

Capítulo III

ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO

Como ya se ha comentado anteriormente, la evolución conlleva un cambio de libre pensamiento, pero condicionado a unas normas o “*reglas sociales*” a las que se tienen que adaptar tanto el comportamiento de las personas, como el de las organizaciones en general. Estos patrones de comportamiento son necesarios para vivir en cualquier sociedad y se aprenden por *modelado* en base a la observación de comportamientos de éxito (aprendiendo a “*hacer*”). Es decir, las personas aprenden estas normas o reglas cuando entran

en contacto directo con sus propias experiencias y vivencias, mediante lo que es llamado un “*aprendizaje experiencial*”³¹.

Técnicamente todo es sustituible y no sólo variables matemáticas influyen en el comportamiento humano, pero la *actitud* de querer hacer las cosas depende de cada uno y se puede afirmar que los nuevos modelos de liderazgo modifican los paradigmas organizativos, como se puede observar en el cuadro siguiente:

³¹ Kraft, R. 1985. “*La Teoría de la Educación Experiencial*”

“Los nuevos modelos de Liderazgo deben impulsar el nuevo enfoque organizativo”

Paradigmas organizativos:

<u>La empresa de los 90</u>		<u>La empresa del s. XXI</u>
Antigüedad	-----	Innovación
Puesto de trabajo	-----	Ocupación
Especialidad	-----	Polivalencia
Visión limitada	-----	Visión de conjunto
Individualismo	-----	Trabajo en equipo
Rigidez	-----	Flexibilidad

Figura 2: El nuevo enfoque organizativo

La complejidad del entorno en el que vivimos en la actualidad hace que se tengan que romper los paradigmas tradicionales, probablemente muy útiles en el pasado, pero que han perdido sentido con el tiempo, por nuevas reglas, acordes con los tiempos que corren y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro: *la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y*

cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, etc., son algunas de las nuevas reglas. Estos cambios están conformando un nuevo tipo de *cultura organizacional*, caracterizada por una nueva forma de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad.

El punto de partida para llegar a desarrollar estos nuevos modelos de gestión y liderazgo sería conseguir la integración necesaria de 3 componentes o niveles, totalmente interrelacionados con el sistema empresarial:

- **Entorno socio-económico** (marco competitivo).

- Business o posicionamiento en el mercado (**Plan de negocio**), utilizando las políticas de la compañía como referencia base de todas las acciones y directrices de la empresa, elemento permanente mientras el entorno no cambie de forma significativa (*VISIÓN*), orientando el Plan Estratégico y los **CRITERIOS CUANTITATIVOS** de nuestro modelo hacia el cumplimiento de nuestras políticas.

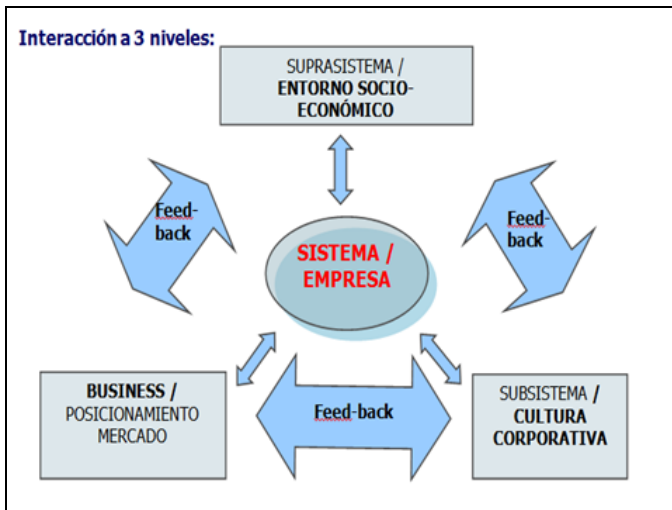


Figura 3: Interrelación del sistema empresarial

- **Cultura corporativa** (*filosofía y valores*), como principios básicos de funcionamiento interno y comportamiento de la organización, basados en los usos y costumbres, buenas prácticas, orientando los **VALORES COMPORTAMENTALES** de nuestro modelo hacia el proyecto y fin último de la compañía.

Por tanto, puede concluirse que tenemos tres tipos de entornos socioeconómicos y normativos que van a influir en nuestro modelo de liderazgo:

- El **formal o normativo**, por el cumplimiento de leyes o normativas legales (*Ley de Igualdad, PRL, Conciliación, etc.*).

- El **informal o no normativo**, por el cumplimiento de obligaciones o de códigos éticos, morales (RSC).
- El **entorno económico**, por su relación directa con las empresas y su situación en continuos cambios y oscilaciones.

2. ENTORNO FORMAL O NORMATIVO

Todas las empresas se mueven dentro de un **entorno cultural** que determina cuáles son las condiciones con las que juega la empresa. Éste se encuentra formado por una serie de Leyes que de una u otra forma marcan a las Organizaciones los pasos que deben de seguir, tanto en su constitución como a lo largo de su desarrollo.

La Constitución Española³²:

La Constitución Española de 1978 es la norma suprema del ordenamiento jurídico del Reino de España, a la que están sujetos los poderes públicos y los ciudadanos de España. Se fundamenta en la indisoluble unidad de la Nación española, patria común e indivisible de todos los españoles, y reconoce y garantiza el derecho a la autonomía de las nacionalidades y regiones que la integran y la solidaridad entre todas ellas.

Los ciudadanos y los poderes públicos están sujetos a la Constitución y al resto del ordenamiento jurídico. Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la

³² Constitución Española, 1978. Disponible en la Web [<http://www.boe.es>]

participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.

La Constitución garantiza el principio de legalidad, la jerarquía normativa, la publicidad de las normas, la irretroactividad de las disposiciones sancionadoras no favorables o restrictivas de derechos individuales, la seguridad jurídica, la responsabilidad y la interdicción de la arbitrariedad de los poderes públicos.

Ley de la Seguridad Social³³:

La Ley de la Seguridad Social viene recogida en el artículo 41 de la Constitución Española de 1978 y como norma de desarrollo más importante, se encuentra regulada por el Real Decreto Legislativo 1/1994 de 20 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social publicada en el

³³ Ley General de la Seguridad Social, 1994. Disponible en la Web [<http://www.boe.es>]

BOE el 29 de junio de 1994 y modificada en numerosas ocasiones.

Artículo 41 de la CE²⁴: *“Los poderes públicos mantendrán un régimen público de Seguridad Social para todos los ciudadanos que garantice la asistencia y prestaciones sociales suficientes ante situaciones de necesidad, especialmente en caso de desempleo. La asistencia y prestaciones complementarias serán libres”*

La Seguridad Social es la principal técnica de protección social pública y es entendida como un campo de bienestar que la sociedad proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas. Por esta razón, existe una obligación frente a la Seguridad Social por parte del empleado y del empleador de cotizar. Esta obligación nace desde que comienza la actividad laboral. La mera solicitud del alta del trabajador servirá en todo caso a tal efecto. El hecho de no presentar la solicitud de alta no es un pretexto que

impedirá que aparezca la obligación desde el momento en que se den todos los requisitos que determinen su inclusión en el Régimen que corresponda.

El Estatuto de los Trabajadores³⁴:

El Estatuto de los Trabajadores viene recogido en el artículo 35 de la Constitución Española y se encuentra reguladora por la Ley 8/1980, de 10 de marzo, del Estatuto de los Trabajadores (BOE n°64, de 14 de marzo de 1980), siendo la principal norma que rige los derechos de los trabajadores en España.

Artículo 35 de la CE²⁴: *1) “Todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en*

³⁴ El Estatuto de los Trabajadores, 1980. Disponible en la Web [<http://www.boe.es>]

ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo”. 2) “La Ley regulará un Estatuto de los Trabajadores”.

El estatuto de 1980, supuso el paso de un modelo de confrontación en las relaciones laborales a otro de colaboración, ya que buscó el equilibrio entre todos los intereses en juego y trasladó al ámbito laboral el papel relevante que la Constitución otorga a las Organizaciones Empresariales y Sindicales.

El Estatuto recoge primordialmente los derechos y las obligaciones de los trabajadores, marcando cuatro elementos característicos de una posible relación laboral: voluntariedad, remuneración, ajeneidad y dependencia.

El Estatuto de los Trabajadores es de aplicación a los trabajadores que voluntariamente presten sus servicios retributivos por cuenta ajena y dentro del

ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario.

Ley de Prevención de Riesgos Laborales³⁵:

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995 de 8 de noviembre de 1995) establece el marco general en el que deberán desarrollarse las distintas acciones preventivas, de acuerdo con las disposiciones de la UE y con la necesidad de armonizar nuestra política con la comunitaria. Además de contener la normativa básica de prevención comunitaria, esta Ley integra tres directivas relativas a la protección de la maternidad, de los jóvenes y al tratamiento de las relaciones de trabajo temporal.

La normativa vigente hace especial hincapié en el deber que tiene toda empresa de proteger a

³⁵ Ley de Prevención de Riesgos Laborales, 1995. Disponible en la Web [<http://www.boe.es>]

sus trabajadores. Así lo dicta el artículo 14 de la L.P.R.L. que establece el derecho de los trabajadores a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

La reforma más importante de dicha Ley se llevó a cabo en el año 2003 (Ley 54/2003), que desarrolla, entre otras cuestiones, el principio de integración de de la prevención en todas las actividades y decisiones de la empresa. Siendo imprescindible la integración de la prevención y materializada en un *“Plan de Prevención de Riesgos Laborales”*.

Los objetivos principales de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales son:

- Aumentar la protección de los trabajadores.
- Incrementar la participación de los órganos de representación de los

trabajadores en el control de la salud e higiene.

- Propiciar la formación, información, consulta y participación en materia preventiva.

Ley de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar³⁶:

Ley 39/1999, de 5 de Noviembre, para promover la Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Surge a raíz de las numerosas reivindicaciones de grupos feministas mantenidas durante años que planteaban la necesidad de un reparto equitativo de la vida pública y privada entre mujeres y hombres. Además, surge como respuesta a la necesidad de amparar a todo trabajador en su derecho de conciliar su vida

³⁶ Ley de Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, 1999. Disponible en la Web [<http://www.boe.es>]

familiar y profesional, además de protegerle frente a decisiones injustas y discriminatorias.

A este concepto: compatibilizar el trabajo remunerado con las tareas domésticas y las responsabilidades familiares; se le ha reprochado en muchas ocasiones no aludir a la esfera privada de las personas o a su tiempo libre, reduciendo la vida personal de la persona solamente a su faceta familia (*cuidado de casa, los niños, o las personas dependientes*). Es necesario, por tanto, hablar siempre de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Ley de Igualdad³⁷:

La Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres tiene como objeto hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre

³⁷ Ley de Igualdad efectiva de mujeres y hombres, 2007. Disponible en la Web [<http://www.boe.es>]

mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural para, en el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución, alcanzar una sociedad más democrática, más justa y más solidaria.

A estos efectos, la Ley establece principios de actuación de los Poderes Públicos, regula derechos y deberes de las personas físicas y jurídicas, tanto públicas como privadas, y prevé medidas destinadas a eliminar y corregir en los sectores público y privado, toda forma de discriminación por razón de sexo.

Las obligaciones establecidas en esta Ley son de aplicación a toda persona, física o jurídica, que se encuentre o actúe en territorio español, cualquiera que sea su nacionalidad, domicilio o residencia, por lo que todas las personas

gozarán de los derechos derivados del principio de igualdad de trato y de la prohibición de discriminación por razón de sexo.

La rigidez del entorno cultural y el marco normativo en el que se mueve la empresa, nos imponen una serie de problemas y exigencias que tenemos que tener en cuenta a la hora de implementar nuestro modelo (*rigidez de horarios, bajas, absentismo, rotación, nuevos permisos de paternidad, prejubilaciones, la conciliación de la vida familiar y laboral con expatriados y desplazados, movilidad geográfica...*). Por ello, los requerimientos que tenemos que cumplir por un lado, entrarían en conflicto con las dificultades que nos impone nuestro modelo cultural.

3. EL ENTORNO INFORMAL O NO NORMATIVO

Además del entorno formal o normativo comentado anteriormente, las empresas

también deberían de cumplir una serie de obligaciones o de códigos éticos y morales, para integrarse correctamente en ese entorno cultural en el que se encuentran.

Responsabilidad Social Corporativa:

La Responsabilidad Social Corporativa³⁸ (RSC) “*es el compromiso activo y voluntario por parte de las empresas al mejoramiento social, económico y medioambiental que tiene en cuenta los impactos que generan sus actividades sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad, en general*”. El objetivo de la misma es mejorar la situación competitiva y el valor añadido de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de los procesos productivos,

³⁸ Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). 2004. *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa* (pág. 8).

cumpliendo además con las exigencias de los accionistas y “**stakeholders**” o grupos de interés, como “*aquellos grupos o individuos con quien la organización interactúa o tiene algún tipo de interdependencia*” y también como “*cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización*” (Carroll, 1993 citado en Gutiérrez et. al.,2006)³⁹.

Según establece el Libro Verde de la Comisión Europea⁴⁰, ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la

³⁹ Gutiérrez et al. (2006). *Aportes y Desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia*. Colombia, Edisoma.

⁴⁰ Libro Verde. Comisión de las Comunidades Europeas, 2001. “*Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*”. Bruselas.

calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.

Es preciso destacar la importancia que la RSC está adquiriendo en España en el entorno empresarial (a nivel organizativo y de gestión), y el impulso que desde los poderes públicos se pretende dar, tal y como estudian Fox y otros en su informe publicado en 2002 “*Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study*”⁴¹.

España, como miembro de la UE, colabora de esta manera al fomento del marco de la RSE, tal y como expresa el Libro Verde sobre RSE de la Comisión Europea.

⁴¹ Fox, T., Halina, W., y Bruce H. 2002. *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study*. Washington D.C.: World Bank.

El marco actual de referencia para el desarrollo de políticas de RSC en España es el siguiente:

- Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas.
- Libro Blanco de la RSE, aprobado por la Subcomisión Parlamentaria de RSC.
- Consejo Estatal de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas.

Además de la legislación, hay que tener en cuenta que cualquier decisión que afecte a los trabajadores está regulada por los sindicatos y la normativa laboral específica de cada empresa se recoge en los **Convenios Colectivos**.

Los Sindicatos

Los sindicatos vienen recogidos en el artículo 7 de la Constitución Española¹: *“Los sindicatos de trabajadores y las asociaciones empresariales contribuyen a la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que les son propios. Su creación y el ejercicio de su actividad son libres dentro del respeto a la Constitución y a la ley. Su estructura interna y funcionamiento deberán ser democráticos”*.

Los sindicatos son las organizaciones integradas por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral, respecto al centro de trabajo o al empleador con el que están relacionados contractualmente. La principal función de los sindicatos es ser intermediario con la empresa y hacer que se cumpla el Convenio Colectivo.

El sindicato tiene como objetivo principal el bienestar de sus miembros, es decir asegurar condiciones dignas de seguridad e higiene laboral y generar mediante la unidad, la suficiente capacidad de negociación como para establecer una dinámica de diálogo social entre el empleador y los trabajadores. La libertad sindical de los trabajadores para crear, organizar, afiliarse, no afiliarse o desafiliarse, cambiar de sindicato es libre y sin injerencias del Estado, patronos, empleadores u otros sindicatos.

4. ENTORNO ECONÓMICO

Previamente a establecer cual es el entorno económico es España, es preciso resaltar como nuestro país ha seguido una evolución diferenciada respecto de la del resto de países europeos. Esta diferencia puede observarse al analizar los principales índices de economía.

Según los datos recogidos por el Instituto Nacional de Estadística⁴², se puede observar que el Producto Interior Bruto (PIB) generado por la economía española en el primer trimestre de 2012 registró un decrecimiento del 0,3% respecto al trimestre anterior, fruto de una mayor contracción de la demanda nacional y de una contribución menos positiva del sector exterior.

El empleo de la economía desciende a un ritmo interanual del 3,8%, medio punto más que en el cuarto trimestre de 2011, lo que supone una reducción neta de 655 mil puestos de trabajo a tiempo completo en un año.

La tasa interanual del Índice de Precios de Consumo⁴³ (IPC) general en el mes de julio del

⁴² Nota de Prensa del Instituto Nacional de Estadística publicada el 17 de Mayo de 2012

⁴³ Nota de Prensa del Instituto Nacional de Estadística publicada el 14 de Agosto de 2012

año 2012 fue del 2,2%, tres décimas superior a la registrada en el mes anterior.

Por último señalar que el número de parados⁴⁴ en España en el segundo trimestre del año 2012 aumentó en 53.500, situándose en 5.693.100. En los últimos 12 meses la cifra total de desempleados ha aumentado en 859.400. La tasa de paro sube 19 centésimas respecto al primer trimestre y se sitúa en el 24,63%. El paro de los hombres crece en 70.000, mientras que el de las mujeres desciende en 16.400.

Entre los últimos acontecimientos se encuentran las declaraciones de Mario Draghi⁴⁵ (presidente del BCE) que hicieron que todas las plazas de Europa se resintieran, mostrando fuertes caídas y un desplome en el precio de los bonos españoles, la deuda

⁴⁴ Nota de Prensa del Instituto Nacional de Estadística publicada el 27 de Julio de 2012

⁴⁵ www.finanzas.com (06/08/2012) *“El BCE compra deuda, pero ¿a qué precio?”*

soberana de España a 10 años pasó de 6,6% a superar el 7% al cierre, lo que hizo que la prima de riesgo aumentara en casi 60 p.b. La renta variable sufrió la segunda mayor caída del año 2012, con un cierre del -5,16%.

En un escenario económico como el actual, en el que las empresas se mueven hacia la *globalización*, las *grandes operaciones de fusión* o las *alianzas estratégicas*, subyace un profundo cambio en los modelos de negocio, por esto la economía mundial avanza hacia un nuevo modelo basado en el **conocimiento** por encima de los demás factores económicos tangibles.

De esta manera, es posible definir una **"economía basada en el conocimiento"** como aquella economía basada en la producción, distribución y uso del conocimiento y de la información. La importancia de la creación del conocimiento y de las actividades innovadoras como factores de crecimiento económico, no es

una teoría aparecida recientemente, no obstante el reciente protagonismo dado al conocimiento viene explicado por los siguientes factores:

- La evolución en el desarrollo de indicadores y métodos de medición ha contribuido a considerar al conocimiento como nuevo input inherente al proceso productivo.
- La aparición y desarrollo de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) ha contribuido a una mayor facilidad en el uso y creación del conocimiento.

Con todo esto se puede mencionar al conocimiento y al capital intelectual como las únicas fuentes de ventaja competitivas sostenibles. Lawrence Prusak, en su artículo publicado en 1996, afirmaba lo siguiente *"Los investigadores en las áreas de ventajas*

*competitivas sostenibles han llegado a la conclusión de que la única cosa que da a una organización ventajas competitivas duraderas, es lo que sabe, como utiliza lo que sabe y su capacidad de aprender cosas nuevas rápidamente.*⁴⁶"

Ante esta situación en la que se encuentra la economía española, la velocidad a la que en la actualidad se desarrollan nuevos productos y servicios que entran a competir en el mercado es cada vez mayor. Por su parte, las empresas aspiran a ser profesionalmente más competitivas para mejorar su posición en el mercado tanto nacional como internacional, tratando de buscar nuevos productos y/o servicios y formas de organización, lo que obliga a redefinir o rediseñar *estrategias, objetivos, nuevas formas de trabajo y una mayor flexibilidad*. Este importante objetivo no

⁴⁶ Prusak, L. 1996. *"The Knowledge Advantage"*. Strategy & Leadership. March/April. Pág. 6-8.

puede alcanzarse exclusivamente, mediante la incorporación de las denominadas nuevas tecnologías, sino que hay que contar con el capital humano adecuado, motivado y formado, capaz de entender y desempeñar diferentes responsabilidades.

Por tanto se puede concluir que esta interrelación del sistema empresarial pone de manifiesto la necesidad de diseñar un modelo de gestión a medida que se adapte a las necesidades y particularidades de cada organización, que permita reaccionar ante los cambios de un mercado cada vez más competitivo y cambiante. Las empresas tienen que plantearse un cambio en los sistemas actuales de valoración y evaluación de personas. Lo que las organizaciones empresariales buscan en la actualidad ya no son sólo conocimientos técnicos o experiencia (asociados al concepto tradicional de **INTELIGENCIA GENERAL**), sino también actitudes y habilidades personales (asociados

al nuevo concepto de **INTELIGENCIA EMOCIONAL**) que permitan contar con un capital humano polivalente y multifuncional, que esté preparado para responder de forma rápida y eficaz a estas crecientes exigencias del mercado. Por tanto, los nuevos sistemas de gestión deberían valorar y evaluar ambos aspectos.

Así, las empresas que antes tenían una jerarquía rígida y vertical, en la que cada uno tenía un cometido específico, van poco a poco desapareciendo para dar lugar a otras estructuras más modernas y flexibles, en las que con el mismo personal se puedan atender a todas las demandas que se exigen en el mercado laboral de hoy en día.

¿Cómo afrontar todo esto? A través de un nuevo **Modelo Integral de Liderazgo** que se verá en el siguiente capítulo.

