

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION

Num. 137

***EL EMPRESARIO ESPAÑOL Y SU CAPACIDAD DE MANAGEMENT
ANTE EL RETO DE LA INTEGRACION EUROPEA***

PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

1.988

Doc 1-A-137

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES



D.

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 137
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

UNIVERSIDAD DE ALCALA



59C0906295

EL EMPRESARIO ESPAÑOL Y SU CAPACIDAD DE MANAGEMENT
ANTE EL RETO DE LA INTEGRACION EUROPEA

PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA
UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES

Alcalá de Henares, Febrero 1987

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3 Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66. Ext. 220.

INDICE

	<u>Pág.</u>
EL EMPRESARIO ESPAÑOL Y SU CAPACIDAD DE MANAGEMENT ANTE EL RETO DE LA INTEGRACION EUROPEA	
- I. LA COMPETITIVIDAD COMO CRITERIO ECONOMICO EMPRESARIAL	4
- II. SITUACION DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA	12
- III. LA CAPACIDAD DE MANAGEMENT COMO ELEMENTO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD ECONO- MICA.....	20

**EL EMPRESARIO ESPAÑOL Y SU CAPACIDAD DE MANAGEMENT
ANTE EL RETO DE LA INTEGRACION EUROPEA (1)**

Dr. Santiago Garcia Echevarria
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

**I. LA COMPETITIVIDAD COMO CRITERIO
ECONOMICO EMPRESARIAL**

En los momentos actuales se debate, bajo una cierta dimensión de "optimismo", la evolución de la economía española. Se señalan una serie de logros y se plantean también una serie de grandes interrogantes que se reflejan fundamentalmente en tres grandes magnitudes : paro generalizado de recursos humanos, afectación muy profunda al paro juvenil y un rápido desarrollo del déficit comercial.

Todas las explicaciones que se esgrimen en torno a la bonancible evolución de la economía española están basados

1. Conferencia pronunciada en el Club de Economía y Dirección de Valencia el día 27 de enero de 1988.

principalmente en magnitudes macroeconómicas y, muy en particular, en su análisis temporal, esto es, en referencia al periodo anterior. Ciertamente, se plantean también de forma muy tímida y parcial comparaciones con la evolución de nuestros países competidores, pero ya en un segundo plano como valoración de tipo secundario.

En un sistema cerrado, que es el que ha dominado prácticamente hasta nuestros días, la evolución de la economía española, las características del entorno empresarial, son, en términos generales, de homogeneización, de reducción a como si todas las empresas fuesen lo mismo, a como si todas las situaciones fuesen idénticas. Para todas las empresas, para todos los agentes económicos, en cualquiera de sus papeles, el entorno es un hecho homogeneizado ficticiamente y, consiguientemente, no existen muchas posibilidades de poder diferenciarse en cuanto a capacidad de respuesta, de prestaciones, de competitividad, entre las diferentes empresas o personas que actúan en un entorno determinado. Lo cual lleva al mayor despilfarro de recursos y de oportunidades.

Estos sistemas cerrados significan una reducción de la realidad del entorno a como si solamente fuese uno y, por lo tanto, exigen de los partícipes en ese contexto de sistema cerrado la "administración" y las posibilidades de utilizar con una mejor o peor administración de los recursos que ese entorno le cede y de sus posibilidades. Y siempre se han caracterizado los sistemas cerrados por el hecho de que este

entorno sigue cerrando en torno a la empresa y a los individuos prácticamente por la vía del intervencionismo estatal, en sus más diversas manifestaciones directas e indirectas.

Este es el motivo por el que se reduce el "management" de las instituciones empresariales a una mera "administración", hasta cierto punto gestión, de lo que el entorno le cede a través de la intervención y determinación homogénea del mismo. Todo el esfuerzo que puede realizar un buen administrador es orientarse a buscar las diferencias dentro de las escasas posibilidades de dentro de esa empresa y de esa corporación. De ahí el gran peso que se concede al "control".

La empresa, el ciudadano, es receptor del entorno, de sus exigencias, siendo un elemento que no tiene capacidad de modificar o influir generalmente en las situaciones de ese entorno. No hay sitio en estas configuraciones para los empresarios dinámicos. El entorno en estos sistemas está caracterizado porque no genera exigencias innovadoras y creativas ni a la empresa ni a los individuos. Sólo necesita administradores de recursos dentro de un sistema burocrático que acaba en términos de monopolios o cuasi monopolios, cárteles o formas de acuerdos de la más diversa naturaleza, abiertas u ocultas.

Este tipo de configuración de la economía se genera y ancla dentro de un contexto de falta total de competitividad

como criterio económico. En el mejor de los casos sus criterios de "optimización" son funcionales en la empresa y no plantean serios problemas a los managers o directivos que actúan fundamentalmente como administradores y controladores.

Esta situación, que es la que ha caracterizado y todavía sigue caracterizando a nuestro país durante muchas décadas, e incluso siglos, no genera los elementos que exige una empresa dinámica que constituyen :

- . la intensidad de la competencia
- . la dinámica del mercado

Estos sistemas intervencionistas cerrados están caracterizados por una

- . baja creatividad
- . despilfarro de los recursos por una baja utilización y por una mala asignación de los mismos.
- . una muy baja motivación
- . bajas exigencias a los recursos humanos
- . se centra en las dimensiones materiales de las organizaciones, organizaciones de tipo maxweberiano burocráticas.
- . no hay management de recursos humanos
- . son sistemas con baja capacidad de creación de riqueza y, en general, de dudosa interpretación de la justicia social

La tradición de la economía española durante siglos ha sido la de moverse generalmente en sistemas cerrados con una mayor o menor acentuación del intervencionismo, que reduce el entorno a como si solamente existiese un entorno muy homogéneo y poco diferenciado y un bajo resultado económico.

Las aperturas que se han producido en determinados momentos, como fue el año 1959, permiten apreciar qué es lo que produce la apertura de un sistema cerrado a abierto. La planificación económica indicativa volvió a cerrar casi de inmediato este inicio el entorno del sistema empresarial con todas las consecuencias que ello ha implicado de errores fundamentales en la asignación de recursos durante los años sesenta y parte de los setenta, y, en muchas empresas, hasta nuestros días.

"Competitividad" es, por consiguiente, una pieza clave dentro de un sistema abierto y constituye no un elemento económico sino un elemento cultural. La base de la modernidad de una sociedad, por lo que se refiere a lo económico y a lo social, dentro de un sistema abierto, es, sin duda, la integración en la cultura de esa sociedad de un comportamiento de competitividad. Ser competitivo no significa destruir al otro, ni someterlo, sino integrarlo. Esto es, toda actuación competitiva implica conocer el comportamiento del otro, sea cliente, proveedor o competidor, de

manera que necesariamente tengo que integrar el comportamiento de los otros, lo que me lleva a realizar otro tipo de cálculo económico que en un sistema cerrado.

En un sistema cerrado el cálculo económico es más de carácter registral-contable, son cuentas de pasado y que tratan de medir los resultados con una dimensión de muy corto plazo. Ahí pueden verse las diferentes interpretaciones de políticas de amortizaciones, política financiera, planteamientos de planificación de recursos humanos, etc. Por el contrario, en un sistema abierto, el cálculo económico tiene que configurarse con una dimensión de futuro y abierto a la integración de los otros en sus diferentes papeles. Como se desconoce cuáles serán las situaciones con las que se va a encontrar, y cómo se tienen que evaluar los comportamientos futuros posibles de los otros para diseñar distintas alternativas de cálculo, el cálculo económico en un sistema abierto es más complejo y abierto; no tiene nada que ver con registros contables.

El cálculo empresarial es mas bien un cálculo en base de costes de oportunidad y las exigencias que se van imponiendo en un sistema abierto son cada vez mayores para que la empresa y el empresario vuelvan a internalizar muchos de los costes que en este momento se han externalizado. Esta exigencia de internalización de los costes proviene en los próximos años, especialmente en los noventa, de las propias exigencias de la sociedad para un mayor protagonismo empresarial, de que un buen manager tiene mayor y mejor capacidad

de poder asignar los recursos que una institución burocrática estatal y, porque además, el propio empresario, si trata de reducir la incertidumbre de ese futuro a largo plazo, tiene que intervenir en su configuración y, por lo tanto, la mejor forma de dominar es internalizar ese coste.

Se va a producir un proceso contrario al que se ha vivido en las décadas anteriores de que el Estado asume muchos de los papeles de la empresa y ésta externaliza costes. El Estado le repercute esos costes, con una inadecuada gestión, con lo cual hace incompetitiva a la empresa. La tendencia actualmente es el reverso. La empresa tiene que ir asumiendo muchos de los costes externalizados, hacer el management de esas funciones de forma eficiente y, de esta manera, poder introducirlas en su cálculo económico como sistema abierto de futuro a largo plazo.

En un sistema abierto, competitivo, el manager necesariamente se integra más en la sociedad por la necesidad de incorporar a ésta y a sus agentes en su cálculo económico. Con ello aumenta su compromiso y se plantea unas exigencias de management más altas. Es otro tipo de manager o directivo que se encuentra integrado en el entorno y que está incidiendo en el mismo con sus prestaciones, con lo que verdaderamente la empresa se sitúa en otro esquema de valores dentro de la sociedad.

La existencia o no de sociedades democráticas libres en los años noventa va a depender de la capacidad de management de las empresas. No cabe la menor duda que contrarrestar el peso estatal va por la vía de la eficacia empresarial.

El cambio actual es un cambio, por un lado, de una cultura económica "macroeconómica" a la hora de analizar las situaciones, a una cultura económica "empresarial", de las instituciones, dado que es en ellas precisamente donde se asignan recursos y donde verdaderamente se produce la eficacia o ineficacia en la disposición de los mismos.

Lo que es verdaderamente nuevo en el cambio hacia la modernidad en lo económico y en lo social es introducir el componente competitividad en el individuo y en la corporación, en su diseño directivo, en su organización, en la forma de dirigir los problemas, en el estilo de dirección y en la forma de acometer la solución de los problemas.

El problema de las instituciones o de los individuos es hacer el cálculo de futuro examinando y conociendo en qué se es diferente, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, cómo se logra esa situación de futuro y en qué y cómo se puede actuar de forma más ventajosa que el otro, que la competencia.

Competitividad significa una cultura integradora, de manera que la comunidad sea asumida como un todo global y, por ello, esta nueva dimensión hacia "managements globales".

El reto no es solamente un reto de tecnología y un reto de multinacionalización en todos los procesos empresariales, sino el reto es cómo evaluar, discernir y definir, en qué parte de la división de trabajo internacional entra una empresa en cada uno de los momentos.

La dinámica de este proceso de cambio continuo de la división de trabajo obliga a disponer de personas y de corporaciones con comportamientos de organizaciones sumamente flexibles y de rápida adaptación y con hombres que estén dispuestos a buscar en las nuevas tareas y nuevas organizaciones la realización de su capacidad intelectual y también de su capacidad de destreza profesional.

II. SITUACION DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

La baja competitividad de la empresa española contrasta seriamente con las "alabanzas" existentes en los momentos actuales sobre la evolución de la economía española. Un análisis serio de la situación de la empresa española es motivo de grave preocupación. Ello se refleja además claramente en su incapacidad para asignar eficientemente recursos, especialmente los humanos y, por otro lado, el reflejo

fiel del creciente desarrollo exponencial del déficit comercial que recoge, entre otros aspectos, la inadecuada asignación de los recursos en nuestras instituciones empresariales.

La competitividad de la empresa española se sitúa en el 58% de la competitividad de la empresa japonesa o suiza y en el 64% de la competitividad de la empresa alemana. No hay más que examinar la Balanza Comercial española y el déficit es fundamentalmente con Alemania, esto es, con aquel país de la Comunidad Europea con el que tenemos el mayor diferencial de competitividad.

Todas aquellas ventajas que pudiera tener nuestro país en el proceso empresarial, tales como las diferencias en los costes de la mano de obra, quedan totalmente eliminadas o contrarrestadas por la ineficiencia en la asignación de los recursos.

El análisis de la empresa española demuestra claramente una situación caracterizada por :

- . ineficiente asignación de los recursos económicos y humanos
- . estructuras empresariales inadecuadas a las exigencias de competitividad en un sistema abierto como el de la Comunidad Europea.
- . pérdidas sustanciales de capital

No se puede negar que a partir de 1984 hasta 1986/87 se traza claramente una tendencia de mejoría en la situación de la empresa española. Se han producido, sin duda, en casi todos los aspectos, tendencias positivas que están ahí. Pero estas tendencias de mejora positiva tendenciales no son suficientes. La estructura del proceso productivo y la estructura de las entidades empresariales son motivo de gran preocupación porque nuestro diferencial con los otros países es sumamente grave. Por eso se deben moderar más las afirmaciones que se realizan en base de los datos obtenidos de mejora en el ejercicio 1987 sobre 1986 señalando mejoras ciertamente en una comparación de periodos, pero que distan mucho de la situación con la que nos enfrentamos con los países competidores.

Si se compara la estructura de 1986, que ciertamente ha podido mejorar algo en 1987, tenemos los siguientes datos claves al comparar la empresa española con la empresa alemana:

. Tenemos un bajo nivel de participación en la división de trabajo, especialmente internacional, lo que se refleja en una menor cuota de las compras a terceros dentro de la cuenta de resultados. Con ello no participamos adecuadamente en la ventaja de costes unitarios de una adecuada división de trabajo y distamos mucho de una participación seria en la división internacional de trabajo. Nuestras

cuotas de participación en el comercio exterior, con un 20% a un 23% son cuotas relativamente bajas para una economía de las dimensiones de la española.

- . El coste de la mano de obra en España con un 17% del valor de la producción viene a ser idéntico al coste de la República Federal de Alemania, lo que significa, teniendo en cuenta que el coste nominal es aproximadamente el 60% en nuestro país, que es absorbido por una ineficiente asignación de los recursos humanos este diferencial competitivo que pudiera existir. Lo cual se refleja asimismo en la baja productividad que es de un 60% con respecto a la de la Alemania. Esto es, pagamos "poco", pero tenemos baja productividad, mala asignación de los recursos humanos.
- . El coste de la financiación en la empresa española es uno de los temas más graves. Mientras que en la República Federal de Alemania las empresas grandes se mueven con un coste financiero del 1% del valor de la producción o el 1,5% para las empresas de tipo medio, en España oscila entre un 7% y un 8% del valor de la producción. Esto es prácticamente dos veces el beneficio que debe obtener una empresa industrial en condiciones reales y adecuadas.
- . El problema grave y que lleva a un cálculo económico totalmente erróneo es la política de amortizaciones. Mientras que en España la amortización es del 8% del inmovilizado neto, esto es, del riesgo implicado en la empresa, la República Federal de Alemania incluye en su

cuenta de cálculo de costes el 23% del inmovilizado neto. Esto es, tres veces la amortización española lo cual, sin duda, induce a que una empresa española está fijando sus precios de coste muy por debajo de los que le corresponden a la realidad en un cálculo de futuro.

Por ello los beneficios que se presentan y de los cuales se señalan los grandes superávits de las empresas españolas no son ciertos. Con un 3% del valor de la producción frente a un 4/5% en la República Federal de Alemania, estos beneficios dependen del trato que se haya dado a la política de amortizaciones. Y en este sentido podemos decir que si se hubiera aplicado una política de amortizaciones cara al futuro los beneficios españoles serían pérdidas. Con ello queremos señalar que el cálculo económico es erróneo, pero es que además a través del precio se está transfiriendo el patrimonio empresarial con todo lo que ello implica de una cada vez más difícil situación de competitividad de la empresa española.

- . Quizás el dato más significativo es que con el cash-flow que genera la empresa alemana antes de impuestos, del 53%, puede amortizar en dos años el riesgo de esa empresa, mientras que la empresa española se mueve en un 14%.
- . Es significativo a la hora de analizar el comportamiento de las empresas nacionales con respecto a las multinacionales cómo en algunos de estos factores como en la financiación, política de amortizaciones y cash-flow, la

diferencia es brutal con respecto a la situación de la empresa española. El comportamiento de las empresas multinacionales se acerca más al comportamiento de las empresas alemanas dentro de nuestro propio contexto económico y social.

No cabe la menor duda que de estos datos, examinados con crudeza, si se extrapolasen el futuro, la valoración que podemos hacer de la situación de la empresa española es altamente negativa. Lo cual no debe implicar un derrotismo a la hora de evaluar la situación española.

La capacidad empresarial española es muy importante y lo que sí queda claro es que no es suficiente con una evolución positiva tendencial, como la de los últimos tres años, sino que se tiene que producir en los próximos momentos una ruptura sustancial en el comportamiento de las funciones de asignación de recursos. No se puede seguir con la situación actual de los recursos humanos ni de los recursos financieros ni de los de capital. Tampoco puede seguirse con las actuales estructuras de capital ni tampoco con las actuales estructuras de capacidad de autofinanciación.

Y puesto que el reto está planteado de forma abierta tendrá que reaccionar inmediatamente la empresa española con todo el peso de su capacidad personal y directiva para asumir en un plazo de dos a tres años esta ruptura sustancial en los procesos productivos. Este es verdaderamente el reto empresarial.

Lo cual significa que no se puede señalar como situación satisfactoria la evolución económica, sino que verdaderamente estamos al comienzo del proceso de ese cambio hacia la modernidad de esta sociedad a través de la modernidad económica y social.

La única manera de conducir este proceso de ruptura es orientar todo él hacia el criterio económico de la competitividad. No vale ningún otro criterio, ni el de rentabilidad ni beneficios, ni el que concierne a productividades o economicidad. Competitividad implica una formulación global del conjunto de elementos de cada corporación o de cada individuo y significa la máxima y mejor utilización de los diferenciales, de las capacidades y de una dimensión estratégica en cuanto a cómo utilizar esas capacidades con respecto a lo que realizan los otros. Competitividad significa, en primer lugar, para la empresa española la integración del contexto internacional y ello puede incluso plantearse en el sentido de que sin esta ruptura se hace insostenible o imposible de alcanzar la competitividad con lo que significa :

- . Que la competitividad debe ser asumida en la cultura empresarial española y por parte de cada uno de los componentes.
- . Que ello implica una mayor racionalidad en la asignación de los recursos.

- . Dominantemente implica la introducción del componente organización dentro de las dimensiones empresariales e individuales.

- . El problema se define como :
 - cambio radical del entorno de la empresa y obliga a este entorno fiscal, laboral, financiero, a ser más eficiente o provocar que la empresa sea más eficiente en la asignación de los recursos y no contribuir, como en los momentos actuales, a "obstaculizar" la eficiencia en la asignación de los recursos de empresas e individuos.

 - cambio radical en la forma de concebir a la empresa como institución en la que se participa.

 - cambio total en la forma y estilo de dirigir y organizar las instituciones empresariales.

- . Se trata de una ruptura hacia formas empresariales
 - más creativas e innovadoras

 - mayor capacidad del hombre en la organización

 - un sistema más descentralizado e integrador al propio tiempo

 - desarrollo de otra cultura empresarial.

Esta es, sin duda, la situación actual de la empresa española; insisto, que no puede enjuiciarse el futuro haciendo una mera extrapolación mecanicista de estos datos, sino que la evaluación del futuro, el cálculo económico de futuro, lo tenemos que hacer en base de la estimación sobre cuál va a ser esta ruptura en los comportamientos en la asignación de los recursos, especialmente la ruptura que implicará el cambio, guste o no, del comportamiento de los entornos y, sobre todo, la gran exigencia al management de la empresa española.

III. LA CAPACIDAD DE MANAGEMENT COMO ELEMENTO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD ECONOMICA

El ajuste de la economía española está por hacerse. Todo lo que se ha planteado como reestructuración industrial pudiéramos definirlo prioritariamente como un problema de ajuste "interno" como consecuencia, en gran medida, de evoluciones tecnológicas y de primeras aperturas de mercados, pero fundamentalmente, han sido causadas por una falta de visión de largo plazo dentro de la denominada planificación indicativa y la demostración de su gran fracaso.

No se trata en este "ajuste actual", que es el "ajuste de verdad" de cuatro siglos de forma de pensar en nuestra sociedad y economía, de un problema de mejoras tendenciales, de mejoras anuales. Es cierto que desde el año 1984 se está

produciendo una mejora sustancial de tipo tendencial. Ajustes pausados de mejora en los resultados. Pero éste no es el problema cuando una sociedad como la española se abre, por primera vez, en serio, a unas dimensiones de competitividad desconocidas para nuestra sociedad y cultura.

Aquí se trata de un problema de "adaptación mutativa", esto es, en términos más sencillos, de ruptura de nuestros comportamientos en la actuación en la empresa, en la asignación de los recursos y en el comportamiento de todo el entorno empresarial con respecto a la misma. Este elemento de ruptura significa fundamentalmente no un problema de ajuste "ingenieril", de comportamientos a nivel de cada uno de los factores de producción, sino que se trata de una dimensión de "mover montañas", esto es, cambio de mentalidad, cambio de cultura en todos los partícipes internos y externos de la empresa.

No se trata solamente de un mero problema de bajar el coste del dinero, de trabajar más e incrementar la productividad, de realizar mejor los procesos e introducirse en una mejora sustancial de las calidades de prestaciones, etc. No se discute aquí que todos estos elementos sean importantes en este proceso. Pero no es éste el motivo fundamental y el contenido básico del cambio.

El cambio que se tiene que producir es fundamentalmente en la forma de concebir las instituciones en nuestro país, predominantemente aquellas instituciones como la empresa

y también aquellas otras instituciones que en gran medida tienen que estar a su "servicio" y que de ellas va a depender al éxito o el fracaso empresarial. Y éstas van desde las propias universidades y desde todo el sistema educativo a las prestaciones sanitarias y cualquiera de las otras actividades en este momento en poder del Estado.

En esta nueva concepción se trata de que la empresa sea el punto de referencia al cual tiene que orientar el Estado y todos los demás elementos del entorno empresarial su forma de hacer y plantear la solución de sus propios problemas y, consiguientemente, lo que tiene que hacerse es "dar juego ordenado" a las empresas para que éstas puedan, a su vez, ordenar competitivamente la asignación de recursos y no se "despilfarran" recursos ni cuantitativa ni cualitativamente en este país.

Pero el segundo elemento clave del cambio es la forma de dirigir las instituciones, y no sólo las empresas, sino las universidades, los hospitales y las demás instituciones que de un mal o buen management de las mismas habrá una u otra eficacia en esa economía, otra competitividad.

El cambio afecta, como se ha señalado, fundamentalmente, a un cambio de diseño mental más que a un problema de cambio material de disponer de más dinero o de otro tipo de instrumentos, incluso los meramente organizativos. Aquí lo

que se va a demostrar es la capacidad de la sociedad española para aceptar el reto de la modernidad hacia la racionalidad y la capacidad de prestaciones a los otros, la "solidaridad al alza", esto es, que cada español dé de sí el máximo de su competencia incluyendo a los demás. Este es el reto que podemos definir como el reto del management de la sociedad española.

Esto significa que la empresa, que hasta ahora ha sido definida como una institución más o menos estática, caracterizada principalmente por un entorno burocratizado y burocratizante, ha implicado comportamientos fijos con muy pocas alternativas. El entorno ha sido para la empresa poco beligerante. La empresa lo único que ha tomado del entorno, con gran amargura en parte, es el dato, el parámetro que tiene que incluir en sus costes de Seguridad Social, costes fiscales, etc. Aquí está, incluso en estos momentos, lamentablemente parte sustancial de la discusión empresarial.

La preocupación del empresario es cómo reducir esas cargas, cómo modificar esos datos, pero no lanzándose al ruedo de hacer el management de esas funciones, o de una gran parte de las mismas.

Si la empresa no se plantea la situación de ese entorno incorporándolo en su cálculo económico en el sentido no de un dato, sino de influir en el mismo, va a ser muy difícil que la empresa pueda establecer una coordinación beligerante entre entorno y empresa. Va a ser también muy difícil

para el Estado poder resolver los problemas que tiene planteados por su propia incapacidad inmanente en sus organizaciones burocráticas para resolver problemas de management.

El manager en los momentos actuales, todavía administra, generalmente, dentro de la empresa y gestiona fuera lo que puede en cuanto a posibles reducciones de ese peso del entorno. Pero esto lleva a que la empresa :

- . no perciba de forma correcta el cálculo de ese entorno, buen ejemplo es la errónea política de amortizaciones.
- . la empresa, el empresario, sus directivos, no hacen el management de ese entorno o no intervienen en él.
- . el empresario no incorpora en su propia dimensión empresarial la beligerancia del entorno.

De ahí provienen los resultados de los análisis realizados de cómo en nuestro país, al contrario de Japón, el empresario no ve en el dinamismo del mercado y en la competitividad los elementos claves del motor empresarial. No son los beneficios. Estos son la consecuencia del dinamismo de mercado, al menor por lo que afecta a los beneficios legítimos, que son los que legitiman a la empresa ante la sociedad.

Por otro lado, en las situaciones actuales, su estructura directiva y organizativa, como consecuencia del entorno, - y, por lo tanto, aquí no se trata de penalizar a nadie -, se le plantea un sistema de dirección y organización, con todas las variantes que se quieran, de una fuerte tendencia burocrática y que, sobre todo, se acentúa el control. Hemos pasado un poco de la dimensión de la "cultura contable" a la "cultura auditora", pero no acabamos de entrar en la "cultura del management".

Y éste es precisamente el gran paso, el gran cambio que se tiene que dar en la sociedad española y en sus instituciones, que es donde se hace la sociedad. Lo que significa que el paso fundamental debe darse en diferentes círculos convergentes de la sociedad española :

. En primer lugar, de los responsables del entorno empezando por el Estado y todas sus instituciones, la sociedad y, no por último, como pieza importante, los propios contenidos y políticas sindicales sin olvidar los centros de formación.

Por otro lado, los responsables empresariales deben generar una nueva dimensión directiva tanto en el transcurso del largo plazo como dentro de la coordinación de las propias instituciones.

El management debe estar caracterizado por:

Ser capaz de volver a integrar externalidades, no habrá libertades en los años noventa si la empresa no internaliza externalidades de manera que el entorno no sea en muchos de los casos un dato, sino una variable y que, verdaderamente, el empresario contribuya, con su capacidad de management, que es su punto fuerte, si lo dispone, para hacer una mejor asignación de recursos. Este es el ejemplo claro del fracaso en los sistemas de formación y el paro juvenil en la forma actual.

- . El management de una empresa debe ser capaz de definir el proyecto empresarial con las características siguientes que son innovadoras en la mentalidad española :
 - . Una nueva dimensión de largo plazo, dejando el corto plazo.
 - . Capacidad de diseño del futuro, que es descubrir problemas de clientes en área, en este caso, de la Comunidad Europea al menos, en otras culturas y, por lo tanto, en un sistema más complejo.
 - . Capacidad de integrar otros mercados
 - . Capacidad de integrar hombres

. Capacidad de desarrollar un sistema de dirección a largo plazo que esté anclado a su vez

- en una visión de filosofía empresarial que sea el hilo conductor a largo plazo.
- el diseño de una estrategia empresarial que provenga de una clara y válida selección de las alternativas que él haya estimado y que, sobre todo, en esta selección de alternativas, en la estrategia, capte adecuadamente ese entorno al que entra, capte esa situación de futuro que desea alcanzar y capte, sobre todo, su propia capacidad de hombres directivos tiene que conocer su cultura empresarial y el cambio que tiene que realizar en la misma.

El cambio organizativo no es un problema, en principio, instrumental-mecánico, sino que presupone un cambio cultural. Dificilmente va a tener éxito un cambio organizativo en sus dimensiones instrumentales para alcanzar la situación de futuro si no se tiene dispuesta la capacidad cultural de los managers y de todos los hombres de una organización para aceptar ese cambio organizativo. Los grandes fracasos provienen de las graves resistencias a los cambios organizativos. La demora en el tiempo de un cambio, no sólo de un proceso, sino de un producto, puede llevar a poner en peligro la propia subsistencia de la empresa.

Lo que se busca es, por lo tanto, un sistema abierto en el management que sea capaz, consiguientemente, de integrar mercados exteriores. El mercado, el marketing fundamentalmente, es, por esencia, internacional y estratégico. Es la pieza clave en un sistema abierto de descubrir los problemas de los clientes que la empresa quiere atender y, de ahí, significa haber elegido en esa división de trabajo internacional que varía permanentemente como consecuencia de evoluciones tecnológicas y de la apertura de mercados con las entrada de nuevos competidores que ofrecen otras y mejores soluciones.

Pero además, este management, como sistema abierto, implica que se integre en el hombre, de dentro de la empresa y de su entorno, consiguientemente, también, en el político, el criterio económico y social de competitividad. De contribuir por parte de cada uno al proyecto conjunto, sin restarle capacidad al individuo, sino poniéndolo en juego al individuo a disposición de la sociedad.

Y ello a través de la generación de libertades motivadoras e integradoras que lleva al hombre a la expresión fundamental de la esencia del mismo que es la creatividad. No reducir al hombre a una mera expresión de sistemas "mecanicistas", sino provocarle la creatividad en todos los niveles de la actividad humana. Solamente cuando el criterio de competitividad sea el elemento vital de la existencia del hombre se dará eficacia económica y organizativa.

Cuando se está hablando de un sistema abierto de management, lo que se está planteando es un criterio de multinacionalidad en todo el proceso empresarial: No es el cometido del departamento de exportación. El criterio de multinacionalidad, junto al de competitividad, deben ser partes constitutivas del comportamiento humano de la empresa en todos sus hombres. Porque si ésto no se produce implicará una menor competitividad y se va poniendo en duda y, sobre todo, en peligro, la tarea del hombre y la existencia de la empresa.

Además, un sistema abierto de management exige en los hombres de la empresa una orientación básica hacia las prestaciones reales de la empresa a los problemas de la sociedad, de sus distintos clientes. Son soluciones reales las que hay que dar a los clientes y no puede una empresa meramente orientarse de forma directa al producto. El producto está para solucionar una serie de problemas en momentos actuales y futuros. Se diría que el producto es el intermedio entre la empresa y el cliente.

Un sistema abierto de management implica una forma de dirección que está caracterizada como pieza básica para poder cumplir las exigencias anteriores dentro de una capacidad de motivar e integrar exigiendo otro estilo de dirección, otra forma de relacionar al superior con el inferior y, consiguientemente, el problema de la interacción humana.

En un sistema abierto, que no se rige por sistemas burocráticos de circulares o normas iguales para todos, aun cuando todos son distintos y los problemas son diferentes con una gran dinámica en un sistema abierto - por eso no valen los sistemas burocráticos - se trata de dar una mayor beligerancia a este proceso de interacción. Interacción significa reducir el proceso burocrático porque el hombre comunica directamente con el próximo en su proceso de la tarea a realizar. Este es el gran éxito en medida singular de la empresa japonesa.

No hay que olvidar que el management en un sistema abierto exige otro tipo de sistema de información. Nuestros sistemas de información actuales corresponden a la primera revolución industrial, son cálculos procedentes de un análisis de pasado. Lo que se busca en un proceso empresarial de actuación motivadora, innovadora, son cálculos de futuro y, por lo tanto, sistemas de información de futuro. Por otro lado, solamente se puede motivar e integrar, y, consiguientemente, descentralizar, si todo el mundo tiene la información necesaria para situarse con el poder para tener capacidad de adecuar su esfuerzo a la contribución conjunta de esa empresa, de esa comunidad, o de ese país.

Puede señalarse que las exigencias de un sistema abierto de management implican, sobre todo, otro tipo de comportamiento por parte del cuerpo directivo de una empresa y de los hombres implicados en los procesos operativos que están caracterizados por los siguientes aspectos :

- . identificación corporativa
- . organización descentralizada
- . códigos de conducta como normas de coordinación, lo que implica la disposición e identificación con una unidad doctrinal basada en la aceptación de una filosofía empresarial.

Y todo ello ¿para qué? Fundamentalmente para que pueda lograrse :

- . Una gran flexibilidad en el comportamiento humano para adaptarse a las situaciones cambiantes, cualesquiera que sean las circunstancias.
- . Una gran rapidez en la adaptación, puesto que una demora o un anticipo implica costes muy graves
- . Creatividad en el proceso de resolver y adaptarse a las nuevas situaciones
- . Innovación
- . Una clara integración del hombre como punto de referencia clave en las instituciones.

Esta dimensión significa un cambio de mentalidad muy duro, puesto que prácticamente anula la forma de dirigir nuestras universidades o la forma de dirigir las instituciones empresariales o los sistemas sanitarios, etc.

Significa incorporar al hombre, no supeditar al hombre. Lo que se busca son soluciones mejores y ése es el compromiso del hombre en las instituciones, en sus distintos niveles y en sus distintos compromisos

Lo cual implica grandes exigencias de formación y otra dimensión conceptual del hombre y de su papel en las instituciones. Se entra en una cultura empresarial en la que el éxito dependerá de la capacidad del management, que lo va a decidir a corto o a largo plazo, es su capacidad humana y no lo va a decidir el "hard", las dimensiones materiales, la disposición de dinero o la disposición de máquinas. Esto domina en el corto plazo, caracterizado por una función de sistema cerrado, de entornos permanentes dirigidos y de muy poca apertura de los sistemas.

La capacidad, por lo tanto, va a ser la respuesta del hombre en cuanto a su comportamiento y el de sus organizaciones que genere para poder ordenar correctamente en cada momento, flexible y rápidamente, la disposición de las capacidades humanas y su ordenación con la disposición de recursos materiales y financieros.

Se pasa a un primer plano del éxito el binomio que pudiéramos denominar

organización-hombre

y la eficacia de su interacción.

El gran problema que va a garantizar el éxito o fracaso de las instituciones es la política permanente de reducir **cargas fijas, costes fijos**. Estas cargas fijas, los costes fijos, son los elementos que dan a una corporación, a cualquier institución, pero fundamentalmente a la empresa, una **gran rigidez**, la hacen inamovible y genera, en todos sus participes, la **mentalidad de status quo**, de lo que es inamovible.

Este tipo de forma de pensar y de comportarse es precisamente todo lo contrario de lo que se exige en una situación de sistema abierto competitivo, caracterizado por entornos cambiantes, con frecuencia inesperados, bien provocados por avances tecnológicos, o bien planteados como consecuencia de la apertura permanente del sistema con la entrada de nuevos competidores que ofrecen otras soluciones y, generalmente, más eficientes, es otra división de trabajo. Este es el punto de referencia al que tiene que ajustarse una empresa, en principio, con la debida antelación para ganar una ventaja competitiva frente a los demás.

Los costes fijos dan rigidez, como consecuencia de que no se dispone de los recursos materiales o humanos en la dimensión en que se necesitan y, por lo tanto, no se están utilizando. Se infrautilizan, lo que constituye uno de los principales problemas actuales de la empresa española, o bien se deben los costes fijos a una mala coordinación dentro de la empresa, a una insuficiente capacidad de dirección y organización de la empresa -no entramos aquí en las múltiples causas de esta situación - y también a la coordinación de la empresa con el entorno.

Lo que cambia con la entrada de España en la Comunidad Europea es el entorno de forma radical, el entorno se hace más complejo, más diverso, es una confrontación de culturas que lleva a unas mayores exigencias para poder determinar cuál es la división de trabajo más eficiente. El entorno, que para una empresa es el mercado, y más concretamente el entorno de sus clientes, se hace más complejo y de ahí esa nueva dimensión en la mentalidad española que es el marketing internacional estratégico : Cómo se adapta la empresa al descubrimiento de esas oportunidades que existen y que tiene que descubrirlas y aprovecharlas de forma más eficiente que otro si no quiere perderlas.

De una rápida coordinación en la nueva división de trabajo va a depender que tenga una empresa más o menos costes fijos y, por lo tanto, estructuras más o menos rígidas : capacidad de adaptación flexible y rápida.

Es la exigencia a otro tipo de management que el que se aplica en un sistema cerrado, lo que significa dos dimensiones claves en este proceso de búsqueda de flexibilidad, que no es otro que el de la reducción de las cargas fijas o estructuras infrautilizadas, pero, en las dos dimensiones que hasta ahora no se han considerado en el management en nuestro país :

- . En la dimensión del tiempo, en la coordinación en el tiempo a largo plazo. El pasar de una dimensión del corto al largo plazo constituye una de las piezas fundamentales en la reducción de las cargas y costes fijos, de tal manera que en ese ajuste permanente o bien dentro de la empresa, organización y dirección, o bien con el entorno, marketing internacional estratégico, se vea un permanente mantenimiento de flexibilidad. Con cargas fijas no hay flexibilidad posible, ni respuesta de adaptación.
- . Por otro lado, se plantea el problema de adaptación dentro de la capacidad coordinadora en la propia empresa y en la división de trabajo que afecta a la empresa y al entorno en el cual realiza las adquisiciones de elementos de la división de trabajo.

La reducción de costes es el éxito o fracaso de la coordinación interna y externa de la empresa y, consiguientemente, es el gran reto del management.

El reto de la modernidad de España es el reto empresarial y la empresa significa una institución innovadora y creadora en la solución de los problemas, de la sociedad y de los individuos en concreto. Esto implica la búsqueda permanente de nuevas soluciones a los problemas más eficientes que los que realizan otras y, por consiguiente, la asignación de los recursos. Hay que cambiar la mentalidad de optimización de libro de texto, y hay que pasar a la mentalidad de hacer convergente el esfuerzo y los recursos hacia el criterio de prestaciones reales, que es el único que puede garantizar la supervivencia con éxito de la empresa en un sistema abierto y competitivo. Esta es la vía para el éxito.

Es esta asignación de recursos, en los términos reflejados, lo que da eficacia o ineficacia a una empresa, a una región y a una sociedad. Y no solamente eficacia económica, sino precisamente eficacia social.

Esta es la gran contribución a la modernidad y a la generación de riqueza y justicia social de la empresa.

Pero para ello el entorno debe orientar también su "cultura" hacia la empresa. Significa que el legislador laboral o fiscal, el que regula las estructuras financieras o el que señala las estructuras educativas, debe tener presente que además de lograr sus prestaciones, éstas se realizarán cuando oriente las mismas como contribución para que

la empresa sea más eficiente en la asignación de los recursos, reduzca costes y cargas fijas y, de esta manera, la sociedad sea mucho más flexible y mucho más eficiente.

En este sentido el cambio de "cultura" del entorno es casi radical y cada vez tiene mayor distanciamiento de muchas de las ideologías que estereotipan prácticamente el comportamiento humano.

En cuanto a la empresa, son las exigencias que se le plantean a sus managers : Significa que el manager sea capaz de integrar el entorno de manera que contribuya a la solución de los problemas del entorno.

Así como el entorno debe orientar su cultura a la empresa, el manager debe orientar su cultura al entorno, de manera que la coordinación entre empresa y entorno sea a los menores costes posibles y de esta manera tenga eficacia.

Esta es la gran dimensión al reto empresarial.

No se soluciona el problema de una empresa o de una sociedad, especialmente no hay creación de empleo, por muchos programas que quieran inventarse, cuando una empresa, un país, un sector, no es competitivo. Si no hay competitividad no hay creación de empleo real, será todo creación de empleo ficticio, que son las coordenadas en las que desgraciadamente nos estamos todavía moviendo en la cultura económica.

Ser competitivo exige, sobre todo, otro tipo de comportamiento y, por lo tanto, la incorporación de la empresa en el entorno y del entorno en la empresa. Es un problema sencillamente de coordinación y costes de la misma. No es nunca un problema de "concertación". Es un problema de coordinación por diversas vías, formas y estilos : no es reducir las condiciones de competitividad como implica por esencia la "concertación".

El momento de cambio serio de este país se llama reto empresarial, otra cultura empresarial.

Esta es, a mi manera de entender, la gran contribución clave que realiza la Comunidad Europea con la integración de España : poner en marcha la modernidad en la sociedad española modificando comportamientos ancestrales y, de esta manera, obligando a este cambio : se realiza éste a través de la empresa y a través de la formación como puntos de referencia singulares.

Es, sin duda, una ruptura de siglos de pensamiento y de comportamiento con respecto a la economía y a la empresa como institución en España.

El empresario, el directivo, debe asumir este reto si de verdad quiere que en los años noventa florezca en nuestro país la libertad creadora y justa que debe verificarse fundamentalmente en las corporaciones empresariales y universitarias como los dos ejes vitales en la construcción del momento histórico actual.