., 1966. Adam Smith, 1776-1926 : lectures to commemorate the sesquicentennial of the publication of «The wealth of nations». New York: Augustus M. Kelley.



❖ 6.- LA ABOLICIÓN DE LA ESCLAVITUD

La abolición de la esclavitud viene reforzada por los principios de la Ilustración y de la Revolución Francesa. Sus consecuencias socioeconómicas son grandes, pues a partir de este momento el valor añadido de la empresa ya no pertenece únicamente al patrono, sino que empieza una disputa entre patrono y obrero (no esclavo), para decidir qué parte pertenece a cada uno. Discusión que todavía perdura en nuestros días.

Definición de esclavitud.

Un hombre o una mujer esclavo, significa que son propiedad de otro que es el “amo”, esto implica:

- Trabajar según la capacidad corporal, no hay límite establecido.
- Lo único que se percibía por el trabajo es, comida, ropa y techo que lo proporciona el amo.
- La esclavitud es hereditaria. Los hijos de esclavos eran esclavos.
- El “amo” como propietario podía disponer del esclavo a su antojo en todo lo que ocurra en la vida del esclavo. El “amo” podía violar, torturar y matar a sus esclavos. No eran tratados como personas.
- El esclavo no sabe ni leer ni escribir, se le niega todo derecho al conocimiento.

La esclavitud es muy antigua; los egipcios, griegos, romanos etc. Lo más sorprendente es que civilizaciones desconectadas también tenían esclavos.

Situación previa a la abolición de la esclavitud.

La abolición de la esclavitud está muy relacionada con las teorías de Adam Smith, porque la división del trabajo y la especialización no se puede realizar en un mundo de esclavos, por este motivo, los avances que propone Adam Smith requieren un mundo más libre e independiente.

Las ideas de los enciclopedistas franceses (Diderot 1751, etc.), la misma Revolución Francesa (1789), y el racionalismo ético-filosófico: Descartes (1596-1650), “El discurso del método” (1637), en Inglaterra “Hobbes” (1588-1679), “Voltaire” (1694-1778) partidario de una ética universal, Rousseau, (1712-1778), “Emilio” (1762), “El contrato Social” (1762), Kant (1724-1804) “Crítica de la razón pura”, etc. Dieron una nueva visión del mundo y de la sociedad, todos aportan ideas de libertad e independencia del individuo, y uno de los puntos de mira era la esclavitud.

Abolición de la esclavitud

Durante el siglo XVIII se fraguaron las ideas y el conocimiento para que desde finales de siglo y durante todo el siglo XIX, de forma más o menos traumática —con guerras de por medio— se fue aboliendo la esclavitud de todos los países de Europa y América.

La abolición de la esclavitud fue un proceso de múltiples tentativas de tira y afloja hasta que los avances socioculturales aca-

ban prevaleciendo. Varias naciones pasaron por la “libertad de vientre” mediante el cual, los hijos de esclavos ya eran libres. En otras naciones la tentativa de abolición significó una guerra civil, pues el cambio socioeconómico y cultural era muy fuerte. El hecho de que un trabajador pudiese cambiar de empresa si otra le pagaba más era un cambio social impensable pocos años atrás.

Fechas de la abolición de la esclavitud

- Dinamarca en 1792-
- Chile 1823.
- En Inglaterra se abolió la esclavitud en 1833 incluso en todas las colonias.
- Francia, tras la Revolución Francesa y la declaración de los derechos del hombre se abolió la esclavitud, pero en 1794, Napoleón la restableció para abolirse definitivamente en 1848.
- Colombia 1-1-1852, comportó una guerra civil que terminó con el éxito de los liberales después de 4 meses.
- En España. Fernando VII 30-05-1820, si bien se permitía legalmente en las colonias, donde se abolió definitivamente en 1873.
- La Revolución Francesa. Las guerras napoleónicas y sus consecuencias.
- EE. UU, en el noreste se abolió entre 1789 y 1830 permaneciendo en el sur, que se abolió tras la guerra civil en 1865.
- El último país de América fue Brasil, que, en mayo de 1888 Isabel I, suprimió de un plumazo la esclavitud.

Y así fueron cayendo todos los países a lo largo del siglo XIX. Desde nuestra forma de pensar actual, se nos hace muy difícil

comprender la magnitud del cambio social y económico que representaba la abolición de la esclavitud.

El esclavismo significaba un sistema muy eficiente por los bajos costes del personal, pero significaba también la continuación de un estado estacionario, social y económicamente agotado en su posibilidad de mejorar la *eficiencia* en el trabajo.

Cambio de paradigma.

La industria del vapor estaba empezando y nuevos inventos posteriores llevarían nuevos cambios, que harían el trabajo más eficiente y requerirían trabajadores más capacitados.

Los mercados ya eran abiertos y libres, tanto el de productos como el de productores y sobre todo el de trabajo, donde los trabajadores podían competir libremente para ser el más capacitado y por tanto percibir más salario. Por otro lado, las organizaciones eran totalmente libres para elegir el mejor trabajador. Esta libertad por ambos lados generaba mayor *eficiencia* que el estado cerrado de la esclavitud.

Este cambio de paradigma significó también un cambio en la forma de competir y de búsqueda de la *eficiencia*. El hombre libre podía escoger la empresa donde trabajar según le aporten mejores condiciones, pero el empresario también podía escoger los trabajadores mejor preparados y más cualificados. **Esto significaba la creación del mercado de trabajo, que después de los ajustes necesarios redundó en una mejor *eficiencia* de la producción.**

Todo esto que acabamos de comentar era la visión de las ventajas de la abolición, pero esto no existía, era una ilusión que

se debía construir, y ésto no era nada fácil. Por un lado, los trabajadores que venían de la esclavitud no tenían interés en la formación y en la especialización en un tipo de puesto de trabajo, ni estaban acostumbrados al cambio de empresa, por lo cual optaban por la seguridad de un trabajo estable, además, no sabían hacerlo de otra forma, aunque esto fuera posible. Por otro lado, los patronos no estaban acostumbrados a buscar los trabajadores más capacitados, por tanto, los ajustes en la creación de un mercado de trabajo tenían muchos inconvenientes. En algunas naciones o algunas regiones los cambios y las adaptaciones iban más rápidas, pero en el mundo en general iba despacio.

Paremos un momento para reflexionar. Por un lado, la propuesta de la división del trabajo y la especialización aportada por Adam Smith estaba gritando a los empresarios que “una mejora de la *eficiencia* dentro de las organizaciones se puede encontrar, ¡es cuestión de buscarla!” Este concepto apoyado por los nuevos inventos proyectaba el mundo económico y la riqueza de las naciones hasta límites insospechados.

Por otro lado, con la abolición de la esclavitud aparecía un nuevo problema que hemos repetido varias veces. “¿Cómo se reparte el valor añadido de las organizaciones entre el patrón y los obreros?” Esta es una pregunta planteada pero no resuelta, “El patrón se quedaba todo el valor añadido y daba a los trabajadores el mínimo para vivir y poder trabajar, que es a lo que estaba acostumbrado”. Esta respuesta ya no era válida porque no mejora la *eficiencia*. Se debía buscar un equilibrio que satisficiera a las dos partes, sobre todo al patrono, que hasta el momento había tenido todo el poder de este reparto y que ahora debía ceder una parte a los obreros.

La búsqueda de este equilibrio motivó guerras, enfrentamientos y nuevas doctrinas. El anarquismo y el comunismo son mo-

vimientos que nacen básicamente motivadas por la tensión del patrono en mantener un “estatus quo” social y un nivel de vida que habían mantenido las generaciones anteriores, y que, por tanto, se consideraban en derecho histórico y social de quedarse la mayor parte del valor añadido,

Uno de los inconvenientes más importantes era la fijación del salario y la fijación de las horas a trabajar. El patrono, que tenía la autoridad moral que le daba el dominio histórico heredado de sus antepasados, y el dominio del fuerte sobre el débil, estaba acostumbrado a decidir la retribución al trabajador, que normalmente estaba formada por la manutención más indispensable sin fijar horarios de trabajo, o sea, trabajar “de sol a sol” en el campo y horarios interminables en la industria. Mientras tanto, el trabajador poco cualificado, sin ningún poder de reacción ni de protesta, donde la seguridad de su puesto de trabajo era demasiado importante, considerando que se movía en las dos primeras posiciones de la escala de Maslow. (Porret 2004, 85).

Después de estas reflexiones, volvamos a la línea histórica del discurso para ver la evolución de los hechos.

Bibliografía sobre la abolición de la esclavitud

Castelar, Emilio. La abolición de la esclavitud. Barcelona: www.linkgua-digital.com, 2019.

Estudios sobre la abolición de la esclavitud. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Centro de Estudios Históricos. Departamento de Historia de América, 1986.

Clementi, Hebe. La Abolición de la esclavitud en América Latina. Buenos Aires: La Pléyade, 1974.

- Galván Rodríguez, Eduardo. La abolición de la esclavitud en España : debates parlamentarios, 1810-1886. Madrid: Dykinson, 2014.
- Suárez Díaz, Ada. El doctor Ramón Emeterio Betances y la abolición de la esclavitud. San Juan de Puerto Rico: [s.n.], 1978.
- Lombardi, John V. Decadencia y abolición de la esclavitud en Venezuela, 1820-1854. Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela, 1974.
- Cuche, Denys. Poder blanco y resistencia negra en el Perú : un estudio de la condición social del negro en el Perú después de la abolición de la esclavitud. Lima: Instituto Nacional de Cultura, 1975.
- Jouault, Alphonse. Abraham Lincoln, su juventud y su vida política : historia de la abolición de la esclavitud en los Estados-Unidos. 2a ed. Barcelona: Libr. Española de Lopez, 1876.
- Riíz Belvis, Segundo et al. Proyecto para la abolición de la esclavitud en Puerto Rico : presentado a la Junta de Información reunida en Madrid, el 10 de abril de 1867. San Juan de Puerto Rico: Instituto de Cultura Puertorriqueña, 1959.
- Deschamps, Gaston. La Crisis azucarera y la isla de Cuba : la fórmula colonial, abolición de la esclavitud, las Antillas inglesas, las Antillas francesas, la Luisiana, la Isla de Puerto Rico ... Habana: La Propaganda Literaria, 1885.
- Sanz Esteban, Miguel. Del influjo que tuvo la Iglesia en la abolición de la esclavitud : resumen de una discusión que sobre este tema tuvo lugar en la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas en el año de 1870 ... Madrid: s.n., 1884.
- Solano, Francisco de, and Agustín Guimerá Ravina. "Esclavitud y derechos humanos : la lucha por la libertad del negro en el siglo XIX : [actas del Coloquio Internacional sobre Abo-

lición de la Esclavitud, Madrid, 2-4 diciembre, 1986].” Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Centro de Estudios Históricos. Departamento de Historia de América, 1990.

Castelar, Emilio. La abolición de la esclavitud. Barcelona: www.linkgua-digital.com, 2019.

Naranjo Orovio, Consuelo. Los Márgenes de la Esclavitud. Resistencia, Control y Abolición en el Caribe y América Latina. Madrid: Dykinson, S.L., 2021.



7.- INDEPENDENCIA DE LAS COLONIAS

Este capítulo se basa en los datos obtenidos del “Instituto Cervantes (España), 1991- 2022”. Reservados todos los derechos.

*En el mismo siglo desaparece la esclavitud y se consigue la independencia de la mayoría de las colonias americanas. Este es otro de los inconvenientes que retrasaron la aplicación de los principios de Adam Smith. El mundo estaba preocupado por otros temas más esenciales y no prestaba atención a la **eficiencia** en el trabajo.*

Cronología

Cronología de los sucesos más relevantes en los procesos de independencia de los países americanos. Se ha dividido en tres períodos principales:

1. **Primeras revueltas y orígenes: 1740-1807.**
2. **Ocupación francesa de España y desarrollo de procesos de independencias: 1808-1830.**
3. **Consolidación de las independencias: 1831-1983.**

1.-Primeras revueltas y orígenes: 1740-1807

1749-1752. Rebelión de Juan Francisco León en Venezuela.

1759. La Corona española reconoce la tenencia de la tierra a los criollos americanos. Nace en Quito el prócer Juan Pío Montúfar, marqués de Selva Alegre.

1761. Las fuerzas inglesas coloniales de Norteamérica toman la isla caribeña Dominica y en México estalla una rebelión indígena.

1762. En el contexto de la Guerra de los Siete años, a la que se une España a favor de Francia, los ingleses ocupan La Habana durante once meses, así como otras islas del Caribe.

1764. Nace José Gervasio Artigas, libertador y figura fundante en las provincias de la franja oriental que abarca países del entonces Virreinato del Río de la Plata.

1765. Estalla en Quito el alzamiento popular conocido como la “Revolución de los Estancos” contra el monopolio de aguardientes y la aduana de víveres, lo que significó un triunfo transitorio para criollos y mestizos. Nacen los próceres José María Morelos y Pavón, libertador de México y Antonio Nariño, precursor de la independencia en la Nueva Granada.

1766. Estalla en Chile uno de tantos levantamientos araucanos. Nacen los patriotas neogranadinos Camilo Torres y Francisco Antonio Zea.

1767. Por disposición real los jesuitas establecidos en las Indias son apresados y expulsados del continente, lo que da lugar a levantamientos en Guanajuato y Michoacán, en Nueva España. Asimismo, en la región del Tucumán se produce la rebelión de Pedro Bohórquez, llamado Hualpa-Inca.

1770. Estalla en el virreinato del Perú una nueva rebelión indígena encabezada por los indios Sisasica quienes matan al corregidor y son duramente reprimidos por ello. Nace Manuel Belgrano, prócer de la independencia argentina.

1771. En Haití estalla la sublevación dirigida por Toussaint Louverture. Ese mismo año, el prócer venezolano Francisco de Miranda viaja a España, para regresar a su tierra en 1806 enfrentado al poder español.

1775. Estalla la guerra entre los colonos norteamericanos y el poder colonial inglés. George Washington encabeza las fuerzas insurrectas.

1776. Se encarga a Thomas Jefferson el documento mediante el cual es declarada la independencia de los Estados Unidos. Se crea el virreinato del Río de la Plata, formado por Argentina, Charcas (Bolivia), Uruguay y Paraguay. Estalla una rebelión indígena en Guano, Ecuador, contra los abusos del corregidor. Nace en Ecuador José de la Mar, prócer de la independencia y primer presidente del Perú.

4 de julio. Firma de la Declaración de Independencia de las trece colonias inglesas (actual Estados Unidos) en Filadelfia como consecuencia de las revueltas iniciadas durante 1775. La guerra de independencia contra el Reino de Gran Bretaña finalizó con el Tratado de París en 1783.

1777. Se crean las capitanías generales de Venezuela y Cuba y estallan en Ecuador varias rebeliones indígenas a causa del empadronamiento de la población ordenado por la metrópoli.

1778. Se establece la capitanía general de Chile. Nacen José de San Martín, libertador de la nación argentina; Bernardo O'Higgins, libertador de Chile; y el patriota también argentino, Mariano Moreno.

1779. En Charcas (Bolivia) estalla la insurrección de los hermanos Catari contra el corregidor de Chayanta y en La Grita, Venezuela, se protesta contra el monopolio del tabaco.

1780-1781. Continúan las rebeliones de emancipación en el continente, entre las que destacan la encabezada por José Gabriel Condorcanqui (Túpac Amaru II), en el virreinato del Perú; la de los comuneros del Socorro, en la Nueva Granada, encabezada por José Antonio Galán; además de otras rebeliones en Paraguay y Argentina.

1782. Diego Cristóbal Túpac Amaru (hermano de Túpac Amaru) es apresado, mientras que José Antonio Galán es ejecutado y Antonio Caballero y Góngora es nombrado virrey de la Nueva Granada.

1783. Se apaga la rebelión indígena en el virreinato del Perú con la ejecución del líder Diego Cristóbal Túpac Amaru. Nace en Caracas el libertador Simón Bolívar.

1784. Francisco de Miranda viaja a los Estados Unidos para hablar con los dirigentes norteamericanos de los proyectos independentistas, antes de embarcarse rumbo a Inglaterra.

1785. Francisco de Miranda inicia su itinerario europeo: Holanda, Prusia, Praga, Viena e Italia.

1787. Francisco de Miranda recibe apoyo de la emperatriz Catalina de Rusia. Continúa sus viajes por Suecia y por los países nórdicos.

1788. El patriota ecuatoriano Eugenio Santa Cruz y Espejo es desterrado a Bogotá por sus ideas liberales. Allí conoce a los jóvenes revolucionarios Antonio Nariño y Francisco Antonio Zea.

1789. Toma de la Bastilla el 14 de julio, quedan abolidos los privilegios feudales y hay conmoción en toda Francia y en Europa.

1790. En España es abolida la Casa de Contratación de Cádiz, en el marco de la política de administración y progresiva descentralización económica del reino. Francisco de Miranda se encuentra en Londres intentando ganar adeptos para la causa independentista. Nace el prócer venezolano José Antonio Páez.

1791. Se autoriza la introducción de esclavos negros en Buenos Aires y Montevideo. O'Higgins en Chile dicta la abolición del régimen de la encomienda. Nace el caudillo mexicano Antonio López de Santa Anna.

1792. Francisco de Miranda entra al servicio del ejército francés y como mariscal de campo, lucha contra los prusianos. Nace el prócer colombiano Francisco de Paula Santander.

1793. El capitán O'Higgins, en Chile, firma con los indios un tratado de paz, mientras, en Francia, Miranda es hecho prisionero por las intrigas en las que se ve envuelto. Nace el militar y político argentino Juan Manuel de Rosas.

1794. Es abolida la esclavitud en las colonias francesas.

1795. Mediante el tratado de Basilea, España reconoce la autoridad de Francia sobre Haití y toda la isla de Santo Domingo, a cambio del retiro de las tropas francesas de la península. Jamaica cae bajo el control de los ingleses. En Coro, Venezuela, se sublevan los negros y mestizos inspirados en la rebelión de Haití.

1796. El insurrecto José Leonardo Chirinos, líder de la rebelión de negros y mulatos en Venezuela, es condenado a muerte por la Real Audiencia. El prócer neogranadino Antonio Nariño visita París, Londres, y otras ciudades europeas, buscando contactos en pro de la causa independentista.

1797. En Europa, Francisco de Miranda, José del Pozo Sucre y Manuel José Salas firman el "Acta de París". Miranda, junto con Pablo de Olavide, que no puede asistir por encontrarse enfermo, dirigen las gestiones encaminadas a la independencia hispanoamericana, con el apoyo de Inglaterra y los Estados Unidos, naciones a las que ofrecen un tratado comercial sin monopolio e indemnización por los gastos en que incurran. Nace en Quito Manuela Sáenz, compañera de Bolívar y una de las mujeres más destacadas en el proceso independentista por su participación en las campañas y el papel que jugó en la vida de Bolívar.

1799. Estalla en México la "conspiración de los machetes". En Caracas es ahorcado públicamente el patriota José María España. El joven Simón Bolívar viaja a España donde permanece hasta 1802.

1800. En México, el cura Hidalgo es investigado por la Inquisición, acusado de herejía y sospechoso de “afrancesamiento”. En Haití, Toussaint Louverture lucha contra la resistencia española en la isla.

1801. Francisco de Miranda, que viaja a Inglaterra para buscar apoyos para la causa, es expulsado de Francia, acusado de conspirar contra España, país aliado de Francia. Miranda propone llamar Colombia a Hispanoamérica y establecer su capital en Panamá, a la vez que prepara una invasión a Venezuela.

1802. El general Leclerc, al mando de las fuerzas metropolitanas francesas, invade Haití. La independencia del país se viene abajo. Toussaint es hecho prisionero y se restablece la esclavitud en la isla. Simón Bolívar regresa a Venezuela procedente de España.

1803. Después de firmar las capitulaciones con los franceses, Jean Jacques Dessalines proclama la independencia de Haití. Antonio Nariño regresa a Bogotá y Bolívar, viudo, regresa a Europa. Tiene lugar la revolución de Tebalde en Cuzco.

1804. Bernardo O’Higgins es nombrado alcalde de Chillán. José de San Martín asciende a capitán de infantería en España. Simón Bolívar se encuentra en París con su maestro Simón Rodríguez, asiste a la coronación de Napoleón y se encuentra con Alejandro Humboldt.

1 de enero. Proclamación de la independencia de Haití. Jean Jacques Dessalines será el nuevo emperador y Haití el segundo país americano en independizarse.

1805. En el Monte Sacro de Roma, Bolívar jura ante su maestro Simón Rodríguez dedicar su vida a la libertad de Hispanoamérica. Francisco de Miranda prepara en los Estados Unidos la invasión de Venezuela.

1806. Miranda realiza su primer asalto de la costa central de Venezuela, pero fracasa y lo intenta por la costa occidental. Conquista Coro, aunque debe abandonar la plaza. Se traslada

a Trinidad, pasando por Aruba y Barbados. Mientras se lleva a cabo el plan inglés de la conquista de la América española, se prepara el ataque de Chile que no se realiza, y el de Buenos Aires, a las órdenes de Beresford. El virrey huye y las fuerzas de resistencia son comandadas por Liniers. Los invasores son rechazados. Dessalines es asesinado en Haití. Simón Bolívar viaja a los Estados Unidos desde Europa.

1807. Los ingleses intentan apoderarse del Río de la Plata e invaden Montevideo, pero las milicias criollas se resisten. Santiago Liniers es nombrado virrey y el cabildo ratificado por la Corona. La familia real portuguesa se establece en Río de Janeiro debido a la invasión napoleónica de Portugal. Bolívar regresa a Caracas. En Haití estalla la guerra por el control de la isla.

2. Ocupación francesa de España y desarrollo de los procesos de independencias: 1808-1830.

1808-1814. Ocupación francesa de España y Guerra de la Independencia Española.

1814-1819. Período conocido como la Reconquista Española en el que se intenta restaurar el gobierno de España en las colonias americanas.

1815-1825. Formación del Reino Unido de Portugal, Brasil y Algarve, regido por la dinastía de Braganza en su exilio. La escisión en la familia real portuguesa y las revoluciones liberales desembocan finalmente en el reconocimiento de Portugal, bajo el Tratado de Río de Janeiro de 29 de agosto de 1825, de la independencia del Reino de Brasil.

1809. 10 de agosto. La Junta Soberana de Quito, presidida por Juan Pío Montúfar, proclama la independencia de los territorios de Quito.

1810. 25 de mayo. Elección de la Primera Junta de Gobierno en Buenos Aires para las provincias que formaban parte del

Virreinato del Río de la Plata o Buenos Aires. Día Nacional de Argentina.

20 de julio. Protesta en Santa Fé de Bogotá, que da lugar a las luchas independentistas en la Nueva Granada, cuando el pueblo se amotina en la plaza del mercado y se declara cabildo abierto, proceso que finalizará en 1819 con las victorias de Simón Bolívar y la consolidación de la independencia de la Gran Colombia (actuales Colombia, Venezuela y Ecuador).

16 de septiembre. Grito de Dolores en el actual Dolores Hidalgo, Guanajuato. Comienzo de la guerra de independencia de México, que finalizará el 27 de septiembre de 1821 con la entrada del Ejército de las Tres Garantías (Trigarante) en la ciudad de México. El Día Nacional de México se celebra el 15 de septiembre.

18 de septiembre. Formación de la Primera Junta Nacional del Gobierno de Chile. Día Nacional de Chile.

1811. 27 de febrero. Grito de Asencio. Rebelión de Uruguay y los actuales estados brasileños de Río Grande del Sur y Santa Catarina, también conocida como Banda Oriental, contra la Corona de España.

14-15 de mayo. Estallido del movimiento independentista paraguayo. Día nacional de Paraguay.

5 de julio. Firma del Acta de la Declaración de Independencia de Venezuela.

11 de noviembre. Cartagena de Indias, que seguía bajo el mando de la Corona española, declara su independencia absoluta de España. El ejemplo de Cartagena es seguido por otras provincias de la Nueva Granada.

1812. 15 de febrero. Se dicta la constitución de Quito. En Venezuela, Francisco de Miranda capitula ante los realistas. Los españoles lo detienen y lo envían a España. Cae la Junta y el marqués de Selva Alegre es apresado, mientras en el Perú el ejér-

cito realista derrota a los patriotas en Cochabamba y se dirige al Río de la Plata, pero allí es detenido por el general Belgrano. En México, José María Morelos y Pavón se convierte en jefe de las fuerzas patriotas, toma Oaxaca y dicta medidas administrativas.

1813. Desde los Andes a Caracas, Bolívar inicia la llamada “Campana admirable” y es proclamado Libertador. En Chile O’Higgins lucha contra los españoles y se enfrenta al dictador Carrera, depuesto en una junta. En Argentina se instala la Asamblea Constituyente, que se declara soberana.

1814. En España vuelve al poder Fernando VII y en Hispanoamérica los ejércitos de Bolívar se ven acosados por los realistas. El Libertador, proscrito por generales enemigos, escapa hacia las Antillas y pasa a la Nueva Granada. Antonio Nariño es apresado por los españoles y enviado a Cádiz. San Martín prepara en Cuya la invasión patriota para recuperar Chile. Buenos Aires vence y obliga a los realistas a rendirse.

1815. 6 de diciembre. Toma de Cartagena de Indias por el ejército realista bajo el mando de Pablo Morillo. Los soldados españoles recobraron el control del virreinato durante un año, estableciendo una junta militar con el objeto de juzgar y ejecutar a los rebeldes.

1816. 9 de julio. Declaración de Independencia de las Provincias Unidas en Sudamérica (actuales Argentina, Bolivia, Paraguay, Uruguay, así como Santa Catarina y Río Grande del Sur en Brasil). Salvo el Río de la Plata, el resto de Hispanoamérica cae nuevamente en manos de las fuerzas españolas. Pablo Morillo toma Bogotá y ejecuta a los principales dirigentes sublevados: Camilo Torres, Jorge Tadeo Lozano, Francisco José de Caldas, José María García y Manuel Rodríguez Torices. Francisco Antonio Zea se une a Bolívar, que se encuentra en Haití. Con ayuda del presidente haitiano Pétion, realiza dos expediciones al oriente de Venezuela. En Brasil, el regente de la Corona se

convierte en Juan VI y como tal decide la política desde América. Muere Francisco de Miranda en la prisión de Cádiz.

1817. 12 de febrero. Batalla de Chacabuco. Inicio del gobierno de Bernardo O'Higgins en Chile. En Recife, Brasil, los criollos encabezan una revuelta popular y nacionalista e intentan crear la República Pernambucana, pero son derrocados.

1818. El 5 de mayo los ejércitos patriotas en Chile logran la victoria sobre los realistas en la batalla de Maipú. Muere Juan Pío de Montúfar, marqués de Selva Alegre, prisionero en España, así como el presidente Alexandre Pétion, a quien le sucede Jean Pierre Boyer.

1819. El 6 de julio los españoles son derrotados en la batalla del Pantano de Vargas y el 7 de agosto en la batalla de Boyacá. Se crea la Gran Colombia integrada por Venezuela, Colombia y Ecuador. Bolívar y Francisco Antonio Zea son nombrados presidente y vicepresidente, respectivamente.

1820. El 9 de octubre Guayaquil se proclama independiente, crea su junta y dicta la Constitución. El 26 de noviembre, patriotas y realistas firman en Venezuela el Tratado de Armisticio y Regularización de la guerra. En México, el virrey, la Audiencia y el gobernador de Veracruz juran la Constitución de Cádiz.

1821. 24 de junio. Venezuela consolida su independencia con la derrota de los españoles en la batalla de Carabobo. 22 de agosto, se proclama la independencia de Lima. San Martín es nombrado protector del Perú.

15 de septiembre. Independencia del Reino de Guatemala que reunía las provincias de Chiapas, Guatemala, San Salvador, Comayagua, Nicaragua y Costa Rica. Día Nacional de Costa Rica, Guatemala, El Salvador y Honduras.

28 de noviembre. Independencia de Panamá sobre España y unión a la Gran Colombia.

1 de diciembre. El auditor José Núñez de Cáceres proclama la independencia de Santo Domingo. Bolívar prepara la campaña del Sur y nombra jefe a Antonio José de Sucre. Muere Antonio Nariño.

1822. 7 de abril. Bolívar vence a los españoles en la batalla de Bomboná.

24 de abril. Antonio José Sucre vence a los realistas en la batalla de Pichincha.

13 de julio. Guayaquil se incorpora a la Gran Colombia.

16-17 de julio. Reunión privada de Bolívar y San Martín.

21 de agosto. Es coronado en México Agustín Iturbide, que se proclama emperador.

22 de noviembre. San Martín renuncia al protectorado y se retira del Perú.

12 de diciembre. Pedro de Portugal rompe con Portugal y es proclamado emperador de Brasil. Antonio López de Santa Anna se subleva en Veracruz a favor de la república. La situación de México influye en toda Centroamérica, pues se decide la anexión de todas sus provincias al imperio mexicano. San Salvador se resiste y se proclama integrado a los Estados Unidos. Muere el patriota colombiano Francisco Antonio Zea.

1823. En Venezuela las fuerzas realistas son derrotadas en Maracaibo y Puerto Cabello. En Pasto, Colombia, se produce una rebelión contra Bolívar. Renuncia del emperador mexicano Agustín de Iturbide y se proclama la república.

1824. 22 de noviembre. Constitución de la República Federal de Centroamérica, que reunirá a Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, hasta su disolución en 1856.

1825. 6 de agosto. Declaración de Independencia de las Provincias del Alto Perú, actual Bolivia. Día Nacional de Bolivia.

25 de agosto. Proclamación de la independencia de Brasil y unión de Uruguay a las Provincias Unidas del Río de la Plata. Día Nacional de Uruguay.

Inglaterra reconoce la independencia de Colombia, México y Chile. Se firma el tratado de amistad entre Argentina y Gran Bretaña. Portugal reconoce la independencia de Brasil. El papa León XII condena la independencia de los países hispanoamericanos.

1826. 22 de julio. Se instala el congreso de Panamá convocado por Bolívar. Fracasa el intento de unión de las nuevas naciones.

2 de diciembre. Bolivia recibe y aprueba la constitución preparada por el Libertador. Antonio José de Sucre es electo presidente.

1828. En Bogotá se produce el fallido atentado contra Bolívar en el que gracias a la intervención de Manuela Sáez logra escapar de los enemigos. Se resquebraja la unidad grancolombiana. Perú entra en guerra contra Bolivia, invade Ecuador y ataca Guayaquil.

1830. 18 de julio. Primera constitución nacional de Uruguay.

4 de junio. Asesinato de Antonio José de Sucre en las montañas de Berrueco, cerca de Pasto, Colombia.

14 de agosto. Independencia del actual Ecuador de la Gran Colombia.

17 de diciembre. Muere Simón Bolívar en Santa Marta, Colombia.

3. Consolidación de las independencias: 1831-1983

1831. En Argentina se produce una guerra civil entre unitarios y federales. Juan Facundo Quiroga derrota a los unitarios y ejerce su hegemonía en el interior, mientras Juan Manuel de Rosas la ejerce en Buenos Aires.

1832. En Bogotá se constituye la República de Nueva Granada. Se aprueba la Constitución y se designa presidente a Francisco de Paula Santander, que se encuentra en el exilio.

1833. En Chile se aprueba la nueva Constitución, legado de Diego Portales. El gobierno de Bogotá declara el libre comercio en el istmo de Panamá.

1835. En Argentina es asesinado el caudillo Juan Facundo Quiroga y Juan Manuel de Rosas es elegido gobernador de Buenos Aires. Se produce en Venezuela un golpe de estado contra el presidente José María Vargas. José Antonio Páez sofoca la insurrección y restablece la constitucionalidad.

1836. Se intenta reconstruir la unidad política del antiguo virreinato del Perú y Chile reacciona declarándole la guerra al país vecino.

1837. Chile es vencido por la nueva Confederación Peruboliviana. En Chile, es asesinado Diego Portales a manos de oficiales sublevados. Se abole la esclavitud en México.

1838. Abolición de la esclavitud en Jamaica. Empieza a resquebrajarse la Confederación Centroamericana. Nicaragua, Honduras y Costa Rica se separan.

1839. Con la victoria de Chile se disuelve la Confederación Peruboliviana. México termina la guerra con Francia y se aplasta el movimiento federalista de Jalisco.

1840. Resurgen las guerras entre liberales y conservadores en la Nueva Granada. Muere el prócer Francisco de Paula Santander. Se crea en Panamá el Estado del Istmo, independiente de la Nueva Granada. España reconoce la independencia del Ecuador.

1842. 25 de noviembre. Independencia de Paraguay de la Confederación Argentina.

1867. 1 de julio. Inicio de la independencia de forma pacífica de Canadá del Reino Unido. Culminará con el reconocimiento aplicado por el Estatuto de Westminster de 1931 a los dominios del Imperio Británico y la firma del Acta de Canadá de 1982.

1868-1878. Guerra de los Diez Años, primer conflicto cubano contra el ejército real español, iniciado en la hacienda de Carlos Manuel de Céspedes en el conflicto conocido como Grito de Yara durante la noche del 9 al 10 de octubre de 1868.

1879-1880. Guerra Chiquita. Nuevo alzamiento independentista cubano debido al fracaso del Pacto de Zanjón. José Martí logra establecerse en Nueva York tras su segunda deportación a España.

1889. Golpe de estado que destituyó la monarquía en Brasil el 15 de noviembre y la proclamación de la república bajo el mandato del general Manuel Deodoro da Fonseca.

1895-1898. Guerra del 95 y conflicto entre España y Estados Unidos que supuso la independencia de Cuba y la pérdida de España de Guam, Puerto Rico y Filipinas, cedidas a los Estados Unidos.

1902. Nacimiento de la República de Cuba.

1903. 3 de noviembre. Separación de Panamá de Colombia con la intervención de los Estados Unidos de América. Día Nacional de Panamá.

1962-1983. Independencias definitivas de Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Granada, Dominica, Guyana, Jamaica, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las granadinas y Trinidad y Tobago, del Reino Unido. En 1975 se independiza Surinam de los Países Bajos.

Resumen

la independencia de las colonias americanas, donde se encontraban la casi totalidad de las colonias españolas, puede tener un interés cultural, pero además, el motivo de su ubicación en este estudio sobre la *eficiencia*, es para entender mejor los problemas que ocurrieron durante estos siglos, que impedían pensar en mejorar de la *eficiencia* en el trabajo según las enseñanzas de Adam Smith. Los problemas dominantes no eran cómo mejorar la *eficiencia* en el trabajo atendiendo las enseñanzas de Adam Smith. Los gobiernos europeos estaban inmersos en las guerras coloniales además de las guerras de la propia Europa.

Bibliografía independencia de las colonias

Martínez Sotomayor, Carlos. El Nuevo Caribe : la independencia de las colonias británicas. Santiago de Chile: Andrés Bello, 1974. Pronto.

González, Francisco Colom. Relatos de Nación : La construcción de las identidades nacionales en el mundo hispánico. Ed. Francisco Colom González. Frankfurt am Main: Vervuert Verlagsgesellschaft,, 2005. Web.

“Effects of the Spanish War of Independence on United States Policy Efectos de la Guerra de Independencia española en la política estadounidense.” Cuadernos dieciochistas 8 (2009): 37–58. Print.

PÉREZ, JOSEPH. “La revolución francesa y la independencia de las colonias hispanoamericanas.” Cuadernos americanos 3.18 (1989): 55–. Print.

De Guzmán Noguera, Ignacio. “La República de Haití y la Independencia de las Colonias Españolas en América: Lectura hecha por don Ignacio de Guzmán Noguera en la sesión del

- martes 7 de junio de 1994, de la Academia Colombiana de Historia, en que fue recibido como miembro correspondiente.” *Boletín de historia y antigüedades* 81 (1994): 563–. Print.
- Mazzeo, Cristina Ana. *Gremios Mercantiles En Las Guerras de Independencia : Perú y México En La Transición de La Colonia a La República, 1740-1840*. Primera edición. Lima: IEP Ediciones, 2019. Print.
- Andrés Iduarte. “Independencia de las colonias hispano-americanas. Participación de la Gran Bretaña y de los Estados Unidos. Legión Británica.” *Revista Hispánica Moderna* 1941: 102–103. Print.
- Lucena Giraldo, Manuel, Jose de Abalos, and Pedro Pablo Abarca de Bolea Aranda. *Premoniciones de la independencia de Iberoamérica : las reflexiones de José de Ábalos y el Conde de Aranda sobre la situación de la América española a finales del siglo XVIII = Premonições da independência da Ibero-américa : as reflexões de José de Ábalos e do Conde de Aranda sobre a situação da América espanhola em fins do século XVIII*. Aranjuez: Doce Calles, 2003. Print.
- Borsò, Vittoria, and Elisabeth Vera Gerling. *Colonia, Independencia, Revolución*. Madrid: Editorial Iberoamericana / Veruert, 2017. Print.
- Büschges, Christian. “De Reinos, Virreinos y Colonias: Las Relaciones Centro-Periferia En La Monarquía Hispánica y La Independencia de Hispanoamérica.” *Procesos* 1.27 (2015): 121–. Web.
- Rossi, Ignacio. “De colonias a estados nacionales. Independencias y descolonización en América y el Mundo en los siglos XIX y XX.” *Revista de historia americana y Argentina* 55.1 (2020): 225–228. Print.



❖ 8.- ANARQUISMO, SINDICALISMO Y COMUNISMO

A pesar de que se había abolido la esclavitud, los patronos seguían imponiendo a los obreros sus leyes, su cultura y su conciencia, que estaba anclada en el pasado. Los patronos seguían teniendo el poder.

Introducción al anarquismo y socialismo.

Así, aparece en el otro extremo del péndulo, el anarquismo, como la solución idealista de una sociedad sin obreros ni propietarios, en contraposición al orden social y económico dominante y post esclavista en que el patrono todavía no ha sabido asimilar la nueva situación social ni el inicio de la revolución industrial. Recordemos que la esclavitud es abolida a lo largo del siglo XIX y el anarquismo también se desarrolla en el siglo XIX.

El anarquismo idealista

Para entender bien este idealismo anarquista y su intervención en la variación de la *eficiencia*, vamos a comentar las posiciones de algunos anarquistas destacados.

Prudhon (Francia 1809-1865).- Propone “*Borrar la desigualdad de la naturaleza mediante la educación, que debe resolver todas las contradicciones políticas y económicas. Cada individuo debe ser productor y consumidor, ciudadano y príncipe, administrador y administrado. Una fórmula que mediante la cual el bienestar crezca in-*

definidamente sin esperar por parte de la sociedad ningún perjuicio". A Prudhon no le preocupa la **eficiencia** ni la riqueza empresarial, está totalmente inmerso en el problema social heredado de la esclavitud, dada la poca distancia temporal existente entre ellos.

Preguntando a Juan Grave (Francia 1854-1939) "*¿Cabe la posibilidad, que en la sociedad anarquista, debido al régimen de libertad que goza, el obrero tenga perfecto derecho a no trabajar?*" Explica Grave, "*En nuestro modo de sentir, el verdadero holgazán no existe. No hay más que individuos cuyas facultades no han podido desenvolverse libremente y a los que la organización social ha impedido que su actividad encuentre su dirección normal...*"

Bakunin (Rusia 1814-1876).- manifiesta "*El hombre no llega a ser verdaderamente hombre sino dentro de la sociedad y sólo por la acción colectiva de toda la sociedad entera.*"

Propotkin (Rusia 1842-1921) Propone un anarquismo más práctico —en la medida de que un anarquismo pueda ser práctico— en opinión de Propotkin "*todas las leyes tienden a defender la propiedad, que no es otra cosa que la explotación, ya que los propietarios esclavizan a la gente al obligarla a trabajar en su provecho, ofreciendo al proletariado un salario insuficiente para atender sus necesidades más elementales, mientras que el propietario vive a su costa una existencia refinada y de lujo, de cultura y placeres.*"

"La riqueza de los unos está hecha de la miseria de los otros...", "*La ley no es más que un instrumento para el sostenimiento de la explotación y de la dominación de los ricos sobre las multitudes laboriosas...*"

A este anarquismo no le preocupa la mayor o menor productividad del trabajador, entiende que un trabajador totalmente motivado, en este estado de libertad y sin la presión del Estado que dicta leyes contra él, rendirá en el trabajo con una máxima **eficiencia** y, además, el beneficio no revertirá al empresario /

propietario, sino que revertirá de nuevo sobre los trabajadores haciéndolos todavía más *eficientes*.

El anarquismo elimina la propiedad privada en favor de la propiedad conjunta de los trabajadores, que explotan la propiedad también de forma conjunta. **Los anarquistas no se preocupan de la *eficiencia*, que se genera sola con la buena voluntad de los trabajadores.**

En un mundo global con grandes organizaciones y tecnologías muy complejas, resulta, desde nuestro humilde punto de vista, imposible llegar a la mejora de la *eficiencia* solamente con la buena voluntad de los trabajadores.

Esto tendría cierto sentido en un mundo rural bucólico, un estado estacionario que la sociedad y la tecnología ya han abandonado.

La eficiencia en el sindicalismo

HYMARKET, otra lucha por mejorar el reparto del valor añadido.

Figura 8.1 Ilustración de una reunión cartista de Kennington Common (abril 1848). Obtenido de Luis Miguel Suárez.



Las presiones de los hechos acaecidos en Haymarket Square en Chicago, por las protestas de los anarco-colectivistas y anarco-comunistas que desde el 1 de mayo de 1886 estaban pidiendo la jornada de 8h, terminaron el 4 de mayo con 5 condenados a muerte, conocidos como “*Los Mártires de Chicago*”. Desde entonces se celebra el 1 de mayo como la fiesta del trabajo.

La diferencia entre estos sistemas sociales, que comportan lucha de clases, es que el anarquismo y el comunismo anulan la propiedad y proponen explotar la tierra y las empresas de forma voluntaria y colectiva. En cambio, los sindicalistas no discuten la propiedad privada, sino que pretenden pactar con el propietario para repartir el valor añadido de la tierra o de la fábrica, de la forma que consideran más equitativa.

Con la revolución industrial, el uso intensivo de la mano de obra en las fábricas, nacieron las primeras asociaciones de trabajadores llamadas “Sociedades *de ayuda mutua*”, el objetivo de estas asociaciones era conseguir mejoras laborales y salariales, operando con cajas de resistencia frente a las adversidades como enfermedad o desempleo. (En aquella época no existía la Seguridad Social como se entiende ahora).

A finales del siglo XVIII (1799 y 1800) las “*Combination Laws*” prohibieron todo tipo de asociacionismo obrero. Con la abolición de estas leyes en 1824 progresó rápidamente el asociacionismo obrero en sus dos formas, los “*Trade Unions*” y los “Cooperativistas”

Durante la década de los 30 (1830) los “Trade Unions” se fueron ampliando y alcanzaron ámbito nacional. En 1829 *Doherty* (Irlanda, 1798-1854) creaba el primer sindicato del algodón de implantación nacional y por tanto se convertía en el fundador del primer sindicato del mundo:

“Gran Unión de Hilanderos y Tejedores a Destajos de Gran Bretaña”. John Doherty.

“Asociación Nacional para la Protección del Trabajo” También fundado por John Doerty.

“Sindicat” en Francia, si bien allí los sindicatos no tenían la misma fuerza que en Gran Bretaña.

Figura 8.2
Manifestantes de Shoreditch en Hyde Park, Londres (año 1932 o 1933).
Obtenido de Luis Miguel Suárez.



Había nacido el sindicalismo.

En el sindicalismo, los obreros se unen para reclamar directamente al patrono, o para reclamar al estado que ejerza la presión necesaria para obtener del patrono, una mayor participación del trabajador en el valor añadido de la empresa.

El sindicalismo no niega la propiedad del empresario, no niega la retribución del empresario, solamente discute “**cuál es su**

parte del pastel” Demanda totalmente nueva y diferente de las ejercidas hasta entonces por los anarquistas.

Los sindicatos tienen como único objeto velar por los intereses de los obreros, sin más pretensiones políticas, pero en la realidad la mayoría de los movimientos sindicales están al lado o gobernados por partidos políticos situados normalmente a la izquierda. Así, no es extraño ver los sindicatos al lado de ideologías políticas como socialismo, comunismo o anarquismo. Con la intervención de los partidos políticos los sindicatos pierden su genuino motivo de discutir con el patrono y se convierten en instrumentos políticos paralelos a los gobernantes, que los presionan para que dicten leyes a favor de los trabajadores.

Los objetivos básicos de los sindicatos eran:

- Defensa del derecho de asociacionismo.
- Reducir la jornada laboral.
- Mejorar las condiciones de trabajo
- Mejorar el salario.
- Regular el trabajo infantil

Los anarquistas y comunistas, eran hijos de su época y, según la historia no fueron acertados en la gestión de la *eficiencia*, pero con su presión, la ayuda de los sindicatos y el apoyo estatal han sido muy importantes para mejorar este equilibrio hacia la “paz social”, para que este mundo industrial y tecnológico haga posible esta gran capacidad de producir y de aplicar toda la *eficiencia* de que son capaces.

Muchas veces no es tanto el avance de la *eficiencia*, como crear las condiciones del entorno para que se pueda generar la *eficiencia*.

La eficiencia en el comunismo

Las actividades de Marx y Engels como filósofos, Lenin y Trotski como activistas, han conducido hacia la Revolución Rusa en 1917, considerando que las condiciones político-sociales eran también las adecuadas. A través de la “doctrina bolchevique” se persigue la transformación del Estado burgués en una “Dictadura revolucionaria del proletariado”.

El fundador de la doctrina bolchevique, Wladimiro Ulianoff, más conocido por Lenin, fue uno de los cerebros mejor organizados de los movimientos revolucionarios. Poseedor de gran fuerza de atracción por la fogosidad de su palabra y la brillantez de su cultura, hábil polemista y dinámico espíritu aventurero.

La doctrina bolchevique, fruto de la unión del socialismo con el anarquismo y, más concretamente con el marxismo, comprende un período inicial en el que se aplica la más enérgica dictadura del proletariado, de acuerdo con las ideas de Carlos Marx, durante el cual se socializan los instrumentos de producción sin llegar a la colectivización de los bienes de consumo.

La doctrina bolchevique, según Lenin, *“se caracteriza por una serie de restricciones a la libertad de los opresores, explotadores y capitalistas”*. *“Es democracia para la clase oprimida y dictadura para la clase opresora”*.

En el orden económico, el régimen de dictadura del proletariado se caracteriza por un colectivismo:

- Comunidad de instrumentos de trabajo,
- Trabajo obligatorio para todos,
- Remuneración según el trabajo realizado,

- Igualdad de retribución por lo que respecta la calidad del trabajo, de modo que se establece:
 - Salario indiferenciado para obreros manuales e intelectuales sin distinción alguna...
 - El más severo control por parte del Estado, que reglamenta toda la actividad económica.

Como resultado, se ha eliminado cualquier ambición y estímulo para prosperar en el trabajo al eliminar los alicientes de las retribuciones y las herencias. Se ha organizado la producción de una economía cerrada y totalmente planificada donde se elimina el mercado y la competencia con todo lo que ello conlleva. No importaba si la producción era más o menos eficiente porque el comprador era cautivo y debía comprar este producto.

Desde el punto de vista socioeconómico, el comunismo aparece en una época en que la revolución industrial ya ha generado grandes *eficiencias* y donde el sindicalismo ya ha puesto cierto orden y equilibrio entre patrones y obreros.

Así, el “Estado comunista” fue perdiendo competitividad por la falta de *eficiencia*, y sumado los fuertes gastos de control interno, se llega a 1989 con la caída del muro de Berlín, sumiendo a todo el comunismo ruso a una vuelta al capitalismo de forma caótica.

El comunismo sirvió para espolear a las naciones occidentales en la consideración del trabajador y sus ventajas sociales. Evitar que la propaganda que venía de Rusia encandilase a las masas obreras para caminar hacia el comunismo. Incluso apareció el Eurocomunismo para pensar en una futura Europa comunista.

De forma más ordenada lo ha hecho China, que con capital del Estado han entrado a competir en el mercado mundial con las leyes de la competencia.

Bibliografía Anarquismo

De Cleyre, Voltairine. Anarquismo. Buenos Aires: La Antorcha, 1928. Print.

Bukharin, Nikolai, Luigi Fabbri, and Rudolf Rocker. Anarquismo y comunismo científico. Barcelona: Síntesis, 1977. Print.

Bukharin, Nikolai. Anarquismo y comunismo científico. Barcelona: La Batalla, 1923. Print.

Riofrio, Juan Carlos, and Ricardo López. “LÍMITES Y POSIBILIDADES DEL ANARQUISMO. PROPUESTA DE UN ANARQUISMO FOCALIZADO.” *Revista direitos fundamentais & democracia* 25.1 (2020): 262–286. Web.

Cano Ruiz, B., Víctor García, and George Woodcock. *Excursión sobre los fundamentos históricos del anarquismo*. México, D.F: Tierra y libertad, 1961. Print.

Solà Gussinyer, Pere, Doris Accioly e Silva, and Luciana Elizados Santos. “Anarquismo Internacional: Educação, Cultura y Luchas Sociales.” *RIDPHE_R Revista Iberoamericana do Patrimônio Histórico-Educativo* 8 (2022): e022001–. Web.

Freán Hernández, Oscar. “Historia de La FAI. El Anarquismo Organizado.” *Cahiers de civilisation espagnole contemporaine* 27.27 (2022): n. pag. Web.

Sena, Glauca Carvalho, and Katiúscia Moreno Galhera. “Mulheres Livres: Mulher, Revolução e Anarquismo.” *Estudos feministas* 29.3 (2021): n. pag. Web.

- Cole, G. D. H, and Rubén Landa. *Historia del pensamiento socialista II: Marxismo y Anarquismo, 1850-1890*. Ciudad de México: FCE - Fondo de Cultura Económica, 2020. Print.
- Ibarra, Elina. “Estado, violencia y anarquismo.” *Bajo palabra* (Madrid, Spain) 15 (2017): 99–116. Print.
- Hernández-Zambrano, David. “Autoridad y Legitimación: De Vuelta Al Anarquismo.” *Areté* (Lima) 31.1 (2019): 129–154. Web.
- Casanova, Julián et al. *Tierra y libertad : cien años de anarquismo en España*. Barcelona: Crítica, 2010. Print.
- Woodcock, George, and Pere Gabriel. *El Anarquismo : historia de las ideas y movimientos libertarios*. Barcelona [etc: Ariel, 1979. Print.
- Villar Sánchez, José, and Fernando Martín Polo. “Antecedentes históricos del colectivismo agrario.” (2017): n. pag. Print.
- Bakunin, Mikhaïl Aleksàndrovitx, Sam Dolgoff, and Marcelo Covián. *La Anarquía según Bakunin*. 2a ed. Barcelona: Tusquets, 1977. Print.
- Polonski, Viatx. (Viatxeslav), and Andreu Nin. *Polonski, Viatx. 1886-1932 [Bakunin. Català] Bakunin*. Barcelona: Atena, 1935. Print.
- Kropotkin, Piotr Alekseievitx, and B. Cano Ruiz. *El Pensamiento de Pedro Kropotkin*. México: Editores Mexicanos Unidos, 1978. Print.
- Kropotkin, Piotr Alekseievitx, and Alain Vieillard-Baron. *Dos cartas de Kropotkin*. Ciudad Universitaria [Costa Rica: Publicaciones de la Universidad de Costa Rica, 1960. Print.
- Kropotkin, Piotr Alekseievitx, and Yudolf Rocker. *Memorias de un revolucionario*. Badalona: Centre d’Estudis Llibertaris Frederica Montseny, 2021. Print.

- Kropotkin, Piotr Alekseevitx. Palabras de un rebelde. Barcelona: Casa Editorial Maucci. Print.
- Kropotkin, Piotr Alekseevitx. Palabras de un rebelde. Barcelona: Casa Editorial Maucci. Print.
- Grave, Jean., and Constantino Piquer. La Sociedad futura. Valencia: F. Sempere, 1902. Print.
- Reclus, Élisée. La Anarquía. Barcelona: Biblioteca Vértice, 1935. Print.

Bibliografía del Comunismo

- Laski, Harold Joseph. Comunismo. Barcelona ;: Labor, 1929. Print.
- Comunismo. S.l: LCR-ETA VI], 1970. Print.
- Flórez Pabón, Campo Elías. “Faría: Marxismo y Comunismo.” Cuadernos de filosofía latinoamericana 40.121 (2019): 17–30. Web.
- Scocco, Marianela. “La transición del capitalismo al comunismo.” Izquierdas (Santiago, Chile) 42 (2018): 186–197. Print.
- Engels, Federico. Principios del comunismo. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor, 2003. Print.
- Un Siglo de Comunismo En España II : Presencia Social y Experiencias Militantes. Bookwire GmbH, 2022. Print.
- Tonini, Carla. “El Legado Del Comunismo En Polonia: Memorias, Nostalgia e Indiferencia.” Trabajos y comunicaciones 49 (2019): e078–e078. Web.
- Tonini, Carla. “El Legado Del Comunismo En Polonia: Memorias, Nostalgia e Indiferencia.” Trabajos y comunicaciones 49 (2019): e078–e078. Web.

Liedman, Sven-Eric. Karl Marx: una biografía. Tres Cantos, Madrid: Akal, 2020. Print.

Marx, Karl, and Juan Miguel Figueroa. El capital. Barcelona: Folio, 2002. Print.

Engels, Friedrich, and Friedrich Engels. Engels, Friedrich, 1820-1895, [Socialisme utopique et socialisme scientifique. Spanish]. Del socialismo utópico al socialismo científico. Madrid, España: Akal, 2021. Print.

Marx, Karl, and Friedrich Engels. Karl Marx and Frederick Engels : Selected Correspondence. Moscow: Foreign Languages Publishing House, 1953. Print.

Mayer, Gustav. Engels. Buenos Aires: Intermundo, 1946. Print.

Gourfinkel, Nina. Lenin. Barcelona: Gribaljo, 1977. Print.

Bibliografía del Sindicalismo

Estudios y notas sobre el sindicalismo y el espíritu social de nuestro tiempo. Madrid: Centro de Estudios Sindicales, 1961. Print.

Sindicalismo. S.l: USO, 1975. Print.



❧ 9.- LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Este capítulo se basa en el trabajo de “Joaquín R. Fernández.”

*En este capítulo se pretende mostrar el incremento de **eficiencia** generado por los nuevos inventos científicos y tecnológicos que llevaron a la revolución industrial. Dichos cambios se generan casi al mismo tiempo que la independencia de las naciones americanas, que la abolición de la esclavitud y de los movimientos sociales que llaman al anarquismo, al comunismo y los movimientos sindicales. Forma parte de los problemas que impidieron la aplicación práctica de las teorías de Adam Smith, aunque la propia necesidad de las empresas surgidas de la Revolución Industrial, por otra parte aceleran la aplicación de la mejora de la eficiencia.*

Primera Revolución Industrial (1760 – 1840)

Empezó en gran Bretaña y se expandió rápidamente por el resto de Europa (excepto la parte mediterránea) y a todo el mundo anglosajón sucesivamente. La primera Revolución Industrial empieza en 1760 y termina en 1840. La segunda empieza en 1850 y termina en 1914.

1763. Hiladora. **James Hargreaves.**

1769. Máquina de vapor. **James Watt** mejoró la máquina de vapor e hizo posible que se transformara la energía térmica del vapor en energía mecánica, todo ello a través de un émbolo.

1779. Mula de hilar. **Samuel Crompton.**

1783. Aerostato. Hermanos **Montgolfier.**

1784. Pudelado de hierro. **Henry Cort.**

- 1785. Telar mecánico. **Edward Cartwright.**
- 1795. Envasado al vacío. **Nicolás Appert.**
- 1795. Prensa hidráulica. **Joseph Bramah.**
- 1800. Torno automático de presión. **Henry Maudslay**
- 1876. Vacuna contra la viruela. **Edward Jenner.**
- 1804. Locomotora de vapor. **Richard Trevithick.**
- 1805. Frigorífico. **Oliver Evans.**
- 1805. Telar para la seda. **Joseph Marie Jacquard.**
- 1839. Fotografía. **Joseph Nicéphore Niépce.**
- 1831. Dinamo. **Michael Faraday.**
- 1832. Segadora mecánica. **Cyrus McCormick.**
- 1837. Telégrafo. **Samuel Morse.**

Segunda Revolución Industrial (1850-1914)

- 1855. Convertidor de acero. **Henry Bessemer.**
- 1855. Teléfono. **Alexander Graham Bell.**
- 1872. Máquina de escribir. **Christopher Sholes, Carlos Glidden, Samuel W. Soulé.**
- 1876. Motor de combustión interna. **Nicolas Otto.**
- 1877. Fonógrafo. **Thomas Alva Edison.**
- 1878. Convertidor de hierro rico en fósforo. **Sidney Gilchrist Thomas.**
- 1879. Bombilla duradera. **Thomas Alva Edison.**
- 1882. Bacilo de la tuberculosis. **Robert Koch.**
- 1882. Plancha eléctrica. **Henry W. Seely.**

- 1885.** Automóvil. **Karl Benz.**
- 1885.** Vacuna contra la rabia. **Louis Pasteur**
- 1886.** Motor de explosión **Gottlieb Daimler**
- 1894.** Radio. **Nikola Tesla**
- 1895.** Cinematógrafo. Hermanos **Lumière**
- 1895.** Rayos X. **Wilhelm Röntgen**
- 1903.** Aeroplano. Hermanos **Wright**

Causas de la primera revolución industrial

La revolución agrícola.

El arado de hierro,

Rotación continua de cultivos

Nuevos cultivos más rentables

Perfeccionamiento de los sistemas de riego

La ganadería experimentó un auge gracias a mejorar la agricultura.

Mayor parte de la población pudo acceder a la carne.

Modificación de las estructuras agrarias. La burguesía compró terrenos a la propiedad feudal, para obtener mayores rendimientos.

Características de la primera revolución industrial.

La máquina de vapor.- de James Watt en 1769 cambió todo el sistema de producción en la agricultura y en la industria. Especialmente en la industria textil.

Con ello se incrementó la productividad, por tanto, mejoró la eficiencia, se redujeron los costes, incrementó el beneficio.

Con la introducción del vapor en el transporte terrestre a través del ferrocarril, y en el marítimo con la introducción de la hélice en los barcos, se produjo una revolución en el transporte.

Características de la segunda revolución industrial

Las nuevas fuentes de energía como:

- La electricidad en las centrales hidroeléctricas
- El petróleo que se empieza a extraer en Estados Unidos y se utiliza como combustible tras la invención del motor de explosión.

Las nuevas industrias como:

Industria del automóvil.- con la creación del coche utilitario, se expandió rápidamente por estados Unidos y Europa.

Metalurgia.- Con la incorporación de nuevos metales, como el acero inoxidable, el aluminio, etc.

Industria química.- Nuevos productos químicos y farmacéuticos.

Industria de la construcción.- El uso de cemento armado para construir los primeros rascacielos.

La mejora de la eficiencia

La revolución industrial consiguió la mayor aportación de *eficiencia* técnica o productividad jamás conocida hasta entonces. A pesar de que se desarrolló durante el siglo XIX, convivió con la abolición de la esclavitud y la independencia de las colonias americanas. Por estos motivos su aplicación y desarrollo no fue todo lo rápida y natural que podía haber sido.

A pesar de todo, era tan grande la aportación a la *eficiencia* y al rendimiento de las empresas que se convirtió en imparable, se aplicó en medio de las guerras, que se aprovecharon para mejorar el material militar.

Bibliografía de la revolución industrial

Kemp, Tom. La Revolución Industrial en la Europa del siglo XIX. Barcelona: Martínez Roca, 1987. Print.

Escudero, Antonio (Escudero Gutiérrez). La Revolución industrial. 4a ed., corr. Madrid: Anaya, 1993. Print.

Ashton, T. S. (Thomas Southcliffe). La Revolución industrial : 1760-1830. México [etc: Fondo de Cultura Económica, 1973. Print.

Landes, David S. Progreso tecnológico y revolución industrial. Madrid: Tecnos, 1979. Print.

Segunda Revolución Industrial. La Bisagra, 2009. Print.

Flinn, Michael W. (Michael Walter). Orígenes de la revolución industrial. Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1970. Print.

Cuadro Mogollón, Omar Fernando., Luis Alexander. Carvajal Pinilla, and Fernando. Díaz Franco. Saberes emergentes para la cuarta revolución industrial. Bogotá: Editorial CORHUILA, 2019. Print.

Vargas Portillo, Jeny Patricia. “Recensión El marketing y la cuarta revolución industrial.” PAAKAT: Revista de Tecnología y Sociedad 11.20 (2021): n. pag. Print.

Marshall, Wesley. “La Cuarta Revolución Industrial y Cripto-divisas.” Ola Financiera 12.33 (2019): 1–36. Web.

Maquinista Valenciana: Revolución Industrial y Cambio Social, 1834-1955. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions, 2019. Print.

Resumen de: La Revolución Industrial En Los Estados Unidos. La Bisagra, 2020. Print.

Ayres, Robert U. La Próxima revolución industrial. Grupo Editor Latinoamericano, 1990. Print.

Angulo Maenza, Álvaro. “Una Nueva Era Para La Industria Europea.” Boletín ICE económico 3117 (2019): n. pag. Web.



❖ 10. LOS CIENTÍFICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Pasa el tiempo, estamos en pleno siglo XIX y se dejan atrás las guerras en América, siguen con fuerza las disputas entre patronos y obreros, pero los inventos y los avances tecnológicos presionan tanto que, a pesar de los temas pendientes, finalmente, los científicos se fijan en la eficiencia generada en el trabajo. Esto no es nuevo, sino que deciden aplicar los principios de Adam Smith que por distintos motivos se habían aplazado o ralentizado numerosas veces.

Introducción

Son muy notables y evidentes las mejoras de **eficiencia** conseguidas por los distintos inventos y descubrimientos científicos, especialmente tecnológicos, conseguidos desde finales del siglo XVIII y durante todo el siglo XIX. Pero en realidad, esto no fue más que el principio de una carrera de avances que jamás han dejado de sorprender a la humanidad.

Estos avances tecnológicos han provocado mejoras en las formas de trabajar, de organizar la producción y de la organización empresarial en general.

Por primera vez los empresarios se plantean la aplicación práctica de los principios: de “**la división del trabajo**” y “**especialización del trabajador**”, que permiten aprovechar de forma práctica los avances científicos citados.

Estos avances, coinciden con las guerras de independencia de las colonias americanas y también con la época de las luchas

sociales entre patronos y obreros, (anarquistas, socio-comunistas y sindicalistas), lo cual entorpece y dilata en el tiempo la aplicación de las mejoras de *eficiencia* citadas.

No fue hasta principios del siglo XX cuando los técnicos se han preocupado por la aplicación práctica de los principios de Adam Smith que, unido a los grandes avances tecnológicos, lograron generar un incremento de *eficiencia* empresarial jamás conocida. Estos técnicos se conocen como los “CIENTÍFICOS DE LA ADMINISTRACIÓN”

Entre ellos destacan:

Frederick W. TAYLOR. -(1851-1915)- Seguidor fiel de Adam Smith.-

Ha tratado especialmente la división del trabajo y la especialización orientando su teoría al método y las herramientas de trabajo para mejorar la *eficiencia*, siendo su aportación más notable la cadena de montaje de “Henry Ford, que fue el primero en aplicarla a la producción de vehículos.

En sus obras principales, “Shop Management” y “The Principles of Scientific Management” propuso un marco de referencia para su nueva ciencia de trabajo. Sugirió un sistema que se puede resumir en cuatro principios:

- 1.- La observación y el análisis mediante estudios de tiempo para fijar la tasa óptima de producción.
- 2.- Seleccionar científicamente al mejor hombre para cada tarea y adiestrarlo en los procedimientos que debe seguir.
- 3.- Cooperar con el obrero para asegurarse que el trabajo se hace como se ha descrito.

- 4.- Dividir el trabajo entre gerentes y trabajadores de manera que a los gerentes, y no a los trabajadores individuales, se les asigne la responsabilidad de planificar y preparar el trabajo.

Ideas básicas del sistema de Taylor

- 1.- Determinación del mejor método.
- 2.- Estudio de movimientos.
- 3.- Medida de tiempos.
- 4.- División del trabajo.
- 5.- División funcional del mando.
- 6.- Determinación de dimensiones, formas de útiles y herramientas.
- 7.- Dispositivos mecánicos para ahorrar tiempo y esfuerzo.
- 8.- Creación de un departamento de planificación.
- 9.- Sistemas de control (tiempo, rendimiento, calidad, costo...)
- 10.- Salarios con incentivos.
- 11.- Eliminación del personal menos apto.

Se puede decir que la organización científica del trabajo nació considerando al hombre como una máquina más. Además, sus ideas de un aumento de excedente se referían sólo a valores monetarios sobrestimando que el jornal era la única preocupación de los trabajadores.

HENRY FAYOL. - (1841-1925)- Las actividades de la empresa.

Contemporáneo de Taylor, también partidario de la división del trabajo y la especialización, desarrolló su sistema de admi-

nistración general desde el punto de vista del ejecutivo y luego lo aplicó a sus componentes inferiores de la organización.

Fayol identificó y clasificó seis actividades dentro de una empresa:

- 1.- **Técnicas:** Producción.
- 2.- **Comerciales:** Compra , venta e intercambio.
- 3.- **Financiera:** Optimización del capital.
- 4.- **De seguridad:** Protección de propiedades y personas.
- 5.- **Contable:** Influyendo aquí la estadística.
- 6.- **Administrativa:** Planificación, organización, mando, coordinación y control.

Llegó a la conclusión de que estas actividades existen en los negocios de cualquier tamaño.

Para su explicación desarrolló 14 principios de administración y dirección que “son susceptibles de adaptación a cada necesidad”.

- 1.- **División del trabajo.-** Debe haber una especialización del trabajo de tal forma que distintas personas lleven a cabo actividades diferentes.
- 2.- **Autoridad y responsabilidad.-** La autoridad consiste en el derecho a mandar y en el poder de hacerse obedecer.
- 3.- **Disciplina.-** Es el respeto a los convenios con que funciona una organización.
- 4.- **Unidad de mando.-** Cada persona debe obedecer a un solo mando, aunque este mando puede dirigir varios subordinados.

- 5.- **Unidad de dirección.**- Un solo jefe y programa para un conjunto de operarios que tienen un mismo fin.
- 6.- **Subordinación del interés particular al interés general.**-
- 7.- **Remuneración del personal.**- Debe haber un sistema que sea justo y recompense adecuadamente el esfuerzo realizado.
- 8.- **Centralización.**- cada situación requiere un equilibrio óptimo entre centralización y descentralización, determinada por las capacidades de los correspondientes directivos.
- 9.- **Jerarquía.**- Está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores.
- 10.- **Orden.**- La organización debe ofrecer un orden material y social.
- 11.- **Equidad.**- Es el resultado de la combinación de la justicia con la benevolencia.
- 12.- **Estabilidad del personal.**- Se necesita tiempo para conocer a los empleados y que estos conozcan la empresa. Adquirir la necesaria confianza en sí mismos y para inspirar confianza en los demás.
- 13.- **iniciativa.**- Debe darse la oportunidad para ejercer la iniciativa en todos los niveles de la organización.
- 14.- **Unión del personal o espíritu de equipo.**- Es necesario hacer esfuerzos tendentes a la estabilización.

Max Weber: la organización burocrática

Fue contemporáneo de Taylor y Fayol. Afirmó; *“es principalmente la economía capitalista de mercado la que exige que la función ofi-*

cial del administrador se lleve a cabo con precisión, sin ambigüedad, de forma continua y con tanta rapidez como sea posible.”

Para Max Weber, la burocracia supone:

- a.- Una jerarquía de autoridad bien definida.
- b.- Una división del trabajo basada en especialización funcional.
- c.- Un reglamento que abarca los derechos y deberes de las personas que ocupan los puestos.
- d.- Un sistema de procedimientos para hacer frente a la situación laboral.
- e.- Impersonalidad en las relaciones interpersonales.
- f.- Selección para empleo y promoción a base de competencias.

Frank B. GILBRETH. – (Los Therblig)

(1868-1924)- Es quizá el más singular de todos porque llevó al extremo los principios de Adam Smith y de Taylor. Estudió los movimientos que debía hacer el obrero para realizar la tarea y los determinó para que el obrero los realizase con el mínimo tiempo y esfuerzo. Como dato anecdótico, fijaba pequeñas lámparas eléctricas en ciertos puntos convenientemente escogidos del trabajador, y luego, mientras trabajaba obtenía fotografías con exposición, en las cuales quedaban de manifiesto los puntos fijos, correspondientes a las partes fijas que no se habían movido y los trazos luminosos correspondían a las trayectorias de las partes del cuerpo que se movían.

Desde sus primeros trabajos, Gilbreth descompuso los movimientos de los operarios en movimientos elementales que de-

nominó “Therblig” (Gilbreth al revés), Determinó 17 movimientos elementales. Estos términos están muy bien explicados en: “Fundamentos de Economía de la Empresa” de F. Tarragó Sabaté, 1986, p.550. Es cuestión de determinar cuáles son los movimientos óptimos para lograr el menor esfuerzo, y por tanto el menor cansancio, la mayor rapidez y por tanto la mayor productividad.

En definitiva, los CIENTÍFICOS DE LA ADMINISTRACIÓN buscaron la *eficiencia* en el trabajo de los obreros como tales y en relación con las máquinas, al margen de que dicha *eficiencia* se incremente por el propio avance tecnológico que representaba la máquina.

Pero no todo era bueno, con los principios de los CIENTÍFICOS DE LA ADMINISTRACIÓN, a los obreros sometidos a los therblig y a las cadenas de montaje se les hacía el trabajo monótono, aburrido e insoportable. Las personas tenemos un ritmo de actividad, en el que de forma involuntaria mezclamos un tiempo trabajando y otro tiempo haciendo otras cosas, como: mover los brazos, gesticular con el cuerpo, mirar a otro lado, etc.

Así, si el obrero se le priva de esta proporción de actividades, se desmotiva, genera ansiedad, absentismo laboral, bajas por incapacidad laboral transitoria y en muchos casos incapacidad laboral permanente. ¡Ahora sí, se había conseguido un incremento importantísimo de la *eficiencia*!

Escuela de las relaciones humanas

El psicólogo y profesor de Harvard Elton Mayo, entre 1924 y 1927 realizó un experimento, sobre las consecuencias en la

productividad de las personas sometidas a las alteraciones de iluminación en el trabajo. Durante los años que duró la prueba la productividad se incrementó no tanto por las variaciones de iluminación sino por el hecho de verse observados.

El experimento se realizó en una fábrica de la Western Electric en Hawthorne Works a las afueras de Chicago. Se conoce como “el experimento Hawthorne”

Kurt Lewin, (University of Iowa), Fundó el Centro de Investigación de Dinámica de Grupos en la universidad de Michigan, dedicada a tareas de laboratorio e investigación de grupos de trabajo. Otro de los estudios importantes de este autor es la resistencia al cambio, actitud natural del individuo. Además, hizo estudios respecto a los estilos de liderazgo. Como consecuencia, aparecieron interesantes investigaciones y estudios, que realizaron psicólogos de la época como Kurt Lewin, George Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger y Robert Tanenbaum, entre otros.

La Escuela de las Relaciones Humanas, buscaba el incremento de *eficiencia* productiva teniendo en cuenta las condiciones del puesto de trabajo. Empieza una nueva época en que la búsqueda de la *eficiencia* introduce aspectos psicológicos en el rendimiento de las personas. En definitiva, la Escuela de las Relaciones Humanas considera que el sujeto de la *eficiencia* es la persona humana.

Bibliografía científicos de la administración

Bruce, Kyle, and Chris Nyland. “Elton Mayo and the Deification of Human Relations.” *Organization studies* 32.3 (2011): 383–405. Web.

- Mahoney, Kevin T., and David B. Baker. "Elton Mayo and Carl Rogers: A Tale of Two Techniques." *Journal of vocational behavior* 60.3 (2002): 437–450. Web.
- Hassard, John S. "Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric Research in Its Social, Political and Historical Context." *Human relations (New York)* 65.11 (2012): 1431–1461. Web.
- Zoller, Yaron J, and Jeff Muldoon. "Illuminating the Principles of Social Exchange Theory with Hawthorne Studies." *Journal of management history* (2006) 25.1 (2019): 47–66. Web.
- Hassard, John S. "Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric Research in Its Social, Political and Historical Context." *Human relations (New York)* 65.11 (2012): 1431–1461. Web.
- Ferrándiz, Alejandra. *Kurt Lewin (1890-1947) : una evaluación actual de su significación para la psicología*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1993. Print.
- Evolución Psicológica Según Kurt Lewin: Dos Conferencias*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz, 2009. Print.
- Fundamentos de Economía de la Empresa*. Francisco Tarragó Sabaté. Edición del autor. Librería Hispanoamericana. 1986.
- Dirección y Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. Miquel Porret Gelabert. Edita el propio autor. Imprime Ediciones Gráficas Rey S. L.
- Lewin, Kurt. *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*. London: Souvenir, 1973. Print.
- Morse, Donald J. *Faith in Life John Dewey's Early Philosophy*. 1st ed. New York: Fordham University Press, 2011. Print.

- Dewey, John, and Jo Ann Boydston. *The Later Works, 1925-1953*. Carbondale, [Ill.] [etc: Southern Illinois University Press, 1981. Print.
- Roethlisberger, F. J., and William J. Dickson. *Management and the Worker : an Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. New York: Science Editions, 1964. Print.
- Selznick, A., C. Christensen, and F. J. Roethlisberger. *The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers : a Prediction Study*. Boston: Harvard University. Division of Research Graduate School of Buusiness Administration, 1958. Print.
- Carlson Dean, Carol. "Primer of Scientific Management by Frank B. Gilbreth: A Response to Publication of Taylor's Principles in *The American Magazine*." *Journal of management history* 3.1 (1997): 31–41. Web.
- Fayol, Henri, and Frederick Winslow Taylor. *Administración industrial y general : previsión, organización, mando, coordinación, control*. Barcelona: Orbis, 1985. Print.
- Gilbreth, Frank B., Daniel N. Nelson, and Helena Goicochea. *La Administración científica*. Madrid: Marcial Pons, 2006. Print.
- Copley, Frank Barkley. *Frederick W. Taylor: Father of Scientific Management*. New York: Augustus M. Kelley, 1969. Print.
- Taylor, Frederick Winslow. *Management científico*. Esplugues de Llobregat : Orbis, 1984. Print.
- Fayol, Henri. *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod, 1979. Print.
- Francisco, Tarragó Sabaté. *Fundamentos de Economía de la Empresa*. 1986.



❖ 11. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

En este capítulo se explica cómo se resolvió el problema de control que surgió después de la segunda guerra mundial, cuando EE. UU., vino a producir a Europa, mientras la dirección seguía en EE. UU.

La situación de la post guerra mundial

Después de la Segunda Guerra Mundial, Europa destruida, las fábricas destruidas, las carreteras y puentes destruidos, las comunicaciones destruidas. Europa, que era un gran mercado en que los EE. UU. podían comprar y vender grandes cantidades de sus productos y servicios, todo estaba destruido. En la otra parte del mundo, Japón, también destruido.

Con Europa y Japón sin capacidad económica y Rusia inmersa en un comunismo cerrado y sin trato con occidente, EE. UU. se quedó sin mercados exteriores para vender sus productos y para comprar aquellos que no tenía o que la producción era más eficiente en otros países. La economía de guerra aceleró enormemente la producción, pero acabada la guerra, entre la estabilización productiva de la paz y la ausencia de mercados, podía provocar una desaceleración y una depresión similar a la de 1929 en EE. UU.

El Plan Marshall fue la solución adoptada. EE. UU., con préstamos a largo plazo y con inversiones directas en el capital de las empresas europeas, se hicieron cargo de la reconstrucción de Europa, así en los años 60, después de 15 años de terminada la

guerra, Europa estaba reconstruida y volvía a competir en los mercados mundiales. La gran inversión de capitales estadounidenses en Europa hacía que EE. UU. se convirtiera en el mayor socio industrial de Europa, llevándose también una parte de los dividendos. (J.J. Servan Schreiber, en “*El desafío americano*”, 1967) explica, “*los EE. UU., que éramos tan amigos..., nos enfrentaremos compitiendo en los mismos mercados*”.

Desde el punto de vista de la eficiencia, resulta que los propietarios y los centros de decisión de muchas empresas estaban en América, pero los centros de producción estaban en Europa. La dirección de las fábricas ya no estaba en el mismo edificio, la misma población o el mismo estado que los centros de producción. Se encontraba en Europa, al otro lado del Atlántico. Aquel famoso dicho que “el ojo del amo engorda el caballo” ya no era posible. ¿Cómo se podía vigilar a los trabajadores de las empresas situadas en Europa? ¿Cómo se vigilaba a los directivos? ¿Serían eficientes estas empresas?

La solución planteada fue el nacimiento de la Dirección por Objetivos.

Dirección por objetivos.

Definición.- Consiste en determinar objetivos al personal dejando un amplio margen de libertad de acción para que intenten conseguirlos. Además, crear un adecuado sistema de control para verificar si se cumplen.

“La dirección por objetivos es un medio sistemático de establecer un marco más eficaz para lo que deben hacer los directivos. De manera más formal, la dirección por objetivos es un medio para practicar las 5 funciones básicas de la dirección: Plani-

ficación, Organización, Conducción de personal, Dirección y Control.” José M. de Anzizu, “Las Funciones Directivas”, 1975, pág. 99 y 100

Motivos que fuerzan la aparición de la dirección por objetivos:

- a).- La descentralización geográfica impide que el “jefe” o “propietario” pueda vigilar todas las dependencias y todas las personas.
- b).- La complejidad técnica hace que a medida que pasa el tiempo, hace que el “jefe” no pueda tener los conocimientos técnicos requeridos para atender todo el conocimiento requerido por los operarios. No le queda más remedio que confiar en ellos y exigir el cumplimiento de objetivos (resultados).
- c).- El operario debe ser altamente formado y cualificado, -- hecho imprescindible para manejar la tecnología cada vez más exigente, lo cual capacita al empleado para asumir objetivos y no sea tan necesaria la proximidad geográfica. La dirección por objetivos se puede aplicar en todas las organizaciones.
- d).- Trabaja en lo que sabe y le gusta, por tanto, tiene necesidad de obtener un triunfo psicológico.

Proceso de la dirección por objetivos

En la figura 11.1 se muestra una propuesta de sistema de control para la aplicación de la de la Dirección por objetivos. Es una adaptación ente la propuesta de Philippe Lorino “El Control de gestión estratégico” 1993 y el modelo ultra estable de Ashby, basado en el control homeostático. Lorino plantea el modelo

para actividades / procesos, pero también se puede adaptar a empresas. En la parte de la figura que trata sobre “Control” se introducen los elementos de un modelo ultra estable de As-hby. Estos elementos deben constar en todas las actividades, procesos etc., según el nivel de resolución al que se determine trabajar, a nivel empresa, nivel proceso o nivel actividad, etc.

Entradas.- El flujo de entradas pueden ser materiales, o mano de obra de cualquier tipo o nivel, dejando el modelo abierto a empresas de producción y empresas de servicios. Tal como se muestra en el modelo, en estas entradas se pueden aplicar objetivos de eficacia y de eficiencia. Una vez dentro de la actividad se deben determinar las características de eficiencia, que pueden ser de coste de los insumos propios de la actividad, de tiempo a consumir en cada una de las acciones de la actividad, de calidad, que se determina en las características de la eficiencia. De todas estas características se deben establecer unos objetivos de eficiencia.

Elementos del sistema de control

En todos estos objetivos deben aplicarse los elementos de control:

Actividades críticas.- Las actividades o procesos más importantes de los cuales depende el éxito de la organización. No se pueden olvidar y se deben descomponer en los inductores e indicadores al nivel de detalle suficiente para abarcar todo su funcionamiento.

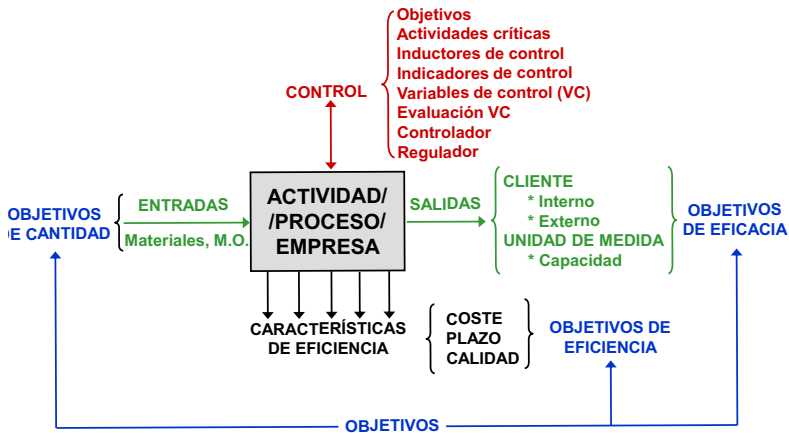
Inductores de control.- Elementos cualitativos que se pretende controlar.

Indicadores de control.- Elementos representados normalmente por variables observables cuya evaluación ayuda a opinar sobre el inductor de control.

Un inductor puede requerir varios indicadores para poder ser plenamente observado. A su vez, un indicador puede ser observado a través de varias variables de control.

El controlador.- Es el que se encarga de establecer las diferencias o desviaciones entre los objetivos y los indicadores de control. Acostumbra a ser por diferencia entre los objetivos y las variables de control.

Figura 11.1
Sistema de Control



El regulador.- Se encarga de corregir en el sistema las diferencias encontradas por el controlador. Según el modelo ultra estable de Ashby, en controles homeostáticos el regulador toma decisiones de forma automática para regular el sistema y adaptar su funcionamiento a la forma prevista en los objetivos. En el control por objetivos empresariales el controlador normalmente es

una persona que decide sobre las acciones a tomar. En un mundo digital, no resulta extraño encontrar modelos informáticos que sean capaces de definir si la importancia de las desviaciones encontradas por el controlador, merecen o no unas correcciones que el computador propone al decisor. Por ej. Modelos de cash management que en la planificación de tesorería proponen las acciones a tomar en cada momento, incluso definen cuando consideran que el sistema informático no debe tomar la decisión y, la proponen al responsable para que evaluando otras variables que el programa no puede evaluar tome la decisión adecuada.

También en JIT (Just inTime), los programas de MRP comunican directamente a los proveedores las unidades a entregar en cada momento según los compromisos de venta de la empresa.

Determinar Objetivos.

Se dice que un objetivo es “un compromiso entre los deseos y los medios para conseguirlos”, dicho de otra forma, los objetivos son “los logros que se pretenden conseguir en un plazo de tiempo y con unos medios determinados”. El nivel de objetivos que se han conseguido determina el nivel de eficiencia y eficacia conseguidos.

La asignación de objetivos es posiblemente el problema más difícil de todo este proceso. Los objetivos son un proceso recurrente, en principio se determinan unos objetivos, pero al desarrollar el plan de acción se ve si son realistas o demasiado exigentes, en todo caso se deben ir adaptando hasta conseguir un ajuste entre los deseos (objetivos) y lo que la realidad nos permite. Este proceso es recurrente y puede requerir varios pasos de ida y vuelta entre objetivos y posibilidades reales del plan de acción.

Fases para establecer los objetivos

- a).- Reunión del “jefe” y subordinado para fijar conjuntamente los objetivos.
- b).- Determinar conjuntamente las retribuciones en función de los objetivos.
- c).- Informes y reuniones periódicas para evaluar el nivel de consecución de los objetivos.
- d).- Al final del período evaluar conjuntamente el resultado obtenido.

Se deben poder medir.-

“Lo que no se puede medir no se puede gestionar”. La medición puede ser objetiva o subjetiva. Para aquellos aspectos que no se pueden medir de forma objetiva, se pueden utilizar indicadores medidos a través de las variables utilizadas en la medición del “Capital intelectual” y, también a través de variables valuadas según métodos de “Subconjuntos Borrosos” (fuzzy sets).

Figura 11.2
Curva de estrés y rendimiento personal



Los objetivos deben ser alcanzables.-

Cuando se establecen objetivos excesivos se “quema” la capacidad de la persona para rendir y lograr objetivos. Salvador García y Shimon L. Dolan “La Dirección por Valores 1997. En la figura 11.2 se muestra la relación entre la estimulación del individuo y el rendimiento conseguido.

Si el individuo recibe poca estimulación para conseguir el objetivo o se exige un objetivo demasiado bajo, el individuo se inhibe de sus funciones, bien sea por poco nivel, por poco objetivo o por que la dirección lo estimula poco para el trabajo.

Si se le estimula más o se le marca un objetivo superior puede llegar al estrés adecuado y su rendimiento o consecución de objetivos sea máximo.

Si se supera este nivel de estrés, presión o asignación de objetivos, el individuo se inhibe porque considera que no los puede alcanzar, por tanto, deja de luchar para conseguir los objetivos por que ve que por más que se esfuerce jamás lo podrá lograr.

Una de las conclusiones de estos comentarios es, que no es suficiente con marcar objetivos, sino que se debe estimular a la persona de la forma adecuada (Retribución en base al logro de objetivos, reconocimiento personal , variación de categoría, etc.) para que se estimule y logre los objetivos.

Salidas del sistema

Las salidas son el output del sistema. El receptor puede ser un cliente externo o interno. A través de las salidas se evalúa la realidad de los hechos a través de las variables de control, que

comparadas con los objetivos se determina el éxito o fracaso de la acción, que a su vez determina el nivel de eficacia y eficiencia del sistema.

Bibliografía de la dirección por objetivos

García Castellví, Antonio. “Budgeting : el presupuesto de la empresa y su control”. 2a ed. revisada y ampliada. S.l: s.n.], 2012. Print.

Llach Pagès, Josep et al. “A Fresh Approach to Context Influence, Development and Performance in Environmental Management.” *Business strategy and the environment* (2014): n. pag. Print.

García Castellví, Antonio. “Sistemes d’informació i normalització comptable”. 1998.

Arimany Serrat, Núria; Antonio García Castellví. “Anàlisi comptable de les unions temporals d’empreses.” Universitat de Barcelona, 2006. Print.

García Castellví, Antonio; Francisco Manuel López Herrero. “Enfoque subjetivo (I) : introducción y contabilidad de las sociedades anónimas”. 2000.

García Castellví; Antonio, and Rafael Arderiu Monnà. “La Contabilidad de las entidades sin fines de lucro : (adaptada al Real Decreto 1491/2011)”. Barcelona: ACCID, 2015. Print.

Rocafort Nicolau, Alfredo. “Análisis e integración de balances”. 2a ed. Barcelona: Hispano Europea, 1985. Print.

Rocafort Nicolau, Alfredo. “Organización y procedimientos de contabilidad”. Barcelona: Hispano Europea, 1983. Print.

Rocafort Nicolau, Alfredo. “Contabilidad de costes”. 3a ed. Barcelona: Hispano Europea, 1989. Print.

J.J Servan Schreiber “El desafío Americano” 1967.

José M. de Anzizu, “Las Funciones Directivas”, 1975 Editorial Labor, SA.

Philippe Lorino “El Control de gestión estratégico. La gestión por actividades” 1993. Editorial Marcombo

Salvador García y Shimon L. Dolan “La Dirección por Valores 1997 McGraw-Hill



❧ 12. LA CULTURA EMPRESARIAL

Durante los años 60 y parte de los 70 se populariza la dirección por objetivos con su control presupuestario y de gestión. Pasa el tiempo, el mundo avanza, y cuando se piensa que se ha establecido una forma adecuada de generar y medir eficiencia en la organización, basada en los avances tecnológicos y de gestión, resulta que algunos países con menos tecnologías conseguían mejores rendimientos, o sea, eran más eficientes y, sus empresas eran más rentables.

Introducción a la Cultura Empresarial.

Los estudios sobre la “Cultura Empresarial” son una continuación de la escuela de “las Relaciones Humanas”. Estudian la influencia de la cultura nacional en la eficiencia de la organización. La cultura puede influir positivamente en la relación patrono obrero incrementando el bienestar y la eficiencia del trabajador.

Características de las culturas

1.- Las culturas cohesionan a los individuos que la forman.

- Ayudan a componer equipo.
- Engrasan y suavizan la relación entre los partícipes de la cultura.
- Generan eficiencia, porque se puede prever la actuación de sus miembros.

- Generan confianza, porque los miembros actúan de la forma requerida.

2.- Las culturas son excluyentes entre sí.

- Rechazan los miembros que no participan en la cultura.
- Se enfrentan a otros grupos con culturas distintas.

Cuantas veces las naciones se diferencian básicamente por las culturas. Cuantas veces las guerras, tiene un fondo de diferencias culturales.

3.- Las culturas se resisten a morir.

- Las culturas son una de las culpables de la resistencia al cambio.
- A veces, los individuos se aferran a la cultura y prefieren morir antes que cambiar.
- Genera problemas a la dirección en épocas de profundos y rápidos cambios.

4.- La cultura promovida desde la dirección mejora la eficiencia.

- Una cultura promovida desde la dirección de la compañía genera unos valores compartidos que motiva, cohesiona, fideliza al personal y mejora su **eficiencia**.

Precusores de los estudios sobre la cultura empresarial

Antes de que Japón, con sus formas de relacionarse con los trabajadores, consiguiese así unas notables mejoras de la **eficiencia**, algunos autores fueron precusores de estos planteamientos, entre los que destacamos:

C.I. Barnard EE. UU. (1886-1961), publicó en 1938 “*Las funciones de los elementos dirigentes*”, presenta una teoría de la cooperación y la organización. Plantea el problema entre la organización formal y la informal.

PH. Selznick, EE. UU, (1919-2010),- Publicó en 1957.- “*Leadership in Administration*”. Propone alinear los valores de los trabajadores con la visión de los directivos, para desarrollar una cultura ética.

La cultura empresarial japonesa

La verdadera aportación sobre la influencia de la cultura en la eficiencia se debe a los japoneses. El famoso empresario y filósofo empresarial japonés Kōnosuke Matsushita, creador de Panasonic y de la filosofía empresarial basada en las personas, pronunció en 1975 un importante discurso en Nueva York que empezó diciendo, “*Nosotros ganaremos y occidente perderá, y Uds. poco podrán hacer para evitarlo porque no solamente sus estructuras son taylorianas, sino que también lo son sus cabezas. Vds., tienen las empresas organizadas arriba los que mandan y abajo los que obedecen. Mientras que nosotros aprovechamos todas absolutamente todas las capacidades de nuestros empleados.*”

Matsushita lanzaba dos mensajes al mundo occidental:

- a).- Con su filosofía de “*poner por delante las personas y que las personas pongan por delante la organización, se ahorra enfrentamientos, tiempo y temores escondidos, además de incrementar la eficiencia de los trabajadores, la lucha por el reparto del valor añadido entre empresario y obrero desaparece.*”

- b).- Después de la guerra todos los países iban a fabricar a Japón. Japón era seguidor en tecnología y uno de los países que menos patentaba y, a través del tiempo se ha convertido en uno de los que más patentes inscribe del mundo y una nación con uno de los mayores PIB, en relación con sus recursos naturales.

Aquel discurso y los mensajes de Matsushita preocupan a los científicos occidentales y a estudiosos de la organización empresarial.

William Ouchi, (EE. UU. 1943), en 1981, publica el famoso libro “Teoría Z”, en contraposición de las Teoría X y teoría Y de McGregor. Ouchi compara una empresa americana denominada empresa A con otra empresa americana que opera con métodos similares a los japoneses, la denomina empresa Z. En este libro Ouchi descubre la forma de comportarse según los rasgos culturales japoneses.

En las primeras páginas de “Teoría z” dice *“No hace mucho tiempo organicé una comida con dos de mis mejores alumnos de doctorado y el vicepresidente de una de las firmas más grandes y prestigiosas de EE. UU. Tras una larga discusión, los alumnos tratan de sintetizar toda la reunión en una sola pregunta, “¿Cuál es, en su opinión, el problema fundamental al que deberán enfrentarse las compañías norteamericanas en la próxima década?” Respondió; “El problema más serio no será la tecnología ni la inversión ni tampoco la inflación. La cuestión clave será la forma como respondamos ante el hecho de que LOS JAPONESES SABEN DIRIGIR MEJOR QUE LOS NORTEAMERICANOS”.*

Más adelante dice “Sabemos que la productividad en JAPÓN se ha incrementado un 400% sobre la tasa correspondiente a los EE. UU en los años de la postguerra”.

También explica un ejemplo: “Un equipo de ingenieros y directivos de la División Buick de la General Motors Corp. visitaron recientemente a su distribuidor en Tokio, quien se encargaba de importar automóviles Buick y de venderlos a los japoneses. El negocio, parecía ser un enorme taller de reparaciones, por lo cual le preguntaron, *“cómo es que había instalado una empresa de servicio de tales dimensiones.”* Él explicó, con cierta confusión, que *“no era un taller de reparaciones, sino una planta de ensamblaje donde los automóviles recién entregados de EE. UU se desmantelaban y reconstruían de acuerdo con las normas japonesas. Si bien existían muchos japoneses que admiraban los coches norteamericanos, nunca aceptarán la baja calidad con que son ensamblados”*.

LAS 7 S DE McKinsey

El concepto psicosocial de “Cultura” de empresa fue popularizada desde que Thomas Peters y Robert Waterman Jr, entonces consultores de McKinsey, en los años ochenta publicaron el libro -- éxito de ventas-- *“En busca de la excelencia”*, plantearon que determinadas empresas que obtenían resultados espectaculares se diferenciaban de su competencia precisamente por tener una determinada “cultura”. Empresas tales como: Digital Equipment, Hewlet-Packard, Texas Instruments, Data General, Intel, Estman Odak, Johnson & Johnson, Avon, Levi Strauss, Merk, Revlon, Caterpillar, McDonald’s, Disney Productions, DuPont, etc.

Los 7 atributos de las empresas excelentes que componen los elementos de la cultura empresarial identificados por Peters y Waterman:

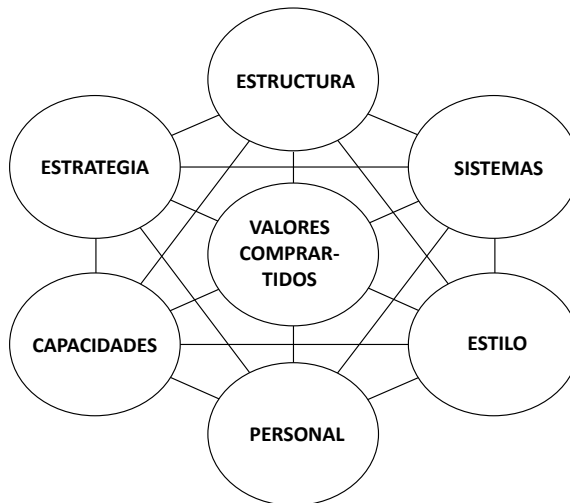
- 1.- Orientación a la acción

- 2.- Proximidad al cliente.
- 3.- Autonomía y espíritu emprendedor interno.
- 4.- Productividad gracias a las personas.
- 5.- Dirigidas mediante valores en la práctica diaria.
- 6.- Se basan en lo que saben hacer verdaderamente bien.
- 7.- Estructura simple y ágil.

En el centro todos tenían unos valores compartidos.

Un estudio de José M. Viedma ha recogido los principios de excelencia de las principales empresas españolas (Chupa chups, Miguel Torres, Pascual Hermanos, El Corte Inglés, Editorial Planeta, etc.) Todas ellas tienen un liderazgo carismático apoyado por unos valores compartidos,

Figura 12.1



Esquema McKinsey 7-S, obtenido de Thomas Peters y Robert Waterman Jr, "En busca de la excelencia" (1982,10)

alrededor de los cuales se agrupan 3 categorías denominadas “*estratégicas*”:

- * Fuente principal del negocio.
- * Construir sobre bases preexistentes.
- * Potenciar sus capacidades.

Y otras 3 denominadas “*culturales*”:

- * Integrar y motivar.
- * Fomentar un espíritu emprendedor.
- * Sistema de valores de orden superior.
 - Fe en el negocio.
 - Honestidad.
 - Seriedad.
 - Cordialidad.

Propuesta de Cultura Empresarial

E.H. Shein, (Suiza, 1928).- Su obra más importante “Cultura Organizacional y Liderazgo” 1988, en ella destaca su particular definición de cultura. Tuvo el honor de trabajar con Douglas McGregor, autor de las teorías X e Y, y también, con el no siempre reconocido Chris Argyris, del cual obtuvo una buena parte de sus conocimientos.

Todos estos autores citados anteriormente, son consecuencia del discurso de Kōnosuke Matsushita y en general de ver que el mayor rendimiento y ***la mayor eficiencia de Japón*** se debía al tipo de cultura japonesa comparada con la del mundo occidental. Estos autores se han esforzado para comprender las diferencias culturales entre estos dos mundos.

En el fondo, una cultura no es más que la puesta en práctica de una serie de valores que gobiernan el comportamiento de una serie de personas.

*Si se pudiese proponer en occidente una serie de valores que recogiesen la orientación a la **eficiencia** de los japoneses y que fuesen asumibles por las empresas occidentales, posiblemente se habría obtenido un modelo de actuación generador de alta **eficiencia**.*

Además, se entiende que, en el mundo, la mano de obra directa está siendo substituida por las máquinas, incluso cada día más por un mundo digital que hace las máquinas más inteligentes. Resulta que cada día se requiere menos mano de obra directa pero más mano de obra indirecta que se encarga de diseñar y construir dichas máquinas. Sus tareas son de diseño, organización, planificación, financiación, control, logística, márketing etc. Un personal que genera gran **eficiencia** en la empresa y que motiva a la mano de obra directa para ser también más eficiente.

Este personal está altamente cualificado, ha pasado por la universidad, ha estudiado alguna maestría y tiene buena experiencia.

Bibliografía la cultura empresarial

PÜMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S., 1988. Cultura empresarial. Madrid: Díaz de Santos. ISBN 848625180X.

MORENO BARRAGÁN, J.A. y VARELA VILLEGAS, R., 2018. Cultura empresarial en América Latina. Cali: Editorial Universidad Icesi. ISBN 958-765-668-7.

THÉVENET, M., 1992. Thévenet, Maurice [Audit de la culture d'entreprise. Castellà] Auditoria de la cultura empresarial. Madrid: Ediciones Diaz de Santos. ISBN 8479780169.

- DÍAZ, A. y KAWAMURA, Y., 1994. La Cultura empresarial japonesa en España. Madrid: Civitas. ISBN 8447004244.
- MONREAL, J., 2004. Formación y cultura empresarial en la empresa española. Madrid: Thomson Civitas. ISBN 8447022897. DÍAZ, A. y KAWAMURA, Y., 1994. La Cultura empresarial japonesa en España. Madrid: Civitas. ISBN 8447004244.
- VARELA V., R., 2011. Desarrollo, innovación y cultura empresarial. Entrepreneurship / Volumen 1. Cali: Editorial Universidad Icesi. ISBN 1-5129-7379-3.
- VARELA V., R., 2011. Desarrollo, innovación y cultura empresarial. Educación empresarial / Volumen 2. Cali: Editorial Universidad Icesi. ISBN 958-8936-49-7.
- LOZANO, M., 2014. Desarrollo, innovación y cultura empresarial. Formación, innovación y éxito empresarial / Volumen 4. Cali: Editorial Universidad Icesi. ISBN 958-8936-57-8.
- MORENO BARRAGÁN, J.A. y VARELA VILLEGAS, R., 2017. Desarrollo, innovación y cultura empresarial. Financiación, desarrollo y educación empresarial / Volumen 5. Cali: Editorial Universidad Icesi. ISBN 1-5129-7378-5.
- EGUIGUREN HUERTA, M. y BARROSO GARCÍA, E., 2011. Empresa 3.0 : políticas y valores corporativos en una cultura empresarial sostenible. Madrid: Pirámide. ISBN 9788436824766.
- CORTINA, A., 1994. Ética de la empresa : claves para una nueva cultura empresarial. Valladolid: Trotta. ISBN 8481640131. VARELA V., R., 2011. Desarrollo, innovación y cultura empresarial. Políticas para Pyme y Gestión de empresa familiar / Volumen 3. Cali: Editorial Universidad Icesi. ISBN 1-5129-7369-6.

- EGUIGUREN HUERTA, M. y BARROSO GARCÍA, E., 2011. *Empresa 3.0 : políticas y valores corporativos en una cultura empresarial sostenible*. Madrid: Pirámide. ISBN 9788436824766.
- WILLIAMSON, O.E. y CARROLL, G.R., 1990. *Organization theory : from Chester Barnard to the present and beyond*. New York ;; Oxford University Press. ISBN 0195061446.
- SEGRESTIN, B., LEVILLAIN, K. y HATCHUEL, A., 2022. *Management & Law: The Forgotten Contribution of P. Selznick. Management (Paris, France : 1998)*, vol. 25, no. 1, pp. 69-78. ISSN 1286-4692. DOI 10.37725/mgmt.v25.8521.
- OUCHI, W.G. y WILKINS, A.L., 1985. *Organizational Culture. Annual review of sociology*, vol. 11, no. 1, pp. 457-483. ISSN 0360-0572. DOI 10.1146/annurev.so.11.080185.002325.
- OUCHI, W.G., 1981. *Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and theory Z organizations. Organizational dynamics*, vol. 9, no. 4, pp. 36-43. ISSN 0090-2616. DOI 10.1016/0090-2616(81)90024-3.
- OUCHI, W.G. y WILKINS, A.L., 1985. *Organizational Culture. Annual review of sociology*, vol. 11, no. 1, pp. 457-483. ISSN 0360-0572. DOI 10.1146/annurev.so.11.080185.002325.
- KOTLER, P., FAHEY, L. y SOMKID JATUSRIPITAK., 1987. *La Nueva competencia : más allá de la teoría Z: el mercadeo al estilo japonés*. Bogotá [etc: Norma. ISBN 9580403333.
- OUCHI, W.G., 1984. *Teoría Z : cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Esplugues de llobregat: Orbis. ISBN 8475305644.
- PALOM IZQUIERDO, F.J., 1985. *Aplicación práctica de la teoría Z y círculos de calidad*. Barcelona: ODE. YATES, R.E.,

1989. Japanese industrialist Konosuke Matsushita: NORTH SPORTS FINAL, C Edition
- KOTTER, J.P., 1998. El liderazgo de Matsushita : lecciones del empresario más destacado del siglo XX. Buenos Aires ; Barcelona. ISBN 9506412642.. Chicago tribune (1963). Chicago, Ill, 1989. ISSN 1085-6706.
- BARNARD, C.I., 1959. *Las Funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- SELZNICK, P., 1962. *El Mando en la administración : una interpretación sociológica*. Madrid: [Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios].
- SELSZNICK, PH. EE. UU, (1919-2010),- n 1957.- *Leadership in Administration*.
- VIEDMA, J.M. 1990 *La excelencia empresarial española*. Barcelona Viedma Ediciones.
- SCHEIN Edgar H.1988 *La Cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza Janés Editorial S.A.
- McGREGOR, D., BENNIS, W.G., SCHEIN, E.H. y MCGREGOR, C., 1966. *Leadership and motivation : essays of*
- McGREGOR, D., 1994. *El lado humano de las organizaciones*. Edició revisada. Santa Fé de Bogotá (Colombia): McGraw-Hill. ISBN 9586002411.
- ISOMURA, K., 2021. *Management Theory by Chester Barnard: An Introduction*. Singapore: Springer Singapore Pte. Limited. ISBN 9789811629785.
- PETERS T.J. y Waterman, R.H. *En Busca de la Excelencia* 1984 Ediciones Folio S.A.



❧ 13. DIRECCIÓN POR VALORES

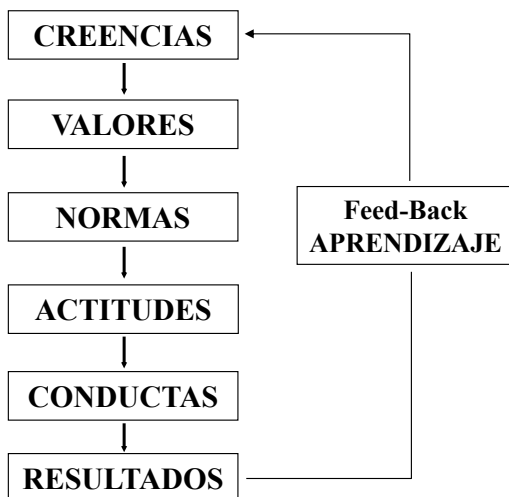
*Llegamos al final de este largo recorrido por la generación y aplicación de la **eficiencia**. La **eficiencia** generada por los inventos y la tecnología ha tenido una rápida aplicación, pero la eficiencia propuesta por Adam Smith comporta cambios en la organización del trabajo y, esto ya es más complicado. Tal como hemos señalado otras veces en este trabajo, desde la desaparición de la esclavitud hasta nuestros días hay una lucha constante entre patrono y obrero para apropiarse de la mayor parte del valor añadido generado por la empresa.*

Esperamos que, la propuesta realizada por distintos autores y recogida en este trabajo, de intentar compartir valores entre patrono y obrero sea un avance muy importante, aunque no definitivo, en esta relación, que viene arrastrando problemas desde todo el siglo XIX, con la desaparición de la esclavitud hasta nuestros días. O mejor dicho ha existido siempre, pero durante la esclavitud había una sola voz a escuchar y muchas a callar

Proceso del comportamiento humano

Empecemos por el proceso del comportamiento humano y ver la posición e importancia de los valores en dicho proceso.

Cuadro 13.1



“La Dirección por Valores Salvador Gracia y Shimon L. Dolan

Creencias.- Las creencias son pensamientos y posiciones sobre el comportamiento de las personas o del mundo, que damos por ciertas o correctas sin necesidad de una verificación científica o razonamiento lógico. De lo contrario no sería una creencia sino una deducción lógica o verificación científica.

Valores.- El valor es el nivel de importancia que tiene para las personas una creencia determinada. Dicha importancia puede ser positiva o negativa. La ordenación de los valores de más a menos valor o importancia es lo que se conoce como “Escala de valores”.

Actitudes.- Es la respuesta no verbal a una situación determinada. Si nuestra respuesta es positiva podemos expresar alegría, consentimiento con nuestra sonrisa, aceptación con nuestros movimientos corporales, etc. Si no estamos de acuerdo o nues-

tros valores van en contra de la situación propuesta, podemos expresar seriedad, silencio a la propuesta, sensación negativa con los movimientos corporales. Entonces se deduce que manifestamos una actitud negativa a la propuesta.

Normas.- Las actuaciones de las personas se basan en sus valores y cuando se presentan situaciones similares mostramos una actuación similar, lo que da lugar a unas pautas de actuación concretas para cada una de las situaciones en que la persona se encuentra. Esto hace que en situaciones similares tomemos la misma decisión que se convierte en norma de actuación.

Muchas veces las personas expresamos más con nuestras actitudes que con nuestras palabras, puesto que las actitudes son menos recriminables, pueden generar menor enfrentamiento. Lo que se expresa con una actitud puede ser negado verbalmente.

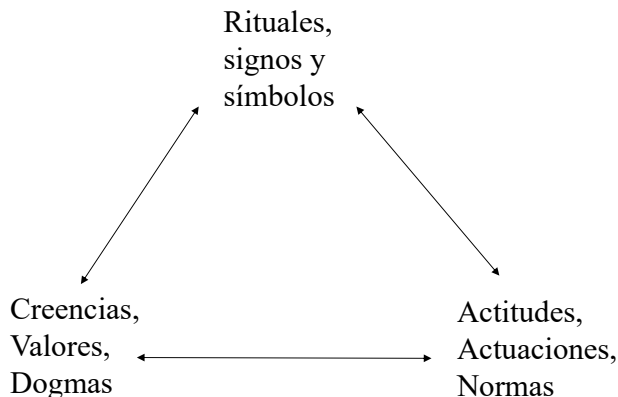
Conductas.- El hecho de que, debido a nuestros valores, siempre actuemos o nos comportemos de forma similar cada vez que se da un tipo de situaciones es una conducta o comportamiento.

Resultados.- Al final de cada actuación siempre hay unos resultados consecuencia de nuestra actuación, que según sean buenos o malos respecto a lo que se pretendía hacer o lograr se debe opinar sobre el proceso y aprender de los errores para mejorar el proceso de decisiones.

Acabamos de mostrar una visión vertical del comportamiento humano según la secuencia de los acontecimientos, pero también se puede mostrar según la relación entre ellos.

Relación entre los elementos de la actuación

Figura 13.2



En realidad, los rituales, signos y símbolos no pertenecen a las fases del comportamiento humano, sino que son manifestaciones de la cultura. Aunque tienen una fuerte influencia sobre las formas de actuar.

Rituales.- Son ceremonias que se realizan en grupo, que no tienen ningún sentido práctico, pero sirven para integrar o seguir integrando a los participantes en los valores que se muestran de forma explícita o implícita, en el ritual. Las religiones y los militares tienen considerables rituales. Cuando los miembros de una familia se unen para celebrar un aniversario, sin darse cuenta celebran un ritual.

Signos.- Son situaciones o actuaciones que, sin tener una muestra explícita, todos entienden el significado. Por ejemplo, en una organización, si una persona tiene un despacho más amplio que otra se interpreta que la primera tiene más poder que la segunda. Si además otra persona tiene una alfombra que conduce al despacho, todavía tiene más poder.

Símbolos.- Son objetos materiales o no, que sin tener ningún valor ni significado intrínseco se ve en ellos la representación de algo de mucho valor, por ejemplo, una bandera, en realidad es un trozo de tela, pero significa los valores de toda una nación, incluso maltratarla se interpreta como un maltrato hacia la nación o aquello que representa.

Objetivos primarios de las personas

El objetivo primario de toda persona es la felicidad. Buscamos la felicidad mediante:

- 1.- *La relación social más próxima.*- Buscamos la felicidad mediante la relación con los hijos, la pareja, los padres, los hermanos, los amigos, etc. Una buena y correcta relación con los seres más próximos conduce a la satisfacción y el equilibrio personal.
- 2.- *La relación con el dinero.*- El dinero es necesario para vivir, adquirir comida, vestidos, habitáculo, etc. Existe un mínimo de dinero que todas las personas requerimos para vivir, -- situados en la parte más baja de la escala de Maslow--. A partir de aquí cada persona persigue o anhela más o menos cantidad de dinero. Hay persona que con este mínimo tiene suficiente y a partir de aquí el dinero es algo superfluo. Otras personas dedican la vida a conseguir más y más dinero, aunque no lo puedan gastar ni consumir todo, pero la satisfacción de ganarlo y conseguirlo se transforma en parte importante de su felicidad.
- 3.- *El trabajo.*- Las personas acostumbramos a pasar más tiempo en el trabajo que con la familia o amigos. Nuestra mente se pasa más horas preocupada resolviendo problemas del trabajo que disfrutando de espacios de ocio.

Trabajar y ganar dinero son dos elementos totalmente relacionados. Necesitamos dinero para vivir, pero necesitamos trabajar para conseguir el dinero.

La persona feliz es aquella que está satisfecha o mantiene un equilibrio en los tres aspectos (Relación social, dinero y trabajo). El empleado que disfruta con su trabajo, bien por su propio contenido o por la buena relación con la empresa y los compañeros, resulta más **eficiente** que si carece de alguno de estos aspectos.

De este último párrafo se deducen tres relaciones:

- a).- La del empleado con el puesto de trabajo
- b).- La del empleado con la propiedad de la empresa, en el sentido que se preocupe para que este propietario perciba sus dividendos.
- c).- La relación con los compañeros.

*Estas relaciones dependen de la posición de los trabajadores y del empresario respecto a los valores. En realidad, son los valores los que gobiernan estas relaciones. La posición de cada uno respecto a los valores determina el nivel de felicidad del individuo, su **eficiencia** en el trabajo y el resultado del empresario.*

Introducción a los valores compartidos

Vamos a seguir al libro “Dirección por Valores” de (Ken Blanchard y Michael O’Connor, 1997),

La revista Fortuna edita cada año la lista de las 500 empresas más importantes del mundo. La revista las escoge por su ta-

maño, ventas y rendimiento, pero ¿son las 500 empresas más afortunadas? Sería posible determinar las 500 empresas más afortunadas.? ¿Qué diferencia hay entre las 500 empresas más importantes y las 500 empresas más afortunadas? ¿Ser de las empresas más importantes significa ser desafortunado? ¿Es que se puede ser importante y afortunado a la vez?

Empecemos por definir que es una empresa afortunada y después se podrán responder las preguntas anteriores. La revista evalúa el tamaño, ventas y rendimiento de las empresas, pero se podría añadir el nivel de felicidad de todos sus participantes, o sea, de sus stakeholders en la parte que le corresponde a cada uno según la relación que tenga con la empresa.

No puede existir equilibrio (o felicidad) sin acuerdo sobre las actuaciones y libertad de actuación. Sin olvidar que en una organización todos deben ceder algo de sus deseos.

Esto no es otra cosa que compartir valores. Recordemos que en las 7S de McKinsey en el centro las empresas disponían de unos valores compartidos, por tanto, es probable que las 500 empresas de la revista Fortuna, una buena parte de ellas ya dispongan de valores compartidos-.

*“La mezcla particular de dilemas en que una empresa competidora se desenvuelve, exige que su éxito descansa en su **eficiencia**. Una vez que la organización tenga una clara visión de su objetivo y sus valores, contará con una base sólida para evaluar sus prácticas de gestión y ponerlas de acuerdo con sus objetivos”.*

Y añadimos, las empresas que comparten valores comparten una cultura común, y entonces, la relación, la tolerancia, el valor añadido del trabajo en común, genera más **eficiencia** y esto las hace más competitivas.

Por tanto, **“una empresa afortunada es aquella que consigue la eficiencia a base de sus comportamientos estratégicos empujados por unos valores compartidos.”**

Ahora ya se puede dar respuesta a las preguntas anteriores:

¿Son las 500 empresas más importantes las más afortunadas?

¿Sería posible determinar las 500 empresas más afortunadas?

Si, sería posible si en los índices y ratios que evalúan las empresas incluyeran variables sobre valores compartidos.

¿Qué diferencia hay entre las 500 empresas más importantes y las 500 empresas más afortunadas? Pues seguramente no muchas, pues las 7S de McKinsey consideran que las empresas competitivas incluyen en el centro una serie de valores compartidos.

¿Ser de las empresas más importantes significa ser desafortunado? No, Se puede ser excelente y afortunado. Los dos aspectos no son excluyentes.

¿Es que se puede ser importante y afortunada a la vez? Si, evidentemente, incluso las empresas afortunadas tienen más probabilidades de ser importantes, pues los valores son generadores de **eficiencia**.

De todos modos, en una puesta en marcha se debe resolver la relación entre los valores individuales, los valores corporativos y una orientación a resultados.

**LO MÁS IMPORTANTE EN
LA VIDA ES DETERMINAR
QUÉ ES LO MÁS IMPORTANTE.**

Antes de la acción

Antes de empezar se deben realizar una serie de pasos:

- 1.- *Determinar los valores básicos.*- Se debe definir y redefinir su propósito en la vida. No es sólo un proceso intelectual para llegar a una conclusión lógica, se debe profundizar hasta los niveles interiores. ¿Cuáles son los valores básicos para usted y su organización, que guían y dan forma a la manera de realizar sus propósitos?

**1.- DETERMINAR LOS VALORES BÁSICOS
2.- COORDINAR
3.- INTEGRAR**

- 2.- *Coordinar.*- Una vez determinados los valores básicos se debe pensar que otras personas o en definitiva los stakeholders con los que debemos compartir la acción, objetivos, negocios, resultados, compromisos etc., también tienen sus valores, y posiblemente no hayan tomado tanto interés por el tema como nosotros. Se les debe plantear de forma directa o indirecta hasta estimar sus planteamientos de valores. Asimismo, se les debe plantear nuestro propósito y nuestras intenciones. Este proceso puede ser largo dependiendo del

interés que tenga el stakeholder en este proceso y la claridad que tenga en sus valores.

- 3.- Integrar.- La integración significa el nivel de armonía y unidad entre los valores de todos los intervinientes. Esto requiere un buen nivel de esfuerzo, comprensión y concesiones. Sin concesiones, actuando de forma egoísta y pensando solamente en ganar, difícilmente se llegará a ningún acuerdo. La idea es ganar – ganar, para establecer una relación interesante y duradera por las dos partes.

Unas compañías están siguiendo este proceso por sí mismas, mediante ensayos y tanteos. Otras buscan la ayuda de asesores y entrenadores que se concentran en el proceso de coordinar políticas y prácticas.

Con quien se debe compartir valores

Se deben compartir valores con los stakeholders, y sobre todo con:

Clientes.- Ser competitivo no basta, se requieren clientes que se sientan orgullosos de comprar en nuestra compañía y que se conviertan en parte de nuestra fuerza de ventas. Hay que tratarlos de tal forma que se vuelvan *fanáticos* de tratar con nuestra organización. Evidentemente en este proceso el precio de los productos juega un papel importante, sobre todo si se compite en precios, pero si se compite en calidad o en satisfacción del cliente el precio pasa a segundo orden.

Figura 13.3
Obtenido de Ken Blanchard y Michael O'connor.



Empleados.- La compañía debe crear un ambiente motivador, ambiente en el cual los empleados puedan ver que trabajar por las metas de la organización es lo que más les conviene. En este ambiente, los empleados empiezan a pensar como propietarios de la empresa. Por parte de la empresa, debe considerar que los empleados son el factor máspreciado, que se comprometen para alcanzar las metas de la organización.

Propietarios.- Ninguna empresa se puede considerar afortunada sin ser rentable. Pero rentable para todos los grupos interesados significa ser ética, y para conseguirlo se debe alcanzar un nivel de **eficiencia**, que este proceso de valores ayuda a alcanzar.

Acreedores.- Con este concepto se incluyen el resto de stakeholders significativos que incluyen: la comunidad, contratistas, proveedores, distribuidores, las organizaciones por la defensa del medio ambiente, la naturaleza, la energía renovable, las personas con riesgo de exclusión social, etc. Con los cuales se debe mantener las consideraciones oportunas.

Relación entre partícipes.- Qué mantiene estas columnas unidas?

- 1.- Por un lado, estas columnas presionan hacia abajo, a través de los valores de los stakeholders y la compañía responde con sus propios valores presionando hacia arriba. Estas dos fuerzas que empujan en sentido opuesto cada una de ellas, deben encontrarse en el plano de ganar-ganar, en el sentido de que si se pierde perdemos todos, porque estamos en el mismo barco.
- 2.- Todo esto que acabamos de exponer resulta mucho más fácil si todos los actores están inmersos en un mismo planteamiento ético que integra y amalgama las relaciones entre ellos.

Todo esto no resulta fácil de lograr, requiere una larga interrelación de aceptaciones y concesiones para llegar al equilibrio **eficiente**.

Figura 13.4

RELACIÓN ENTRE VALORES



Estos stakeholders tienen sus valores, pero solamente unos cuantos se comparten con el resto de los componentes del grupo y otros valores los compartirán con otros grupos.

Para comprender mejor la interrelación entre valores se observa la figura 13.4, donde cada participante tiene unos valores que no comparte con los demás, pero con cada uno de ellos comparte una serie de valores que no comparte con los otros. Estas relaciones no tienen por qué ser biunívocas, sino que pueden ser multívocas hasta que finalmente, en el centro se encierran unos valores que comparte todo el grupo.

En la figura 13.4 se muestra que existen unos “Valores centrales de la sociedad” que incluyen unos valores éticos, bajo los cuales están todos los miembros del grupo.

Actualmente, en un mundo global de las empresas transnacionales, uno de los problemas del planteamiento de valores compartidos en una organización es que cada grupo cultural tiene sus propios “Valores centrales”, que no son fáciles de compartir con los grupos de otras sociedades.

Proceso de la dirección por valores

Se entiende que la empresa es lo que son las personas que la hacen funcionar, o sea, la gente que toma decisiones y que realiza las actividades de la organización. Una buena parte de estas personas, tienen una gran dependencia, pues el sustento de sus familias depende en buena parte o en su totalidad, exclusivamente del salario percibido en la empresa.

Según K. Blanchard y a M. O’conor, el proceso de Dirección por Valores consta de 4 fases:

FASE I: Aclarar.- Nuestros valores, propósitos y objetivos. Tanto de los trabajadores como de la organización.

Fase II: Comunicar.- Nuestros objetivos y nuestros valores. Resulta más fácil comunicar los de la empresa que los de los empleados.

Fase III: Alinear.- Los valores de la organización con los valores de los empleados, para que queden los valores que podemos compartir.

Fase IV: Implementación.- Consensuar y eliminar los roces y problemas que surgen en toda puesta en marcha de cualquier propósito compartido.

FASE I.- ACLARAR SU MISIÓN Y SUS VALORES

En esta fase se deben determinar los valores de la empresa y de los trabajadores.

Los valores humanos más importantes son:

- 1- Respeto
- 2- Empatía
- 3- Responsabilidad
- 4- Solidaridad
- 5- Voluntad
- 6- Honestidad
- 7- Compasión
- 8- Amor
- 9- Perdón
- 10- Gratitude

Desde hace décadas los científicos han intentado clasificar los valores. Se citarán solamente los que se consideran de más importancia o transcendencia, como son (Roakeach, 1973), (Schwartz y Bilsey 1987), (García y Dolan 1997 y 2001)

Clasificación de Rokeach.

Clasifica los valores en Finales e Instrumentales.

Valores finales.- Son creencias de carácter preferencial que los individuos o los grupos los eligen como objetivos finales de su existencia. (Ej. Salud, felicidad, vivir, sabiduría, amistad, etc.) Pueden ser personales o sociales, con un enfoque intrapersonal o interpersonal.

Valores instrumentales.- Son modos de conducta o necesarios para llegar a conseguir las finalidades o valores existenciales del individuo. (Ej. Honestidad, sinceridad, responsabilidad, confianza, respeto, etc.) Pueden ser morales o de competencia.

El número total de valores finales no es necesariamente el mismo número del total de valores instrumentales, pero existe una relación funcional entre unos y otros que no puede ser ignorada. Figura 13.5

El estudio de Schwartz permitió validar la universalidad de un instrumento para medir valores. La Schwartz Values Survey (SVS), en su forma original contenía 56 ítems y fue aplicado en 20 países distintos. La universalidad se sustenta en el hecho de que en 10 de las 11 tipologías hipotéticas emergieron consistentemente en los escalonamientos multidisciplinares generados. En la figura 13.6 se muestra la tipología de Schwartz.

Figura 13.5

TIPOS DE VALORES PERSONALES (Rokeach 1973)

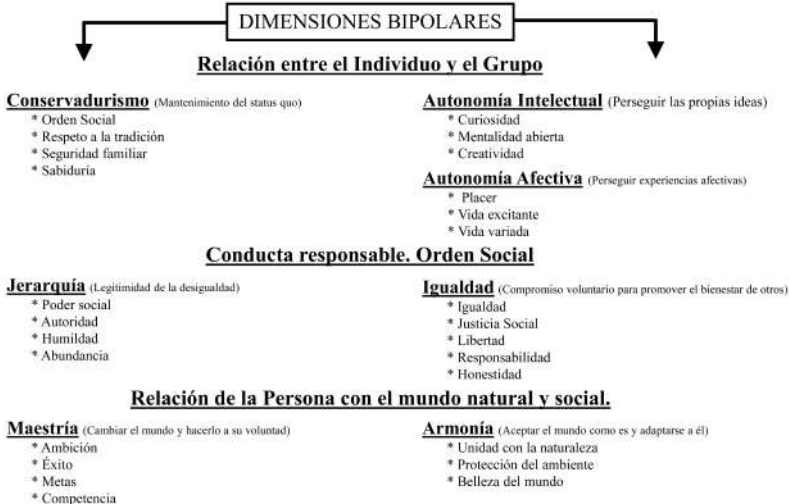
VALORES FINALES (Objetivos existenciales)		
VALORES PERSONALES	¿Qué es para Vd. Lo más importante en la vida?	Vivir, Felicidad, Salud, "Salvación", Familia, Éxito, Relación personal, Prestigio, Estatus, Bienestar, Sabiduría, Amistad, Trabajo, Respeto, Vida, Amor, Etc.
VALORES ÉTICO-SOCIALES	¿Qué quiere Vd. Para el mundo?	Paz, Supervivencia, ecología, Justicia social, Etc.

VALORES INSTRUMENTALES (Medios operativos para alcanzar los valores finales)		
VALORES ÉTICO-MORALES	¿Cómo cree que hay que comportarse con los demás?	Honestidad, Educación, Sinceridad, Responsabilidad, Lealtad, Solidaridad, Confianza mutua, Respeto a los Derechos humanos Etc.
VALORES DE COMPETENCIA	¿Qué cree que hay que tener para poder competir?	Cultura, dinero, Imaginación, Lógica, Forma física, Inteligencia, Belleza, Ahorro, Iniciativa, Pensamiento positivo, Constancia, Flexibilidad, Vitalidad, Simpatía, Trabajo en equipo, Coraje, Vida sana, Etc.

Adaptado de Rokeach M. 1973 "The Nature of Human Values", New York: The free Press, USA, obtenido de Zazueta H., Tesis doctoral "Incongruencia entre valores personales y organizacionales...", pag. 14-16 y de García y Dolan 1997 "La dirección por Valores", pag. 61

Figura 13.6

VALORES EN EL TRABAJO (Schwartz 1999)



Adaptado de Schwartz, S.H. 1999 "A theory of cultural Values and some Implications for Work", Applied Psychology, Vol. 48 Issue 1, pag. 23-25, obtenido de Zazueta H., Tesis doctoral "Incongruencia entre valores personales y organizacionales...", pag. 22-26

Figura 13.7



Figura 13.8

<u>TIPOLOGÍA</u>	<u>VALORES REPRESENTATIVOS</u>
Estimulación	Una vida excitante (Experiencias estimulantes) Atrevido (Busca aventuras y riesgo)
Autodirección	Curioso (Interesado por todo) Creatividad (Originalidad, imaginación)
Universalismo	Igualdad (Igualdad de oportunidades para todos) Abierto (Tolerante con diferentes ideas y creencias)
Benevolencia	Leal (Fiel a mis amigos, a mi grupo) Honesto (Genuino, sincero)
Tradición	Moderado (Evitando los extremos en sentimientos y acciones) Humilde (Modesto, pasa desapercibido)
Conformidad	Autodisciplina (Autocontrol, resistencia a las tentaciones) Obediente (Cumplidor de mis deberes y obligaciones)
Seguridad	Orden social (Estabilidad en la sociedad) Seguridad familiar (Seguridad para los seres que amo)
Autoridad	Poder social (Control sobre otros, dominio) Riqueza (Posesiones materiales, dinero)
Logro	Ambicioso (Trabajador infatigable, con aspiraciones) Logra éxitos (Consigue metas)
Hedonismo	Placer (Gratificación de deseos) Disfrutar de la vida (Disfrutar la comida, el ocio, el sexo)

Adaptado de Schwartz, S.H.; 1992. "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries" *Advances in Experimental Social Psychology* 25, pág. 1-65

En la figura 13.7 se muestra la visión de Kirkman y Shapiro sobre las actitudes del trabajador y las consecuencias positivas o negativas según las actitudes.

Clasificación de S. García y S. Dolan.

Posición de (García y Dolan 1997, pag.77).-

Los autores (DPV S. García y S. Dolan, 1997) y por otra parte (MBV de Ken Blanchard i Michael O'connor) proponen una forma de dirección empresarial en que la estrategia está basada en valores, la denominan "Dirección por Valores Compartidos."

Estos autores mantienen la opinión de una construcción participativa y ejecución práctica de la vida diaria de la empresa, basada en el equilibrio entre los valores de los empleados y los de la empresa o propietarios,

Valores de los trabajadores

Valores de los empleados.

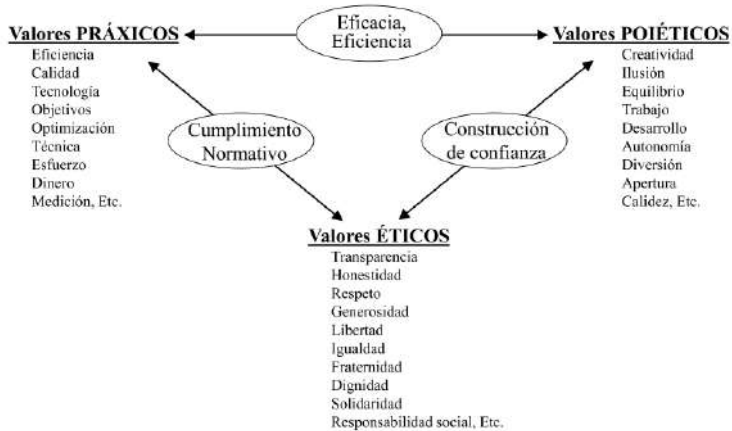
Valores práticos.- (Obrar, actuar, prosa). Están orientados al control profesional de los resultados del sistema: la Calidad, Tecnología, Objetivos, Optimización, Técnica, Esfuerzo Dinero, Mediación, etc.

Valores Poéticos.- (Hacer, generar, compartir, poesía). Orientan su apertura creativa y su bienestar emocional: Imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor, equilibrio, entrega, trabajo-vida, etc.

Valores Éticos.- Son los que orientan cómo hemos de comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humanos.

Ej. Respeto, generosidad, honestidad, dignidad, solidaridad, etc. Los valores éticos son el eje central sobre el que deben orbitar el resto de los valores. Ver figura 13.4 como los valores éticos son el círculo que envuelve el resto.

Figura 13.9, Modelo triaxial de valores personales (García y Dolan 2001)



Adaptado de García 2001, pág. 25, obtenido de Zazueta H., Tesis doctoral "Incongruencia entre valores personales y organizacionales..." pág. 19

Relaciones entre los valores del trabajador

Siguiendo la interpretación del cuadro 13.9, se pueden establecer las siguientes relaciones:

La relación de valores prácticos y poéticos genera eficiencia.-

Cuando una persona dispone de los conocimientos y la experiencia para realizar un trabajo (Valores Prácticos), si además está ilusionada, se le da autonomía, obtiene consideración, se le permite la creatividad, se divierte trabajando etc. (Valores poéticos). En definitiva, si está motivada, el éxito está garantizado y se genera una **eficiencia** empresarial orientada a la competitividad.

Relación entre valores Poiéticos y Éticos. Generan confianza.

Cuando una persona dispone de los conocimientos y la experiencia para realizar un trabajo (Valores Práxicos), y además se encuentra en un ambiente de transparencia, honestidad, respeto, dignidad, solidaridad, etc. (Valores éticos), se genera un cumplimiento normativo, Las interrelaciones propias del trabajo se generan con normalidad, en una confianza operativa, con seguridad de que cada uno cumplirá con lo estipulado.

Si la persona se siente en la comodidad de los valores poiéticos y además se encuentra en la seguridad que dan los valores éticos, se genera un ambiente de confianza.

En realidad, los tres tipos de relaciones son necesarias para generar la eficiencia empresarial, que además del carácter humano de procurar el bien y la comodidad del trabajador, conduce a la **eficiencia** empresarial.

Relación entre valores Práxicos y Éticos. Generan Cumplimiento normativo.-

Si un empleado dispone de los conocimientos próximos para realizar su tarea y, además comparte unas posiciones éticas con la empresa, es normal que el empleado cumpla con su deber sin necesidad de que le empujen o lo vigilen.

Valores de la empresa

La formación de valores en una empresa depende de multitud de variables, entre las que destacan:

- Las creencias y valores del fundador.

- Las creencias y valores de la dirección actual.
- Las creencias y valores de los empleados.
- La formación y la influencia de los consultores.
- La normativa legal existente.
- Las reglas de juego del mercado.
- Los valores sociales de cada momento histórico.
- La tradición cultural de cada sociedad.
- Los resultados de la empresa.

Figura 13.10



Elaboración propia

FASE II. COMUNICAR

La comunicación es una fase delicada, se debe conseguir decir verdades y que además se las crean como verdades.

En muchos casos es recomendable utilizar una consultora externa, experta en comunicación. A veces los técnicos y directi-

vos de la compañía han tenido que resolver situaciones difíciles y la relación con los empleados queda dañada.

Otras veces hay cosas que el consultor externo puede decir, pero el directivo interno no. Otras veces el empleado no tiene libertad de decir todo lo que piensa por miedo a las represalias, mientras que la relación con un tercero abre las puertas a un diálogo más claro y sincero.

FASE III.- ALINEAR LOS VALORES. ¿DE QUIÉN DEPENDEN?

Los valores prácticos, ¿de quién dependen?

Los valores prácticos dependen del propio individuo. El interés por una profesión, sus conocimientos su experiencia su ansia de adquirir nuevas formaciones dependen del individuo, pero depende de la empresa darle oportunidades para que tenga un amplio recorrido.

Los valores poiéticos, ¿de quién dependen?

Los valores poiéticos dependen del individuo mucho más que los prácticos. Así como los prácticos los puede ir desarrollando él sólo, los poiéticos requieren de más participación por parte de la empresa, que debe procurar y permitir que se desarrollen, que crezcan y que ayuden a la persona a desarrollarse y triunfar como individuo. La empresa tiene una participación muy importante en el éxito del individuo en sus valores poiéticos.

Los valores éticos, ¿de quién dependen?

Los valores éticos no dependen ni de la organización ni de los trabajadores. Cada uno de los dos tiene sus valores éticos. El problema es que sean compatibles o que se puedan alinear. Los valores éticos son muy difíciles de cambiar, solamente se pueden alinear si son muy semejantes.

En muchos casos la empresa propone unos valores que son más o menos aceptables por los trabajadores o bien soportables y así todos los trabajadores acepten los valores de la empresa como mal menor y como forma de conservar el puesto de trabajo.

Pero este no es el objetivo. El objetivo es plantear mutuamente los valores y que los trabajadores decidan aceptar parte de los valores de la empresa, tal cual se muestran o suavemente modificados, y que la empresa acepte parte de los valores de los trabajadores, de esta forma se genera un sistema de valores éticos que no son ni de unos ni de otros, pero resultan aceptables por ambas partes, y de forma voluntaria aceptan el compromiso de respetarlos.

Figura 13.11



No todos los valores se deben alinear de la misma forma. Al margen de los valores de la empresa y del trabajador, existen unos valores cuya alineación no es nada fácil, pero resultan los más importantes debido a su dificultad.

Actitud de la empresa con los empleados

- | |
|---|
| <p>1.- Ser Sensibles
2.- Ser Éticos
3.- Ser rentable</p> |
|---|

1.- SENSIBLES.

- * Atender circunstancias particulares y personales de nuestros clientes.
- * Mostrar respeto e igualdad de trato a todas las personas de la organización.
- * Atender circunstancias particulares de nuestros empleados.
- * Fomentar la participación de los empleados en las decisiones y acciones de la comunidad.

Algunos trabajadores disponen de menor formación y por tanto un mayor temor a la pérdida del puesto de trabajo, pero por otro lado también son personas que hacen su aportación al valor añadido de la empresa. Por estos motivos se debe ser extremadamente sensible con estos trabajadores, generar en ellos los sentimientos de seguridad y tranquilidad.

2.- ÉTICOS

- * Dirigir el negocio con equidad e integridad.
- * Mantener un trato justo con los clientes y proveedores, así como con el resto del mercado.
- * Dar a los empleados un trato justo y equitativo.
- * Dar a los accionistas información completa y exacta.
- * Participar nuestros valores a la comunidad.

Se debe ser ético sobre todo con los empleados, que muchas veces no disponen de la información adecuada o no están capacitados para interpretarla. Esto significa que resulta relativamente fácil “engañar” a los empleados, ocultando Información, mostrando las cosas de forma distinta a la realidad, etc. Los trabajadores, por ser el grupo más débil y quienes dependen más de la empresa es con quienes se debe ser más ético.

3.- RENTABLES

Rentabilidad en general

- * Suministrar a los clientes productos superiores a coste eficiente.
- * Buscar la mejora continuada de la **eficiencia** organizativa.
- * Mantener la organización ágil para adaptarse a los cambios continuos.
- * Producir un rendimiento razonable sobre la inversión para los accionistas.

Qué deben asumir los empleados sobre rentabilidad

- * Aceptar la deslocalización.
- * Asumir la movilidad geográfica.
- * Aceptar los ajustes de plantilla debidamente razonados.
- * Aceptar los cambios de puestos y tareas.
- * Mantener una flexibilidad mental.
- * Mantener siempre la capacidad de aprender.

Quienes dependen más de la empresa es con quienes se debe ser más ético.

La rentabilidad va directamente dirigida a los propietarios, pero en realidad siendo rentables los trabajadores no solamente benefician al propietario, sino que mejoran su seguridad en la or-

ganización por tanto se mejoran ellos mismos. Todo trabajador ha de tomar conciencia de que cada día ha hecho aportación suficiente al valor de la empresa.

FASE IV IMPLANTACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR VALORES

Es evidente que el arranque de la Dirección por Valores siempre ha de partir de la dirección general de la organización.

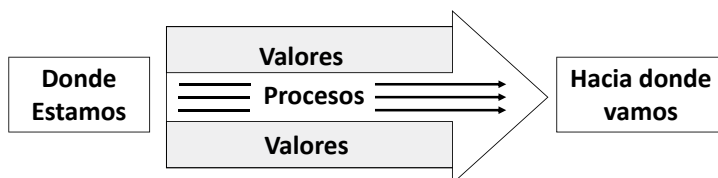
El primer paso debe ser convencer al personal sobre la propuesta de poner en marcha un proceso de este tipo. La empresa debe definir cuáles son los objetivos y valores que pretende aportar.

Los trabajadores deben nombrar una pequeña comisión que participe en las reuniones, donde los partícipes se podrán expresar libremente sin que esto tenga más transcendencia. Es muy importante que las dos partes crean en lo que se está haciendo y tengan buena voluntad.

El jefe de dichas reuniones son los valores y posteriormente lo serán de toda la empresa.

Los valores como cauce de futuro

Figura 13.12



Los valores que se comparten no son para enmarcar sino para tener una participación en la organización. El esquema de la

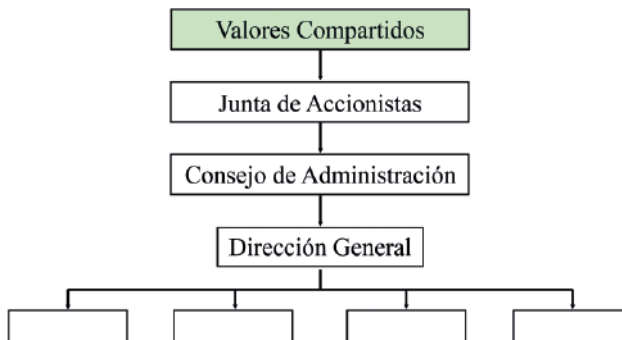
figura 13.12 muestra claramente el significado. Cualquiera que sea el punto de partida donde esté situada la empresa, sus decisiones hacia el futuro deben estar enmarcadas por los valores. Los valores deben ser como las líneas que enmarcan la carretera determinando la zona de confort, pero sobrepasarlas a derecha o izquierda ocurre un accidente.

El problema de los valores es que no son de una persona, sino que son de todos los stakeholders de la organización. Saltarse los valores significa entrar en conflicto con algún stakeholder.

Las empresas que enmarcan su actuación en una autopista de valores pueden ver el futuro con cierta tranquilidad. Pero tampoco nos confundamos, el marco de valores es muy importante pero si la empresa no ha sabido seleccionar al personal, si no los ha sabido integrar y además no encaja con el resto de acciones de una organización **eficiente**, financiación adecuada, logística efectiva, acciones comerciales acertadas, etc. Dificilmente alcanzará los objetivos deseados. Con la Dirección por Valores consigue que todo esto sea más **eficiente**.

Posición de los valores en el organigrama.

Figura 13.13



Ken Blanchard y Michael O'Connor "Dirección por valores" 1997, pág. 55

En el organigrama de la empresa los Valores Compartidos deben estar en la cúspide del gobierno, orientando todas las decisiones.

Bliografía de la dirección por valores

Dirección por valores: caso práctico. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004. Print.

García Sánchez, Salvador y Shimon Dolan. La Dirección por valores DpV : el cambio más allá de la dirección por objetivos. Madrid [etc: McGraw-Hill, 2.01. Print.

“José Ignacio BEL MALLÉN (Coord.). Comunicar Para Crear Valor. La Dirección de Comunicación En Las Organizaciones. Eunsa, Pamplona, 2004, 416 Pp.” Communication & Society 17.2 (2004): n. pag. Print.

García Villaverde, P.M., and P. Valencia de Lara. “FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO DE PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA: VALORES CULTURALES, REDES SOCIALES Y AYUDAS PÚBLICAS.” Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa 15.3 (2009): 101–117. Web.

Blanchard, Kenneth H., Michael J. O’Connor, and Jim Ballard. Dirección por valores : cómo lograr el éxito de la organización y personal mediante el compromiso con un objetivo y unos valores compartidos. Barcelona: Gestión 2000, 1997. Print.

Cañedo Andalia, Rubén, and Julio C Guerrero Pupo. “Dirección por valores: una gestión con la persona como centro.” Acimed 17.2 (2008): n. pag. Print.

Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la

- dirección por objetivos basada en valores (II). Folletos Gerenciales, 12(8): 5-39, 2008. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección DCCED, 2008. Print.
- Martín Prius, Antonio. “Trascendencia de los valores en la gestión empresarial: la dirección por valores.” La gestión de la diversidad. Vol. 1. Universidad de La Rioja, 1999. 1219–1226. Print.
- Rojas Fernandez, Carlos et al. “Herramientas útiles para la dirección estratégica por valores.” Revista información científica 63.3 (2009): n. pag. Print.
- González Téllez, Marien, Irene Alejandra Cordero Leyva, and Frank Yudier Gómez Cera. “Los valores organizacionales compartidos para el ejercicio de la dirección: consideraciones teóricas necesarias.” *Didasc@lia : didáctica y educación* 12 (2021): 201–213. Print.
- Morales Gutiérrez, Alfonso Carlos. Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado. Valencia: CIRIEC-España, 1998. Print.
- Morales Gutiérrez, Alfonso Carlos. Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado. Valencia: CIRIEC-España, 1998. Print.
- Rubió Sánchez, Tomàs. Recursos humanos. Madrid: Ediciones Octaedro, S.L, 2016. Print.
- “José Ignacio BEL MALLÉN (Coord.). Comunicar Para Crear Valor. La Dirección de Comunicación En Las Organizaciones. Eunsa, Pamplona, 2004, 416 Pp.” *Communication & Society* 17.2 (2004): n. pag. Print.
- Cayón, Alberto. “Estructura de Valores de Schwartz en el personal directivo universitario privado.” *Telos* (Maracaibo, Venezuela) 10.3 (2008): 403–417. Print.

- Romo Rojas, Laura, and Carlos Roberto Rodríguez Castellanos. "Relación entre cultura y valores organizacionales." *Conciencia Tecnológica* 45 (2013): 12–17. Print.
- Garzón, A., y Garcés, J., 1989 hacia una conceptualización del valor. En: *Tratado de psicología general. Creencias, actitudes y valores*. Rodríguez, S., Seoane, J., eds. Madrid. Alhambra Unicersidad.
- Stephen R. Covey. *Los hábitos de la gente altamente efectiva*. Ed. Paidos. 8ª Edición 2022.
- Stephen R. Covey. *El 8º habito. De la felicidad a la grandeza*. Ed. Paidos. 7ª Edición 2021.
- Phillips, Nicola. *Nuevas técnicas de gestión : dirección innovadora: visión, gestión estratégica, intuición, creatividad, nuevos valores corporativos--*. Barcelona: Folio, 1994. Print.
- Pedraja-Rejas, Liliana, Emilio Rodríguez-Ponce, and Juan Rodríguez-Ponce. "VALORES DIRECTIVOS: SUS EFECTOS SOBRE EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA." *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería* 16.2 (2008): 295–300. Web.
- Boria Reverter, Sefa et al. "Los valores compartidos en la empresa española." *Universia business review* 37 (2013): 68–85. Print.
- Navajo, Pablo. *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas : guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea Ediciones, 2011. Print.
- Tezanos, José Félix., Juan José Villalón, and Verónica Díaz Moreno. *Tendencias de cambio de las identidades y valores de los jóvenes en España : 1995-2007*. Madrid: Instituto de la Juventud, 2008. Print.
- Monzón Graupera, Joaquín-Andrés. *Esquemas básicos de economía y dirección de empresas*. Sabadell: Escola Universitària d'Estudis Empresarials, 1987. Print.

- Negrón, Miguel, Magaly Leiva, and Francis Suarez. “Modelo de gerencia sustentado en valores.” *Revista negotium* 17 (2010): 154–176. Print.
- Cinco días 2008 “Las empresas descubren el valor del estilo de dirección femenino.”
- Javier L. Crespo, Joan-Francesc Fondevila-Gascón, and Joaquín Marqués-Pascual. “Employer branding y propuesta de valor al empleado en códigos éticos: estudio de caso.” *Innovar : revista de ciencias administrativas y sociales* 32.83 (2022): 51–62. Web.
- Llop, Rubén., and José Manuel Bermudo. “El Ciudadano del capitalismo contemporáneo una caracterización de la alta dirección de las empresas multinacionales.” *Universitat de Barcelona*, 2015. Print.
- Solomon, Charlene, and Michael Schell. *Diversidad cultural en los negocios: técnicas efectivas para dirigir a través de las fronteras*. España: McGraw-Hill España, 2010. Print.
- Llanos-Gómez, José Carlos, Juana Patlán, and Carlos Alberto Jiménez-Bandala. “Análisis de Los Valores Deseables, Deseados y Practicados Entre Jóvenes Universitarios Desde El Modelo de Schwartz.” *Nova Science* 11.23 (2019): 423–446. Web.
- Torres-Flórez, Dagoberto. “La Generación de Valor Entre Las Personas y Las Organizaciones.” *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)* 7.1 (2020): 4–8. Web.
- Argyris, C., Putman, R. y McLain Smith, D., 1987. *Action Science*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Locke, E. A, 1968 *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*. *Organizational Behavior and Human Performance*. Mayo 157-189.

Reddin, B. y Ryan, D., 1993, Manual de Dirección por Objetivos. Bilbao. Deusto.

Drucker, P., 1954. The practice of Management. New York. Harper and Row.

Viedma, J.N., 1990. La excelencia empresarial española. Viedma ediciones.

Limitaciones a la dirección por valores

La puesta en marcha de la dirección por valores no es fácil, debido a los diferentes posicionamientos de valores de las distintas personas y sobre todo a las diferentes culturas:

- El género.- Por lo general las mujeres tienen algunos valores distintos de los hombres. Tanto unos como otras debemos buscar este punto de equilibrio que permita alinear los valores profesionales de ambos además de la relación personal.

- Dominantes, seguidoras,
- Agresivas: pacifistas.
- Rompedoras: conformistas
- Más inteligente: menos inteligentes
- Con gran capacidad física para el trabajo, menor capacidad física, etc.
- La edad.- Las posiciones sociales y de valores cambian con la edad. De joven más inconformista, cuando se cree que puede cambiar el mundo y de mayor más adaptado y conformista, cuando se da cuenta que el mundo no cambia a su aire.
- El entorno familiar.- En el entorno familiar se forjan una buena parte de los valores del individuo. Cuando una per-

sona, llama la atención, uno de los primeros aspectos que se preguntan o investigan son el entorno familiar. Con él se pueden saber el motivo o la justificación de un comportamiento.

- El nivel social.- Es un factor primordial en la posición de valores sociales.
- Historia
- La micro-cultura de la zona donde se vive.
- La religión imperante.- Las religiones son la mayor fuente generadora de culturas y posicionamiento de valores que existe. Resulta muy difícil salir del marco cultural y de valores que ofrece la religión. Entre otras cosas porque son valores que imperan en el entorno social en que se desarrolla el individuo y también en el entorno familiar.
- Etc.

La alineación de valores planteada no resulta fácil en una organización multirracial y multicultural y multinacional.

Instrumentos de medida y evaluación de la dirección por valores.

“Lo que no se puede medir no se puede gestionar”
(R. Kaplan)

Tradicionalmente los indicadores para evaluar las tareas empresariales miden elementos objetivos tangibles como: Importe de beneficios, consumo de materia prima, cobro de clientes, producción realizada en la unidad de tiempo, etc. Estos indicadores son típicos del control de gestión, que aportan información sobre hechos tangibles ocurridos en el pasado.

L. Edvinsson & M. Malone, en su obra “Capital Intelectual” (1999) propusieron medir los factores intangibles de la empresa y su preparación para afrontar el futuro. Posteriormente el proyecto “Intelect” Dirigido por Bueno Campos en la U.A.M., J.M. Viedma, en la U.P.C.,

R.S. Kaplan & D.P. Norton, en sus obras “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard) (1997) y

Nils-Gördon Olve; Jan Roy; Magnus Wetter “Implantando y Gestionando EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Performance Drivers)” y otros autores, han contribuido a mejorar los modelos iniciales y sentar una doctrina sobre el Capital Intelectual.

A pesar de que ya hace años que en las universidades se trabaja el tema de Dirección por Valores, la medición y la gestión de los valores todavía se está iniciando. Esto nos muestra que estamos tratando un tema vivo en el cual todavía queda mucho por descubrir y por aprender. Es éste un mensaje de esperanza que nos orienta a seguir investigando y trabajando en la Dirección por Valores.



❖ EPILOGO

Este humilde trabajo, que se ha realizado con tanto interés, y sobre todo con tanta ilusión ha pretendido:

- a).- Mostrar las primeras aportaciones sobre la eficiencia realizadas por Adam Smith.
- b).- Mostrar los motivos por los cuales los avances de Adam Smith, que se publicaron a finales del siglo XVIII no se pudieron aplicar inmediatamente debido a:
 - Las guerras coloniales que abarcaron todo el siglo XIX
 - La abolición de la esclavitud. Al darles prerrogativas legales a los trabajadores (antes esclavos), empieza una lucha que parece interminable para definir el reparto del valor añadido de la organización entre empleado y obrero. Esas disputas han llegado hasta nuestros días.

Ha sido la nueva posición de un trabajador altamente cualificado, con estudios universitarios de tipo superior y una gran experiencia, los que saben gestionar la empresa mucho más que el propietario y que el emprendedor. Personas que disfrutan trabajando y altamente comprometidas con la empresa. Personas (trabajadores) muy difíciles de encontrar y difíciles de sustituir.

El tiempo, la ciencia, la tecnología, los avances operativos, necesitan cada vez más de estos trabajadores, hasta que llegue un día que la mayoría de los obreros serán de este tipo.

Nuestra propuesta de relación entre empresa y todos los trabajadores de este tipo es la de compartir valores, aunque es más fácil con los de mayor formación y compromiso. No se trata de ninguna teoría nueva, múltiples tratadistas avalan esta propuesta. Los cambios culturales son tan complejos que posiblemente nuestra propuesta se quede en un “canto al sol”, pero si este trabajo se pudiese convertir en una pequeñísima aportación en el incremento de la eficiencia entre empresario y trabajador nos daríamos por muy satisfechos.

“Aquellos que están suficientemente locos para creer que pueden cambiar el mundo, son quienes lo cambian.”

STEVE JOBS



Discurso de contestación

Excma. Sra. Dra. Esther Subirà Lobera

I. INTROITO Y LAUDATIO

Contestar en nombre de la Real Academia Europea de Doctores (R.A.E.D.) a un nuevo académico, siempre es un honor y privilegio que conlleva gran responsabilidad. Agradezco profundamente al Excelentísimo Dr. D. Alfredo Rocafort Nicolau, presidente de la R.A.E.D. la encomienda de glosar la figura del beneficiario Dr. Carles Grau Algueró, cometido que asumo con entera satisfacción, con la confianza que sabré estar a la altura que exige el presente acto.

Tuve el agrado de conocer al Dr. Carles Grau en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, al coincidir ambos como docentes en el entonces departamento de Economía y Organización de Empresas de la Universitat de Barcelona. En dicho ámbito laboral hemos tenido la posibilidad de colaborar en múltiples actividades departamentales como la preparación de congresos nacionales e internacionales o el desarrollo de programas máster, pero también hemos compartido diversas ponencias y estudios científicos asociando su formación, profundamente financiera y de gestión con la mía de marketing. El Dr. Carles Grau aúna el rigor científico propio de la vida académica con una dilatada experiencia profesional, valores, que ya separadamente le hacen merecedor de ser añadido al seno de nuestra estimada corporación.

Finalizó sus estudios de Profesorado Mercantil en la Escuela de Comercio de Sabadell en 1971 y la Licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales, especialidad Empresa, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universitat de Barcelona en 1976, doctorándose Cum Laude en la misma universidad en 1987.

En el ámbito académico su actividad ha sido muy prolífica. Además de su implicación como profesor en grados y másteres impartiendo docencia en castellano, catalán e inglés, ha creado contenidos de gran importancia docente para la comprensión integral de la actividad empresarial y diseñado asignaturas de alta especialización. Ha dirigido múltiples tesis, publicado un respetable número de aportaciones científicas en revistas de prestigio, nacionales e internacionales, a la par que presentaba muchas ponencias y comunicaciones en congresos también nacionales e internacionales referidas, sobre todo, al tema central de administración, organización y dirección de empresas.

Ha participado en contratos de I+D+i de especial relevancia, con empresas y administraciones entre las que quiero destacar los “Modelos financieros”, para la Confederación Española de Cajas de Ahorro y la “Introducción del euro en las empresas catalanas”, para el Departament d’Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya.

Su trabajo docente no le impidió colaborar en tareas de gestión universitaria, ha sido Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona y Director del Departamento de Economía y Organización de Empresas. Ha coordinado el programa EUS para estudiantes con alto rendimiento que compaginan estudios y trabajo de forma tutelada y el Doctorado en Administración y Dirección de Empresas de la rama “Marco estratégico de la empresa en el cambio permanente”.

Si su vida académica per se, ya es de gran valía, su carrera profesional en el mundo empresarial no se queda atrás. Ha trabajado en empresas industriales como Irum S.A. siendo responsable de la Contabilidad de Costes.; Prebetong Barcelona S.A., como Jefe Administrativo; Controller en Diversey, S.A.E.; o

Subdirector General en Pescabarna S.A. Conviene recordar que eran otros tiempos en los que la actividad administrativa no estaba informatizada y lograr la eficacia en estas tareas tenía su dificultad. Siguió su brillante carrera en la compañía de servicios de aduanas y transporte nacional e internacional Muñoz y Cabrero S.A. con corresponsalías en las principales ciudades del mundo, una plantilla de más de 1.000 trabajadores y unos ingresos superiores a los 50.000 millones de pesetas, en la que comenzó como Director Económico-financiero y acabó siendo su Director General, pero la eliminación de las aduanas en Europa supuso un varapalo importante para la compañía que perdió una de sus principales áreas de negocio.

También es consultor de empresas y ha participado en diversos Consejos de Administración.

En este marco de afecto y de colaboración con el beneficiario he escrito la contestación que seguidamente voy a leer.

II. CONTESTACIÓN AL DISCURSO DE INGRESO

El Dr. Grau hace un extenso recorrido desde el **primigenio concepto de eficacia empresarial**, entendido como “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”, hasta la **más actual cultura de valores compartidos**, partiendo de que los conocimientos y habilidades pueden generar eficiencia que mejore la eficacia. Son vocablos que podrían dar lugar a confusión, pero la eficacia es la virtud, la fuerza y el poder para hacer algo. El proceso hasta integrar los valores humanos en la organización empresarial ha sido largo y complejo, y en su tránsito, tal como ha subrayado el Dr. Grau, han ocurrido cambios tan sustanciales para el mundo económico, como la abolición de la esclavitud o la revolución industrial. Acompañados de des-

cubrimientos tecnológicos y científicos, en el ámbito de la gestión se han aplicado los **principios de división del trabajo y especialización**, que tan buenos resultados económicos han logrado.

Estos fundamentos han sido interpretados de formas distintas; mientras en 1776 Adam Smith los consideraba como el cimiento de la gestión empresarial, un siglo más tarde, Carlos Marx argumentaba que la división del trabajo era la misma esencia de lo que está mal en el mundo y es contraria a la naturaleza real del hombre, aunque el dilema era cuál debía ser la distribución equitativa del valor añadido de las empresas entre propietarios y trabajadores. A comienzos del siglo XX Max Weber definía al “espíritu del capitalismo” como las ideas y hábitos que favorecen la búsqueda racional de ganancias económicas “y, para conseguirlo, sostenía que la función oficial del administrador debía llevarse a cabo con precisión, sin ambigüedad, de forma continua y con tanta rapidez como fuera posible.

A pesar de las admisibles discrepancias de base, la división del trabajo y la especialización siempre se vincularán a la gestión de la empresa.

Siguiendo la senda de la eficiencia, Frank y Lillian Gilbreth propusieron estudiar la productividad motriz de un trabajador en su puesto, y para ello observaron los diversos movimientos en los que se puede subdividir cualquier tarea laboral y que definieron como *therbligs* (precolocar, ensamblar, usar, descansar, etc.). Del conjunto de cometidos, unos aportan valor a cualquier operación –efectivos, mientras que otros solo añaden costos –inefectivos.

Eran tiempos en que el factor principal para incrementar la productividad era hacer más intenso el trabajo del hombre,

pero el mejoramiento de la capacidad administrativa de las organizaciones y la tecnología de producción cambiaron la situación. Se aceptaba que la productividad de las organizaciones dependía de:

- La mejora de la capacidad administrativa;
- La mejora tecnológica;
- El factor cultural y
- La motivación.

En la década de 1980 Henry Mintzberg, destacaba que la nuestra es una sociedad de organizaciones, principalmente grandes, y basándose en la idea de la división del trabajo, la completaba señalando la importancia de la coordinación en la organización empresarial para maximizar su rendimiento. Establecía sus pilares de referencia en la:

- Adaptación mutua.
- Supervisión directa.
- Normalización de los procesos de trabajo.
- Normalización de los outputs, las habilidades y las reglas.

Se estaba evolucionando a un sistema gerencial de **Dirección por instrucciones**: en un entorno predecible la forma de dirección es sencilla, los mandos supervisan directamente el trabajo realizado por personal con escasa preparación. Es un sistema de dirección útil en situaciones repetitivas de baja complejidad, tales como cadenas de montaje básicas.

A mediados del siglo XX, en un medio más complejo y con personal de diversa cualificación las empresas implantan sistemas de objetivos en cascada por toda la estructura jerárquica.

Druker plantea la idea de eficiencia vinculándola al concepto de operatividad de elecciones estratégicas. La filosofía de la dirección será convertir las necesidades de la empresa en objetivos de los individuos, la denominada **Dirección por Objetivos**.

En estas circunstancias, cabe preguntarse si el trabajo de las personas puede estar influenciado por las prioridades culturales prevalecientes y **comienza una nueva manera de entender las relaciones intra-empresariales incorporando los valores**. A Inglehart y Triandis se les considera de alguna manera --pioneros, dado que abordan nuevos enfoques de cariz cultural como el materialismo-posmaterialismo e individualismo-colectivismo. Más adelante Geert Hofstede identificaba cuatro dimensiones de valor: individualismo frente a colectivismo; distancia del poder; masculinidad frente a feminidad; y evitación de la incertidumbre, que fueron ampliados con la orientación a largo plazo y la indulgencia frente a la moderación.

En su conjunto, los valores culturales representan las ideas abstractas, implícita y explícitamente compartidas sobre lo que es correcto y deseable para una sociedad como, libertad, prosperidad, seguridad, etc., son esquemas o modelos culturales intrincados, respaldados por emociones y sentimientos, y alimentados por motivaciones que conducen al surgimiento de creencias culturales. Se transmiten de generación en generación y se representan como símbolos, códigos, textos y tradiciones de la sociedad.

La humanidad de finales del siglo pasado se torna muy compleja y en el ámbito de la organización empresarial, tanto la Dirección por Instrucciones como la Dirección por objetivos resultan manifiestamente insuficientes, alumbrando la **Dirección de Valores** como una herramienta de liderazgo estratégico de gran potencial.

Milton Rokeach ha sido uno de los contribuyentes más seguidos en su estudio del efecto que los valores humanos pueden tener sobre las tareas empresariales. Su opinión era que los adultos poseen muchas actitudes hacia objetos y situaciones específicas, pero pocos valores terminales e instrumentales; tales valores se derivan de la cultura y definen, mantienen y regulan la estructura social visible, le dan sentido, estabilidad y cohesión. Sus planteamientos sobre la formación de los valores en la empresa dependen principalmente de:

- Creencias y valores del fundador, de los directivos actuales y de los empleados.
- La normativa legal existente y las reglas del mercado.
- Los valores sociales de cada momento histórico y la tradición cultural de cada sociedad, o
- Los propios resultados de la empresa.

Proposiciones que han tenido gran acogida en la Academia, que ha seguido profundizando en la búsqueda de creencias específicas que pudieran diferenciar grupos: políticos, religiosos, económicos, generacionales y culturales que se relacionan con una amplia variedad de actitudes sociales.

En opinión de Shalom Schwartz, asimismo referente en el análisis de valores, las acciones que realiza una persona al perseguir un valor tienen consecuencias sociales psicológicas y prácticas. Dichos actos suelen ser compatibles con algunos de los demás valores del individuo, pero también pueden entrar en conflicto con otros.

En su teoría definió los valores como objetivos transitorios, de importancia variable, que sirven como principios rectores en la vida de una persona u otra entidad social. Especificó siete

características que se muestran más o menos abiertamente en la mayoría de los modelos psicológicos de valores:

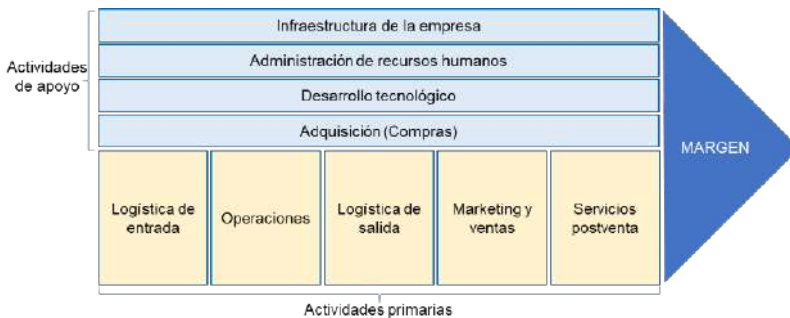
1. Son creencias acerca de la importancia de metas deseables;
2. Cuando se activan provocan emoción;
3. Son objetivos básicos que se aplican en situaciones específicas;
4. Consciente o inconscientemente motivan el comportamiento, la percepción y las actitudes;
5. Ocurren a través de un proceso de compensación entre los valores relevantes;
6. Sirven como estándares para evaluar acciones, personas y eventos; y
7. Están ordenados en un sistema jerárquico relativamente duradero.

La teoría de los valores humanos de Schwartz ha encontrado un amplio eco en las ciencias sociales, Darío Spini la utiliza para profundizar en el análisis transcultural. Parte de que la equivalencia de medidas entre culturas es un requisito previo para la generalización de un instrumento, por lo que realiza un robusto análisis estadístico para su confirmación, a la par, un grupo de investigadores de la universidad de Giessen ha trabajado en la misma línea aplicando el enfoque de modelado de ecuaciones estructurales meta-analíticas para probar la estructura que proponía Schwartz.

En el entorno empresarial los valores esenciales compartidos no serán muchos, y han de poder ser adecuadamente potenciados a través de intervenciones formativas, para desaprender, cuando fuere necesario, creencias que se habían mantenido inmutables en el pasado.

En su disertación, el Dr. Grau se ha centrado, sobre todo, en la eficacia de la persona sin poder dedicarse a ampliar la idea a otros campos, integrando instrumentos que nos parecen de gran utilidad, como la denominada “**cadena de valor**”. Introducida por Michael Porter, arguye que la ventaja de las empresas nace de las muchas actividades discretas que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas, a través de los costes, sentará las bases de esa diferenciación y, para su análisis, las integra tal como aparece en la siguiente figura:

Figura 1. Cadena de valor de Porter



Fuente: Adaptado de (Porter, 2010), p. 67

Divide a las actividades de valor en dos grandes grupos: **primarias**, que intervienen en la “creación” física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta, y **de apoyo**, que son imprescindibles para respaldar a las primeras.

Este instrumento será un puntal para la exploración de las actividades de cualquier tipo de empresa, grande, mediana o micro, ya que en mayor o menor medida todas precisaran de infraestructura, recursos humanos, tecnología o compras, y su objetivo será “fabricar” un bien o servicio para el cliente, --en-

tendiendo este concepto en sentido amplio porque la transformación no tiene por qué ser sólo física, también puede ser temporal o de naturaleza intangible-- y al que se le prestarán todos los servicios necesarios para culminar con éxito la operación. Todo ello dotará a la empresa del margen esperado.

Hasta aquí estamos analizando el concepto de eficiencia como un elemento fundamentalmente intro-empresa, pero Porter lo amplía al incorporar componentes externos a la organización que ayuden a incrementarlo. Desarrolla la idea de “estrategia competitiva”, que examina la forma en la cual una empresa puede luchar con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado mundial y, para conseguirlo deberá fijar los objetivos y políticas más convenientes. Como punto de partida aduce que para delimitar la estrategia adecuada se deben conocer las peculiaridades del sector en el que opera la empresa y evaluar **las fuerzas fundamentales** que pueden influirle: los competidores, los productos o la capacidad negociadora de clientes y proveedores; sin descuidar lo que el autor denomina “barreras para entrar y salir del sector”, relacionadas con temas legales, económicos o laborales.

Además, en el universo empresarial se suelen aplicar alguna de las **tres estrategias genéricas**: el liderazgo general en costos, la diferenciación y la alta segmentación. Todas ellas disponen de fortalezas y debilidades y lo importante será descubrir cómo una compañía puede elegir e instrumentar la estrategia genérica óptima para lograr y mantener una **ventaja competitiva**, ya que, invariablemente, se trata de conseguir la mejor posición de la organización frente a sus competidoras.

Y concluyo Sr. Presidente,

Hemos escuchado un discurso de ingreso notorio que nos ha adentrado en el mundo de la dirección y la gestión empresarial,

y la Real Academia Europea de Doctores, siempre abierta a los progresos de cualquier campo de la ciencia debe congratularse por ello. Felicito al Dr. Carles Grau Algueró por su ingreso como Académico de Número, en ésta, desde ahora, su Casa y le transmito en nombre de todos los académicos de la Real Academia Europea de Doctores y en el mío propio nuestra más cordial bienvenida, que quedará sellada con un fraternal abrazo.

He dicho.



PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA
EUROPEA DE DOCTORES

Publicaciones



Revista RAED Tribuna Plural





M. ESTHER SUBIRÁ LOBERA es Profesor Mercantil por la Escuela de Altos Estudios Mercantiles de Barcelona, Licenciada en Ciencias Económicas y Comerciales, y Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona (UB).

Catedrática de Escuela Universitaria de Comercialización e Investigación de Mercados, Economista y Auditora. Es Académica de Número de la Real Academia Europea de Doctores.

Ha trabajado en el mundo de la empresa y de las Instituciones Financieras y ha impartido docencia en universidades europeas y americanas, con estancias posdoctorales en University of San Diego y en University College Dublin. Ha creado el Posgrado Internacional "Gestión de la Empresa Europea", con las universidades de Bournemouth y Poitiers y las Fachhochschulen de Fulda y Kiel. Ha coordinado el Máster en Márqueting de la UB y ha unificado los programas de doctorado de la Facultad.

Ha publicado libros, capítulos de libros y artículos académicos sobre Finanzas y Márqueting, participado en Proyectos de Investigación y dirigido diversas tesis doctorales y tesinas de Masters.

En la UB ha sido, Secretaria de la Divisió de Ciències Jurídiques, Econòmiques i Empresariales, Coordinadora del Doctorado en Estudios Empresariales y Directora de l'Escola Universitària d'Estudis Empresarians.

Ha organizado el XXV Congreso Nacional de Marketing (AEMARK Barcelona). Ha sido miembro del Comité Pedagógico Internacional de la SIEC/ISBE The International Society for Business Education, del Comité Científico de Euro-Asia International Research Seminar y del Consejo Editorial de la Revista Invurnus.

Es vocal de la Junta de Gobierno del Col·legi d'Economistes de Catalunya, Presidenta de la Comisión de Economistas Séniors y miembro de la Comisión de Economistas Docentes e Investigadores del mismo colegio y pertenece a diferentes Asociaciones Científicas Nacionales e Internacionales.



«Contrata los mejores y déjalos hacer lo que saben. Sino, contrata a los más baratos y que hagan lo que tú decidas».

WORREN FUFFET

«No puede haber una Sociedad floreciente y feliz, cuanto la mayoría de sus miembros son pobres y desdichados».

ADAM SMITH

«En los momentos de crisis. Solo la imaginación es más importante que el conocimiento».

JOHN MAYNARD KEYNES

«Aquellos que están suficientemente locos para creer que pueden cambiar el mundo, son quienes lo cambian».

STEVE JOBS

Carlos Grau Algueró

1914 - 2023

Colecció Reial Acadèmia Europea de Doctors