

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

LA RESPUESTA DEL DIRECTIVO EUROPEO

EN EL NUEVO MARCO INTERNACIONAL

*Sr. D. Juan Antonio Díaz Alvarez
Presidente de SEAT
Miembro del Vorstand Volkswagen*

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 185
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**LA RESPUESTA DEL DIRECTIVO EUROPEO
EN EL NUEVO MARCO INTERNACIONAL**

***Sr. D. Juan Antonio Díaz Alvarez
Presidente de SEAT
Miembro del Vorstand Volkswagen***

Alcalá de Henares, Febrero 1992

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- **Dña. María Teresa del Val**
- **Dña. María Luisa Rodríguez**

Colaboración :

- **Dña. Concepción Carrasco**
- **Dña. María José Balleja**

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28002 - Alcalá de Henares. Teléfono : 885.42.00**

INDICE

Pág.

I.	INTRODUCCION	
II.	GLOBALIZACION Y CAMBIO, COMO ELEMENTOS BASICOS DE LA IDEA ACTUAL DE COMPETITIVIDAD	
III.	LA EMPRESA COMPETITIVA	
	1. El Plan de Producto	
	2. La permanente reducción de costes	
	3. Las personas, principal activo de la empresa	
	4. Integración social de la empresa	
IV.	EL MANAGEMENT EMPRESARIAL	
V.	CONCLUSIONES	

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

Señoras y señores:

Nos hemos reunido aquí para hablar de competitividad. Y, en especial, de competitividad en empresas españolas, en un momento en que es difícil encontrar una sola persona que no afirme que éste es el gran reto que la economía española tiene ante sí y ante el que no caben ambigüedades: O somos competitivos, o nos expulsarán de los mercados; si no ganamos esta batalla, seguramente perderemos la última ocasión de engancharnos al tren europeo.

Esto se repite a diario y la palabra competitividad se configura como la voz mágica que puede resolver nuestros problemas, que puede hacernos ganar el futuro.

Se han dicho y escrito tantas cosas sobre el tema en los últimos meses que resulta difícil aportar grandes novedades a esta discusión; yo me voy a limitar, simplemente, a hacer unas reflexiones desde el punto de vista de la situación de la Empresa que me honro en dirigir.

1. Ponencia presentada en el I Congreso Nacional de ACEDE bajo el tema "Competitividad de la empresa española - La respuesta directiva del empresario español" que se ha celebrado en la Universidad de Alcalá de Henares los días 22 al 24 de septiembre de 1991.

II. GLOBALIZACION Y CAMBIO, COMO ELEMENTOS BASICOS DE LA IDEA ACTUAL DE COMPETITIVIDAD

Ser competitivo no es otra cosa que ser capaz de estar entre los mejores, cada día, pero con la expresa intención de serlo indefinidamente, con proyección de futuro. Ser competitivo es disponer de una organización que venda bienes y servicios a los consumidores, rindiendo un servicio a éstos, que con toda libertad se han inclinado por esa opción entre otras muchas. Ser competitivo significa que hay que obtener necesariamente de esos consumidores que pagan por nuestros servicios recursos suficientes para asegurar la continuidad y el desarrollo de la organización y el mantenimiento y mejora del nivel de vida de todas las personas que de alguna manera la sirven. Y todo ello, obviamente, en régimen de libertad de concurrencia, con las mismas reglas del juego en todos los mercados, y en todos los sectores de la actividad económica, sin intromisiones del poder político que puedan favorecer a unos frente a otros.

Esta concepción de la competitividad que pudiéramos denominar "clásica" se enfrenta ahora con la necesidad de pasar la prueba de la "globalidad". De los mercados globales, europeos y mundiales. De manera instintiva, los economistas liberales desarrollaban sus definiciones en términos "nacionales". Todo eso de la libertad de concurrencia y no intromisión de los poderes públicos en la vida económica se entendía, sin necesidad de mayores explicaciones, como para ser aplicado "dentro de nuestras fronteras". Y esto ha funcionado así durante muchísimos años, y ahora, deprisa, en un tiempo brevísimo si lo juzgamos con perspectiva histórica, debemos aplicar el concepto de competitividad, que hemos explicado, en un contexto global, en lo que se ha venido en llamar, y ya suena a tópico, "el mundo sin fronteras".

Y esta idea es, seguramente, la primera y fundamental que deberemos asimilar de verdad, y hacerla viva en todos nuestros comportamientos empresariales. Empezando por nuestra propia función de Directivos. El Profesor García Echevarría, antiguo amigo y cuyas inquietudes en este tema conozco, me sugirió como título de mi intervención de hoy: "La respuesta del Directivo europeo en el nuevo marco internacional". Y, al enfrentarme con la necesidad de preparar un

esquema para comparecer ante ustedes, la primera reflexión que me hice fue la de que, quizás, este título no estaba correctamente planteado, que incurría en un "tic" ya superado. Por qué, podemos hablar de directivos europeos en un mercado global? Si estamos en un mercado global deberemos hablar de directivos globales. Categorizar a los individuos, en general, es una forma escolástica de ver el mundo, que, quizás, ya está superada.

La Globalización de la actividad económica, en proceso acelerado de aplicación, se ha unido a la velocidad de los cambios en los gustos y apetencias de los consumidores, en las costumbres, en las formas sociales y políticas y en las organizaciones humanas. Hace relativamente poco, conocíamos la aventura de un grupo de soldados japoneses que habían permanecido ocultos en la selva, viviendo como podían, sin enterarse que la guerra había acabado cuarenta años antes. El redactor del informe explicaba las reacciones de esos hombres al enfrentarse con una realidad social nueva, totalmente extraña para ellos y en la que muy difícilmente podrían llegar a integrarse. Al hilo de esto, piensen por un momento lo que le podría ocurrir a un empresario que hoy viviera una experiencia similar, aunque sólo fuera por cuatro o cinco años. Imagino que su desconcierto al volver a contactar con esta sociedad en permanente proceso de acelerado cambio, sería aún superior al de los soldados japoneses.

Competitividad, en un mundo globalizado y cambiante. Ese es el reto.

III. LA EMPRESA COMPETITIVA

Y ante este reto, y en este contexto, me voy a referir a los principales Programas y trabajos que en SEAT venimos desarrollando. Haciendo un esfuerzo de síntesis, les hablaré solamente de cuatro puntos fundamentales: PRODUCTO, COSTES, PERSONAS e INTEGRACION SOCIAL.

1. EL PLAN DE PRODUCTO

Una Empresa competitiva tiene que tener un Plan de Producto que le garantice estar siempre a punto para satisfacer las expectativas de su clientela.

Esta claro que ello significa, previamente, la elección de los potenciales de mercados, que serán aquellos en los que la Empresa pueda ofrecer sus productos con ventajas competitivas: precios, adaptación al gusto de los clientes, servicios asistenciales postventa, mejor red de distribución, etc, etc.

El producto debe llegar a esos Mercados a tiempo; y ésto plantea uno de los problemas mayores que han obligado a cambiar totalmente la organización y la filosofía de las Empresas. Un automóvil venía tardando de cuatro a cinco años, desde que se decidía su construcción hasta su aparición en el mercado. Hemos hablado de la velocidad del "cambio" en los gustos y en las costumbres de los consumidores. Hoy, una empresa competitiva, deberá "adivinar" esos gustos y costumbres, anticipándose a ellos; deberá quemar etapas en la concepción y realización de los nuevos productos, porque será decisivo llegar allí donde esta la necesidad antes que los competidores.

Por ello, nuestra política de producto, intenta seguir estas pautas:

- * Atención especial a los países del área mediterránea, sin despreciar las oportunidades claras de negocio que puedan presentarse en cualquier otro lugar. Así, nuestras exportaciones, crecientes desde 1983, hasta alcanzar hoy más del 70% de nuestra producción, se dirigen en casi un 90% a los países de la comunidad.
- * Mantenimiento de una gama de productos, con cuatro modelos BASICOS, tres de la marca SEAT y uno de VW, preferentemente de las gamas media-alta, media y baja. Sobre esos modelos BASICOS, desarrollaremos tantas variantes como oportunidades rentables de venta seamos capaces de encontrar y aprovechar.
- * Desarrollo de una tecnología propia, que responda con la prontitud máxima a cualquier necesidad de nuevo producto, modificación o mejora de los existentes, etc. Nuestro Centro de I + D, en Martorell, ha duplicado su plantilla técnica en los dos últimos años y llegará a contar con 800 colaboradores en 1992.

- * **Aprovechamiento de la Tecnología del Grupo VW; siempre fabricaremos algún producto del Grupo, para asegurar la saturación de nuestras plantas, y, además, utilizamos su experiencia en el diseño de nuestros propios autos.**

- * **La calidad es entendida en SEAT como concepto total. Y, en lo que se refiere al producto, aspiramos a que desde el proyecto hasta su entrega al cliente, así como la asistencia postventa, estemos entre los mejores. En este sentido, debo manifestar con orgullo que el lanzamiento de nuestro último modelo, el TOLEDO, ha sido especialmente brillante. Las opiniones de la prensa especializada, la acogida de los clientes y las informaciones procedentes de los servicios de asistencia técnica sobre averías o problemas relacionados con la calidad han sido excepcionalmente buenos. Nunca se había conseguido un nivel de calidad tan alto en un coche nacional en su lanzamiento.**

- * **Inversiones precisas y a tiempo. Último punto clave en toda política de producto. No se puede fallar aquí: Una inversión tardía, nos hará perder una oportunidad de negocio; una inversión desmesurada, hará un producto invendible por su alto coste. Disponer en el tiempo justo, la inversión justa, es otra de las reglas de la competitividad. Nosotros intentamos hacerlo. En diez años, de 1989 a 1998, invertiremos más de 600.000 millones de pts. en conseguir fábricas modernas donde se alcancen altas cotas de productividad y calidad y productos excelentes realizados a tiempo. Esperamos acertar.**

2. LA PERMANENTE REDUCCION DE COSTES

En segundo lugar, una Empresa competitiva tiene que conseguir producir a menor coste que sus competidores. La batalla de la REDUCCION de costes, en nuestro caso, es total y permanente; tenemos en marcha docenas de programas con esa finalidad, y pensamos que todas las personas que se integran en la Empresa deben comprometerse en ello. En este aspecto todo es igualmente necesario: desde una medida estratégica que pueda significar cientos o miles de millones de ahorro, a una pequeña acción individual que se traduzca en unos pocos duros. Pero nuestros clientes tienen ante sí hoy una muy amplia gama de opciones, con calidad y características similares, y lógicamente se inclinarán por la que me-

por relación calidad-precio les ofrezca. En nuestro caso, las grandes líneas de nuestra permanente REDUCCION de costes, pasan por:

- * Mejora permanente de la productividad. De 9 coches por empleado/año en 1981, hemos pasado a 24 en la actualidad. Aún es poco, pensando en términos de concurrencia con japoneses, pero empieza a ser serio en términos europeos. La mejora permanente en la organización de la Empresa y en los métodos de trabajo, el adiestramiento y formación de Mandos y trabajadores y procesos productivos bien planificados, tanto en sus secuencias como en la disponibilidad puntual de los medios industriales y aprovisionamientos, han sido las claves de esa mejora.
- * Aprovechamiento de las sinergias de pertenecer a un Grupo multinacional de primera línea. Las economías de escala en materia de I + D, compras, marketing, disponibilidad de medios de todo tipo, son muy importantes.
- * Compras progresivamente más económicas. Nuestros proveedores reciben seguridades sobre volúmenes de compras, continuidad de su negocio con nosotros, ayudas tecnológicas y asesoramiento en calidad. A cambio deberán proporcionarnos sus productos con los mejores estándares de calidad, justo a tiempo y a precios siempre competitivos.
- * Hemos decidido pasar a proveedores externos muchas actividades industriales o de apoyo no estratégicas. Ello nos permite centrarnos en lo nuclear de nuestra actividad, liberando espacios, dedicando personas a tareas más rentables, flexibilizando nuestra producción, y disminuyendo de manera importante nuestros costes fijos.

3. LAS PERSONAS, PRINCIPAL ACTIVO DE LA EMPRESA

Otro punto de atención fundamental para conseguir una empresa competitiva, pasa por las personas que la integran. Hace unos años era normal leer en las declaraciones institucionales de las Empresas, en sus "Filosofías Corporativas", frases como "el personal de la Compañía es nuestro mejor activo". Eso lo decían muchos en el próximo pasado, pero hoy se lo creen todos, lo digan o no.

Si contemplamos esa afirmación desde una perspectiva positiva, los Empresarios reconocemos que el aporte personal de nuestros colaboradores y empleados de toda condición y nivel es indispensable para el éxito. Nada tiene que hacer en el mercado quien dirige a un colectivo que se enfrenta a la tarea diaria entendiéndola como un fastidio o una tarea engorrosa de la que hay que liberarse de cualquier manera y cuanto antes. Todas las empresas con éxito se han planteado ineludiblemente el conseguir la INTEGRACION y el apoyo de su personal a los fines empresariales.

Desde una visión negativa, porque incluso los Empresarios que han juzgado a los trabajadores con los viejos criterios de "mano de obra" a la que se paga para que se limite a trabajar y callar, entienden hoy que los tienen ahí y que no hay más alternativa que contar con ellos. Con ellos se salvarán o se hundirán, pero en este país no hay forma racional ni económica de prescindir, al menos en número importante, de trabajadores que no sean necesarios por cualquier causa.

O porque creemos en ellos y los necesitamos para el éxito o porque no somos capaces de prescindir de ellos o cambiarlos por otros: el resultado es el mismo. Son, los hombres y mujeres que trabajan para la Compañía, nuestro activo más importante.

Desde este punto de vista, entonces, lo inteligente y necesario será tratar de ganarlos para la tarea colectiva: conseguir que su aportación personal se traduzca en mejoras para los resultados de la Compañía; y que cada uno de los colaboradores llegue a entender que su aportación es necesaria para el éxito colectivo y que el primer beneficiario es él mismo; beneficios traducibles en un mejor nivel de vida, en un trabajo más seguro, en posibilidades de promoción y desarrollo personal, en expectativas de empleo para sus hijos, etc, etc.

En SEAT, nuestras líneas de trabajo para conseguir esta INTEGRACION del colectivo, son, en lo sustancial, las siguientes:

- * **Respeto y reconocimiento a la actividad de los Sindicatos.** Mantenemos un alto grado de contacto y relación con la representación de los trabajadores. Les informamos puntualmente de la situación de la Compañía y de sus planes y proyectos. Existen gran número de Comisiones Mixtas, Dirección-Sindicatos, para la discusión y solución de los problemas del día a día. No

ponemos inconvenientes a su funcionamiento en el interior de la Empresa, sino que, muy al contrario, lo apoyamos, yendo siempre por delante de lo dispuesto legalmente. En SEAT, el grado de afiliación a los Sindicatos es muy alto, el 62%. Pensamos que los necesitamos, aunque, a veces, hayamos opinado que no son conscientes de la nueva realidad de Europa y del mundo.

- * **La Formación.** SEAT destina a Formación el 3,5% de su masa salarial, porque creemos, y así lo hemos proclamado formalmente, que la cualificación de los trabajadores es un objetivo empresarial de primer orden. Estamos convencidos que es imposible alcanzar niveles competitivos de calidad y productividad si no se mejora sustancialmente y se mantiene al día la profesionalidad de los empleados, que deben recuperar su orgullo por lo que hacen y deben sentirse responsables de su tarea y respetados por ella. Pero, además, la Formación en la Empresa, tiene que disponer de los instrumentos precisos para favorecer la promoción interior de los mejores. Quienes tengan aspiraciones a desarrollarse en lo profesional o en lo humano, los más inquietos y ambiciosos, deben tener a su alcance la posibilidad, facilitada por la empresa, de aprender lo necesario para acceder a mayores responsabilidades.

Y, además, la Empresa tiene que cumplir la función social de proporcionar a los trabajadores elementos de formación cultural y humana que, en su momento, y por culpa de una sociedad injusta, no recibieron. Así, todo hombre que trabaja para nosotros debe tener la oportunidad de formarse como persona consciente en todo caso y, como profesional, hasta donde lo permitan su capacidad y su voluntad de trabajo. Y todos nuestros colaboradores deben, a través de esta tarea personalizada y humana, sentirse más integrados en una Empresa que sabe tratarlos como personas y pone a su disposición las oportunidades que quizás merecieron y no tuvieron a su debido tiempo.

- * **La Participación de los Colaboradores y la comunicación interna,** deben ser tenidos muy en cuenta. Aquí caben todas las medidas institucionales conducentes a interesar al empleado en el devenir de la Empresa y en su propia tarea; también son oportunas muchas iniciativas particulares que la Empresa recibe con agrado y a las que siempre estimula y muchas veces

subvenciona. El repertorio es extenso y en todas las Compañías importantes existen: círculos de calidad, programas de sugerencias e iniciativas, grupos de actividades culturales, deportivas o recreativas, periódico de empresa, etc. etc. Se trata, en definitiva, de conseguir un clima empresarial en el que todo el que tenga algo que aportar, lo pueda hacer con espontaneidad y facilidad; que sus propuestas sean siempre escuchadas y, en su caso, atendidas. Y que el hecho de pertenecer a la Compañía sirva de nexo para muchas otras actividades de proyección social de las personas.

Todo esto nada tiene que ver con las viejas concepciones paternalistas. Muy al contrario: se parte del reconocimiento de que el empleado es capaz de opinar con sentido y que es aceptado por la Dirección como miembro del equipo. Siempre, dejando la mayor autonomía posible en la gestión de estos asuntos en manos de los Empleados y limitándose a la Dirección a animar, facilitar y, en ocasiones, subvencionar.

La política de información y comunicación interna debe estar establecida con nitidez. No cabe pensar en colaborador integrado si está desinformado. Nosotros, desde hace tiempo, hemos decidido contar y explicar todo a los trabajadores. En ocasiones, nos hemos equivocado y alguna contrariedad tuvimos por filtrarse informaciones presuntamente reservadas. Pero es un precio que hay que pagar, porque, definitivamente, ya pasaron los tiempos de las obediencias ciegas e incondicionales.

- * Una nueva organización del trabajo viene impuesta como consecuencia de todo lo expuesto y no solo como necesidad de conseguir productividades más altas. Efectivamente, no me parece a mí muy congruente la figura del trabajador de hoy, formado, responsable, integrado, que podrá moverse libremente por Europa, con una organización del trabajo Taylorista. Nuevas personas exigen nuevos sistemas. Sistemas en los que los trabajadores puedan utilizar algo más que sus facultades físicas, que permitan la motivación de las personas por lo que hacen, el amor a la tarea bien hecha. Nosotros hemos apostado decididamente por el trabajo en Grupo, y pensamos abandonar, progresivamente, la tradicional organización "en cadena". En todas nuestras fábricas se están desarrollando ensayos "pilot", alguno de los cuales son muy alentadores y queremos que nuestra nueva Fábrica de

Martorell, que comenzará su actividad productiva el año próximo por estas fechas, aplique el nuevo sistema desde su inicio.

Debe quedar claro que no se trata de copiar a los japoneses, como se repite por ahí. Si nos limitamos a copiar, difícilmente llegaremos a poder compararnos nunca con quien tiene muchos años de experiencia en el tema. Es una filosofía, que estimamos válida, porque no cabe otra, donde el trabajador puede proyectar su personalidad y aportar "algo más". Eso no era posible en el Taylorismo, a base de posiciones y gestos medidos e inmodificables. Se trata de interesar a trabajadores más formados y polivalentes, para que se enfrenten a una tarea más rica y que consiga interesarlos porque ofrecerá abundantes oportunidades diarias de formación, de promoción personal, de mejores retribuciones. Y a cambio, ellos aportarán cada día a su Compañía, no solo su trabajo, necesariamente de mejor calidad, sino también cientos y miles de nuevas ideas para mejorar, para economizar, para conseguir un clima laboral idóneo, etc. etc.

No se nos oculta que será difícil. Habrá resistencias importantes por parte de muchos individuos siempre recelosos ante todo cambio. Habrá incomprendiones por parte de algunos Responsables, que no andan sobrados de la ilusión y del coraje que una tarea de este tipo precisa. Nosotros mismos podemos ser un peligro, si llegamos a creer que este nuevo sistema es una especie de bálsamo maravilloso que nos hace competitivos en un abrir y cerrar de ojos. No. Vamos a tener dificultades de todo tipo, pero, de verdad, no imaginamos una Empresa importante, con éxito en los mercados del año 2000 con, la mayor parte de sus hombres y mujeres indiferentes ante los resultados de su trabajo y considerados como simple "mano de obra", como un renglón más en el presupuesto de sus gastos.

Esto lo han entendido también los Sindicatos, a los que les hemos reprochado muchas veces su excesivo conservadurismo, por su defensa a ultranza de posiciones conquistadas, o por su resistencia a los necesarios cambios. Por el momento, en SEAT, se mantienen expectantes, dan por supuesto que hay que ir en esa dirección y han comenzado a discutir y negociar los aspectos de detalle. Costará mucho, pero no tenemos otra alternativa.

- * No podemos cerrar el tema de las personas, sin hablar de política retributiva. Quizás no sea el dinero el primer elemento motivacional, pero es difícil que se sienta integrado el colaborador mal pagado. Una Empresa que aspira a ser competitiva no deberá, a medio y largo plazo, pretender obtener su beneficio a costa de un colectivo con bajos salarios. La gente valiosa, debe ser pagada. O nos abandonará. Pero deberemos ir rápidamente a sistemas de retribución relacionados con la capacidad y la formación del trabajador y con los resultados del Directivo. Cada vez en mayor proporción, la relación salarial estará individualizada, y habrá que crear a todos los niveles, estímulos económicos a la superación personal, al interés en el trabajo, a la contribución al éxito de la unidad de negocio a la que se pertenece. Tenemos claro que no seremos competitivos con una política salarial que se limite cada año a revisar las retribuciones convencionales en función de un más-menos algo del IPC.

4. LA INTEGRACION SOCIAL DE LA EMPRESA

El cuarto gran punto de interés, para responder al reto de la competitividad, estará en la capacidad de la Compañía en integrarse en su entorno. En el entorno en que ejerce sus actividades principales, tanto productivas como comerciales.

Ello es indispensable desde la óptica empresarial, porque de ninguna manera sabremos anticiparnos a los gustos y deseos de nuestros clientes, si no vivimos con ellos, si no conocemos sus problemas, sus aspiraciones y sus inquietudes. En definitiva: una Empresa es un miembro más de una colectividad humana, y si se considera ajena, voluntaria o involuntariamente, a esa colectividad, no podrá aspirar a servirla, a hacer su negocio en ella.

Para estar integrado en una Sociedad debe comenzarse, obviamente, por hacer algo útil y beneficioso para ella. Dar trabajo, crear riqueza en una comarca o país, produciendo un bien o servicio deseado por los consumidores, es el requisito "sine qua non". Nadie quiere hoy en sus proximidades a las Empresas que se dedican a actividades nocivas, peligrosas o de difícil justificación social. La Empresa deberá comenzar, si es necesario, por una política de Relaciones Públicas y comunicación que presente la imagen de la Compañía como la de un vecino deseado, que trae bien y prosperidad, que no supone problemas, que ayudará, como

cualquier otro vecino, en el tratamiento y solución de los temas de interés general.

Hecho ésto, es obligado participar de manera activa, notoria, en aquellas actividades ciudadanas que requieren la aportación de todos y que de alguna manera se relacionan con los objetivos de la propia Compañía. En el caso de SEAT, decidimos en nuestra Filosofía Corporativa cuidar con especial dedicación los temas de Medio Ambiente, Educación y Formación e Investigación y Desarrollo.

No suele bastar con ésto. Bien sea porque la Administración Pública no es capaz de satisfacer todas las apetencias ciudadanas, o porque los ciudadanos han encontrado natural dirigirse al "vecino rico", que es la Empresa importante más próxima, el hecho es que cada día nos vemos requeridos para que demos nuestro apoyo a actividades de lo más variado, que pocas veces tienen algo que ver con las finalidades de la Compañía. Cualquier promotor cultural, deportivo, cualquier persona bendita de Dios que lleva una obra benéfica adelante, cualquier asociación de interesados en lo más raro que Vds. pueden imaginar, se nos aproxima esperando de nosotros una respuesta más o menos positiva.

Esto no tiene mucho que ver con los convencionales temas de Marketing o promoción comercial. Hoy hacemos muchas cosas en este terreno que de ninguna manera realizaríamos si se hubieran de pagar con el puntual teórico aumento de ventas.

Es un tema sugestivo, un boom de estos tiempos. Se hablará mucho de ello en los años inmediatos y habrá que reglamentar un poco los diferentes aspectos de este asunto. Me quedo ahora sólo con el dato que les quiero subrayar: necesitamos que las gentes que nos rodean nos quieran, nos consideren como algo suyo, si aspiramos al éxito.

IV. EL MANAGEMENT EMPRESARIAL

Producto adecuado, costes reducidos, personas comprometidas, INTEGRACION en el entorno. Por ahí pensamos que debe ir nuestra respuesta a la competitividad. Y eso he intentado explicarles, quizás con excesivas prisas y desorden.

No creo ser muy original y, por lo que yo se, esos son los puntos básicos donde se centra la parte principal del trabajo de la mayoría de mis colegas. La habilidad del Directivo estará en conseguir ventajas competitivas frente a los demás, en todos o algunos de los aspectos y, aprovecharlas en consecuencia.

Muchos piensan que hoy, con la apertura y facilidad de las comunicaciones y de la información, es muy difícil conseguir ventajas competitivas apreciables en los terrenos de la tecnología, del marketing, de la organización interna, de las compras, etc. El profesor García Echevarría sostenía ya hace unos años esta tesis y la completaba asegurando que la clave de la competitividad del futuro estará en la capacidad del MANAGEMENT empresarial. Todo se copia hoy, más o menos, y muchas cosas se improvisan o se pueden comprar. Lo que difícilmente se copia, nunca se improvisa y, al menos de manera importante, no se puede comprar es un estilo de MANAGEMENT y un colectivo idóneo que lo posea y dirija la Empresa hacia el éxito.

Necesitamos Directivos que diseñen y desarrollen estrategias que nos den ventajas competitivas, que promuevan cambios cuando nos encontremos en situaciones de fuerza y adaptaciones cuando estemos en desventaja. Un Directivo no deberá ser nunca un espectador, sino un auténtico emprendedor. Europeos, quizás por nacimiento, pero con mentalidad internacional. Los problemas idiomáticos y de comprensión humana serán mucho más importantes que los políticos y los propiamente económicos.

Ya se van haciendo cosas. Nosotros participamos en una experiencia promovida por la CEMS (Community European of MANAGEMENT Schools) que ha conseguido crear una red de diez universidades europeas, cuyos alumnos deben

realizar sus estudios pasando por al menos tres de ellas y con un dominio aceptable de tres idiomas.

También vemos cómo caen las viejas estructuras organizativas, burocratizadas y paralizantes: se va, mas aprisa de lo que parece, a organizaciones con muy pocos niveles jerárquicos, estructuras matriciales, equipos de proyecto, "task forces", etc. En paralelo, los Directivos entienden que su valor personal no depende del status del puesto sino de sus resultados: que tan digno es trabajar en un puesto de línea formalmente representado en el organigrama, como en un proyecto ad-hoc, cuyos objetivos, principio y fin, están perfectamente delimitados.

Conceptos como el "simultaneous engineering", "lean manufacturing" o "learning organization" han sido adoptados por las compañías europeas como vacunas y promotores del crecimiento. Para ello ha sido necesario entrenar a los directivos en el sentido de sentirse cómodos en el trabajo en grupos multidisciplinarios, dependiendo de varias jefaturas simultáneas, operar en ciclos cortos de tiempo, ampliar sus conocimientos y habilidades de especialistas. Construir un abanico de conocimientos y habilidades de amplio espectro. No es posible pensar que un directivo de hoy pueda resolver los problemas cotidianos sin disponer de un Know-how importante en gestión económica (presupuestos, inversiones, rentabilidades, etc.), gestión de marketing (mix de producto, estratificación y segmentación de mercados, estrategias de distribución y comunicación, etc.), gestión de los recursos humanos (team building, fijación de objetivos, evaluación del desempeño, diseño de planes de carrera, comunicación, etc.) y así un rosario de técnicas de gestión.

Y qué decir de los valores!. Viejos conceptos acunados al socaire de organizaciones pensadas para durar, han sido sustituidos por otros con un aire mucho mas próximo a la realidad. Hoy se habla del humanismo en el trabajo, de la ética en los negocios, de la contribución ecológica de las empresas, de la estética del entorno, de la participación, etc.

El global MANAGEMENT es una realidad. Un directivo de Frankfurt o Paris se diferencia muy poco de otro de Osaka o Masachussets. Los fines son los mismos, los medios casi idénticos, quizás lo único que les separa es el " Way of..." la forma de hacerlo.

Nosotros también lo creemos así y dedicamos muchas horas a este tema. Necesitamos hombres capaces de integrarse en una cultura y modificarla. Con creatividad, con genio individual, pero entrenados para aprovechar las ventajas del trabajo en equipo. Que sepan crear una atmósfera donde la delegación de autoridad y de responsabilidad funcione, donde la toma de decisiones sea oportuna, donde se viva la competitividad desde la globalidad y el cambio.

V. CONCLUSIONES

Los analistas económicos y los "gurús" de las ciencias de los negocios de principios de los 80 anunciaban la defunción de Europa. El eje vertebrador del mundo de los negocios pasaba por el eje del Pacífico.

Muy recientemente, el Ministro de Asuntos Exteriores del Japón reconocía que en el mercado se configuran tres grandes bloques: Asia (Japón, Corea, Taiwan), América (USA, Canadá, México), y el eje europeo (la CEE). Esto parecía inimaginable hace diez años.

Lo que ha ocurrido es que, venturosamente, los directivos europeos entendieron que el "glamour" de la europeidad no promueve necesariamente ventajas competitivas. Europa tenía un tejido industrial débil, había perdido el tren de la alta tecnología, sufría profunda endogamia en cuanto a sus mercados y su MANAGEMENT tradicional estaba anclado en las viejas aportaciones de la concepción científica del trabajo.

Parece que se está reaccionando a tiempo. Aún hay mucha incertidumbre en el horizonte, pero no podemos avanzar desde el pesimismo y la falta de confianza en nosotros mismos. Creo de verdad que muchas firmas europeas se mantendrán con éxito en el mercado. Ojalá existieran esas mismas ganas de trabajar e idéntica voluntad de éxito en todos los demás estamentos políticos y sociales.

Muchas Gracias!!!