Instituto de dirección y organización de empresa.

Cátedra de Política Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

LA CULTURA EMPRESARIAL COMO FACTOR CLAVE DE COMPETITIVIDAD

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

Doc.
I-A 92/189

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 189
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

UNIVERSIDAD DE ALCALA
5900906849

LA CULTURA EMPRESARIAL COMO FACTOR CLAVE DE COMPETITIVIDAD

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

Alcalá de Henares, Junio 1992

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Concepción Carrasco
María José Badiola

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00

INDICE

Pág.

I. INTRODUCCION 5

II. LAS CLAVES DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA 7

III. LA CULTURA CORPORATIVA COMO ELEMENTO BASICO DE LA COMPETITIVIDAD 17

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 29

I. INTRODUCCION [1]

La empresa española se encuentra, por vez primera en su historia moderna, ante el verdadero reto empresarial : ser competitiva en mercados abiertos, dinámicos y cambiantes.

Es por ello que la verdadera modernización de la empresa y de la sociedad española se está produciendo en estos momentos, precisamente en la contrastación diaria de su capacidad humana para dirigir y orientar la realidad económica y social de las instituciones a entornos más reales, más abiertos y competitivos de los tradicionalmente cerrados en España.

Hay importantes diferencias en las distintas fases históricas en las que España se ha ido incorporando al contexto de las naciones europes. En las décadas de los sesenta y setenta se produjo una aproximación fundamentalmente técnica y orientada a las propias necesidades internas, hasta que en 1978 se alcanza el acuerdo con la CE con lo que se produce un acercamiento significativo a Europa en todo el problema del intercambio comercial y se consolida un proceso de apertura internacional. En 1986, con la entrada en la Comunidad Europea, se produce uno de los hechos más importantes de la historia española, ya que afecta tanto a toda la sociedad como a la politicadebido a que se acepta por unanimidad

1. Este texto corresponde a la conferencia pronunciada en el Club de Economia de Valencia el dia 30 de enero de 1992.

absoluta la incorporación institucional de España en la CE, lo que reafirma la voluntad europeista de la Sociedad española.

Pero va a ser en el año 1992/93 cuando verdaderamente lo económico y lo social se encuentren ante la realidad, es decir, ante el reto de su competitividad. Es ahora cuando de verdad se produce la integración de la capacidad empresarial y económica de este país y es cuando además se produce la necesidad de una ruptura muy significativa de los esquemas tradicionales en los planteamientos económicos y empresariales. Todo lo cual incidirá en las dimensiones y comportamientos societarios y políticos.

Para ello hay que pasar de una actividad económica y empresarial orientada a una buena administración, esto es, una asignación de recursos en contextos más o menos cerrados, con un bajo nivel de cálculo económico y organizaciones fundamentalmente jerárquicas, poco dinámicas y constitutivas de una manera de entender a la empresa, a un nuevo esquema orientado fundamentalmente al hombre. El éxito de las instituciones empresariales no van a ser sus "organizaciones" sino sus hombres, en particular, sus directivos. Este planteamiento solamente es viable cuando la economía es abierta, cuando la dinámica de cambio es permanente y cuando el reto no es un reto técnico, es decir, de ajustes técnicos, de ajustes administrativos, o incluso, de meros ajustes funcionales o de expertos, sino que se trata básicamente de otra forma de entender a la economía, a la empresa, a lo social, al hombre y en concreto a las "instituciones".

Es por primera vez que la empresa como institución tiene día a día que revalidar su legitimación y asegurar su futuro contrastando su capacidad con la realidad, es decir, con la de los otros, en el contexto de una competencia intensa. Aquí es donde debe producirse necesariamente una ruptura significativa de los esquemas tradicionales de cómo concebir y organizar las instituciones empresariales y cuál es el papel del hombre. Esto afecta no solo a los empresarios sino que afecta asimismo a los sindicatos, a los políticos y a todo el entorno que de forma legislativa está repercutiendo en el mantenimiento de los esquemas tradicionales, en las formas de entender la economía y las formas de dirigir hombres.

II. LAS CLAVES DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Ser competitivo constituye un valor que va más allá del mero componente económico. No quiere decir que lo económico no sea importante, es clave, pero nunca decisivo para decidir sobre la capacidad competitiva de una empresa, de una economía. Ser competitivo implica otra forma de pensar, tanto en lo económico como en lo social, otra forma de actuar y de dirigir, es otra posición del hombre ante los problemas, las instituciones y ante sus propias capacidades individuales. Consiste en aceptar la existencia de dos dimensiones :

. **Dimensión institucional** : esto es, la institución en la que actúa el hombre y para la que está realizando su aportación de manera que le permite identificarse con la Corporación, con su filosofía, con su cultura, esto es, con su forma de hacer.

  Su integración en un proyecto que tenga sentido, que le dé una referencia para su aportación es la clave del éxito institucional. Una institución no es una mera "organización", sino que es un proyecto que utiliza el instrumento de la organización más adecuado en cada momento.

. **Dimensión individual** : esto es, el individuo tiene que recuperar su rol dentro de ese proyecto, de esa institución, lo que significa aceptar su responsabilidad, conocer su capacidad y posibilidades de desarrollo dentro de la institución y lograr su integración en ella y no en la "organización". Esto es, aceptar tanto por parte de la institución como del propio individuo su singularidad y diferenciación con los demás. Es aceptar el "proyecto".

Se trata, cuando se plantea en términos de competitividad, de aceptar las diferencias entre instituciones y entre individuos, de tal manera que a la hora de diseñar el proceso de dirigir o de disponer de recursos el cálculo económico se hace sobre las diferencias. Nada es igual y todo intento burocrático-administrativo de hacer *como si* hombres e instituciones fuesen iguales conlleva a un

despilfarro de recursos y a una desmotivación fuerte tanto de los que pudieran ser altamente competitivos como de aquéllos que, como consecuencia de la falta de logros, están insatisfechos a pesar de su baja capacidad.

Una cosa es administrar la empresa, como tradicionalmente se han dirigido y desarrollado, esto es, ir ajustandose paulatinamente mediante reducción de costes, procesos de racionalización, nuevas formas de adaptarse a situaciones cambiantes y tecnología, es decir, ajustes de tipo administrativo y técnico. Otra cosa es ser competitivo. Ser competitivo significa posicionarse en el contexto global. Consiste en la aceptación de la institución y su integración en la misma; configura la percepción que tiene el individuo y que necesariamente :

. Debe percibir las interdependencias y no un aislamiento, esto es, lograr su integración mental y real.

. Debe tener una orientación hacia el futuro y no hacia al pasado.

. Debe saber valorar sus capacidades individuales dentro del contexto institucional o con referencia a la aportación de esa institución y aceptar, por lo tanto, sus propias capacidades y posibilidades.

Solamente cuando todo cálculo económico está basado en la diferenciación es cuando todos ganan, esto es, cuando todas las instituciones u hombres aportan sus puntos fuertes y, por lo tanto, consiguen que entre todos se haga una contribución a un proyecto común que proporcionará el éxito a todos ellos. Todos tienen que ganar y nunca triunfará una institución, o un hombre, en el que no participen los demás.

Ser competitivo es un cambio cultural que significa :

. Creer en las instituciones y no en las organizaciones, lo cual implica que se acepta la orientación de esa institución, su contenido, su forma de ser, su ética, su forma de enfrentarse a los problemas. Hay verdaderamente una identificación corporativa.

. Es creer en la capacidad de adaptación de las instituciones y de los individuos a los cambios, esto es, es visionar permanentemente el

proceso de cambio que constituye, sin duda, la base de la creatividad del hombre. El hombre no es creativo si no hay cambio.

Y de qué depende la competitividad?

Ser competitivo significa hacerlo mejor que los demás pero no destruir a los demás. Se necesita siempre percibir quién es el otro para poderse medir. Por ello todo empresario que quiera tener capacidad de supervivencia en el futuro debe aportar todo lo posible para crear mercados dinámicos con lo cual siempre tendrá una referencia realista sobre cuál es su posición con respecto a los demás y consiguientemente, qué esfuerzo, qué orientaciones, qué cambios tiene que realizar para poder estar en esa situación que como empresario quiere lograr : hacer una contribución mejor que los demás. Es entonces cuando una sociedad, una *economia*, tiene sentido y tiene además niveles de satisfacción materiales, pero, sobre todo, inmateriales en los hombres porque incentiva el verdadero reto del hombre : su creatividad.

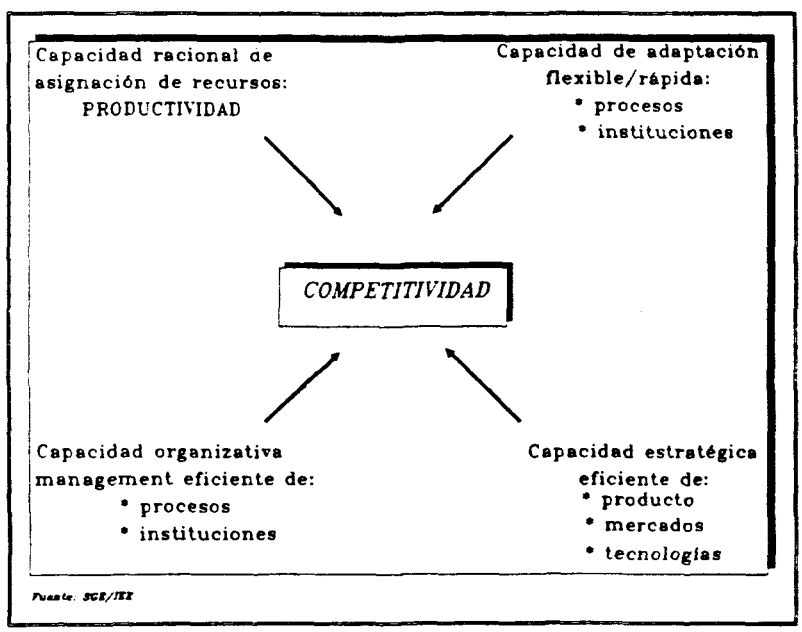


Figura 1

En la figura 1 puede verse cómo la competitividad dentro de la empresa es consecuencia de un sistema complejo interdependiente que podemos definirlo por cuatro componentes :

1. La propia *dimensión económica* pura, esto es, una mejor utilización de los recursos de acuerdo con lo que se quiere perseguir, es decir, una mayor racionalidad en la utilización de los mismos y no un despilfarro. Aquí es donde el "cálculo económico" permite aportaciones más significativas en relación con las instituciones y los procesos que un cálculo técnico y de gestor.

2. La capacidad para *poder adaptarse* de manera flexible, rápida y con bajos costes de coordinación a las situaciones de cambio.

3. La capacidad para *identificar instituciones*, para dirigirlas y organizarlas de manera que el proceso de dirección contribuya a la productividad.

4. La *capacidad estratégica* para percibir cuál de las alternativas es la más adecuada para la situación de esos mercados y según las propias capacidades o potenciales estratégicos.

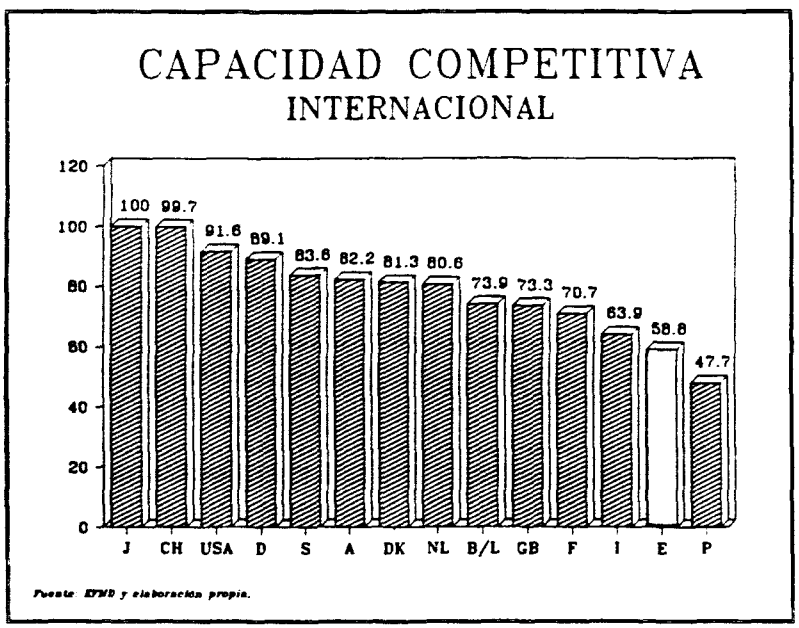


Figura 2

Como puede verse en la figura 2 la competitividad española es parecida a la de los países latinos pero muy lejos de los países nórdicos. España se mueve con unos niveles de competitividad, analizados macroeconómicamente, de aproximadamente 2/3 de la competitividad del país punta dentro de la Comunidad Europea como es Alemania. Los desniveles de competitividad son muy importantes en el contexto europeo, pero a España, como potencia económica significativa, le corresponde un esfuerzo superior al de otros países como pueden ser Portugal y Grecia.

Esta baja competitividad es consecuencia de la ineficiente utilización de los diferentes recursos:

1. El **recurso humano**, la mano de obra en España, tal como puede verse en la figura 3, tiene un coste del 20% del valor de la producción que es el mismo e incluso algo superior que el coste unitario de la mano de obra por valor

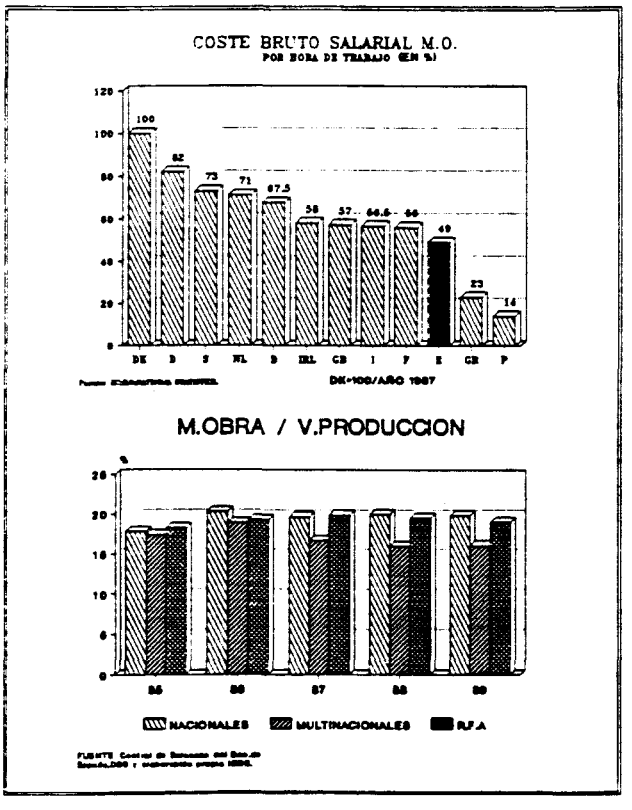


Figura 3

producido en Alemania. Sin embargo, el precio del factor mano de obra en España es el 63% del Alemania. Esto es, no somos capaces de transformar una ventaja competitiva en el precio del factor recurso humano, en una ventaja competitiva real, esto es, un menor coste de la mano de obra por unidad producida. Ello se debe a múltiples factores, tanto de naturaleza interna como externa, pero, sobre todo, como consecuencia de la dirección de hombres.

2. Lo mismo puede apreciarse en el **campo financiero** también que los costes de financiación de la empresa española son aproximadamente un 8% del valor de la producción frente a un coste medio del 1,5% en la empresa alemana. Lo cual se debe a la dimensión de las estructuras crediticias y a la propia forma de disponer de recursos financieros.

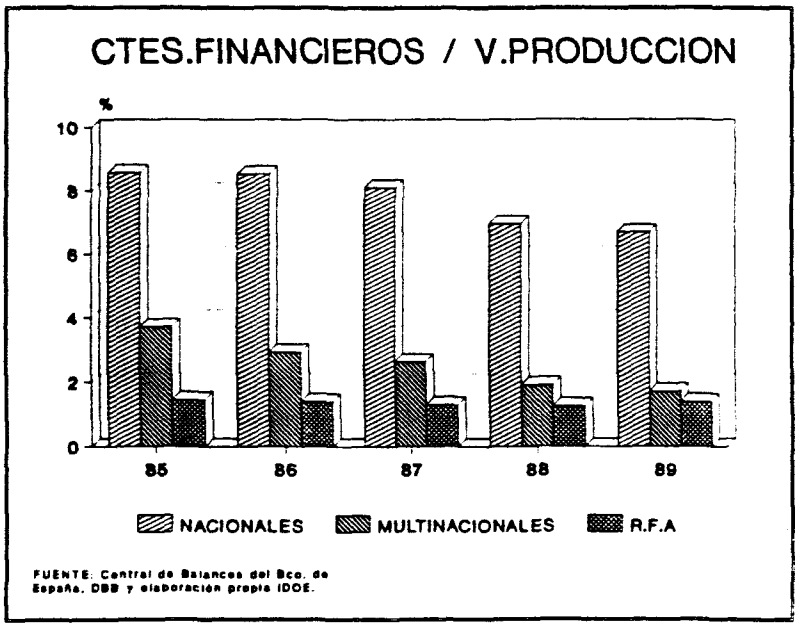


Figura 4

3. Donde se ve claramente la falta de mentalidad económica es en el **cálculo del coste** de los equipos, esto es, en la amortización. España es un país que no ha sido capaz de integrar el verdadero coste de la amortización a pesar de las situaciones de cambio tecnológico, económico, por encontrarnos en una economía cerrada tradicional. España viene a amortizar el 8% de su inmovilizado neto cuando la empresa alemana desde hace muchas décadas

amortiza un 23%. Esto significa una descapitalización de la empresa, un cálculo económico erróneo y, consiguientemente, muy pocas perspectivas de supervivencia. Por contra, la empresa alemana dispone de una dinámica de cambio muy significativa, ya que sus costes se acercan a la realidad de los contextos tecnológicos y de mercados que definen al mundo real de la empresa.

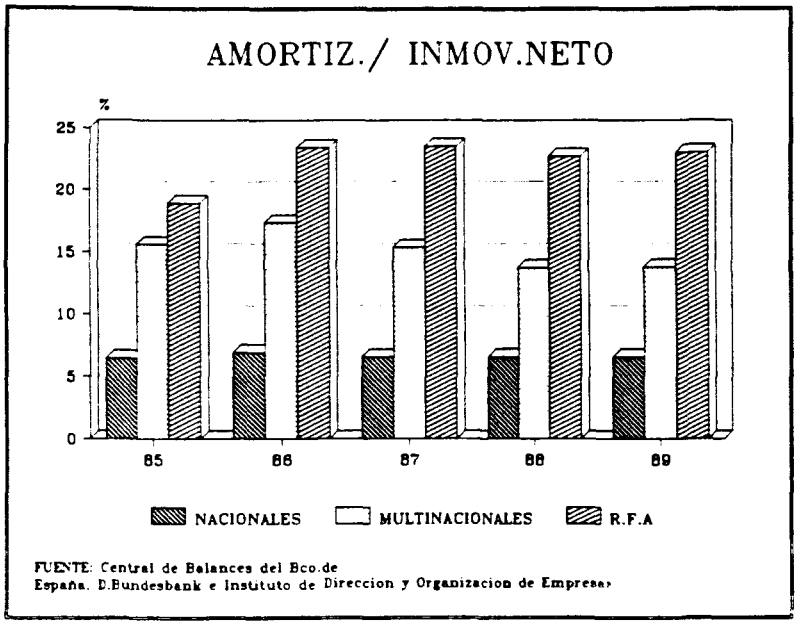


Figura 5

4. Asimismo puede apreciarse esto en los resultados de las empresas medido a través del cash-flow. En la figura 6 puede verse que España es un país con un cash-flow muy bajo en comparación con los países competitivos como, por ejemplo, Alemania. Con un 12% de cash-flow significa que España tiene un horizonte económico de cálculo económico inviable - ocho años - cuando la empresa alemana se mueve en un cash-flow de un 53% sobe el inmovilizado neto, quiere decir, que corre riesgos de dos años y simplifica su cálculo económico a un mundo más real.

5. Y el problema básico radica en que no utilizamos los potenciales estratégicos de nuestras empresas, fundamentalmente nuestras capacidades. Tal como puede verse en la figura 7 la rotación de los inmovilizados (inmovilizado respecto al valor de la producción) de las empresas alemanas es de seis veces

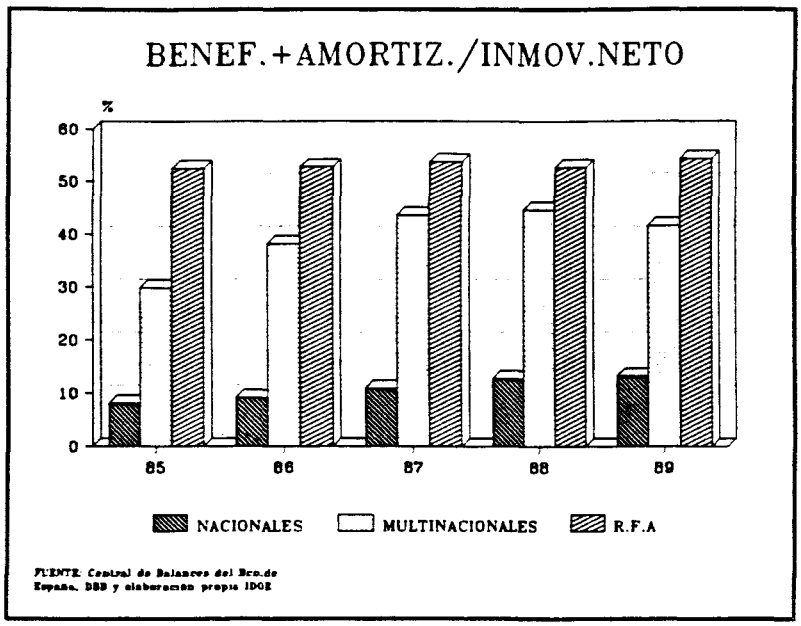


Figura 6

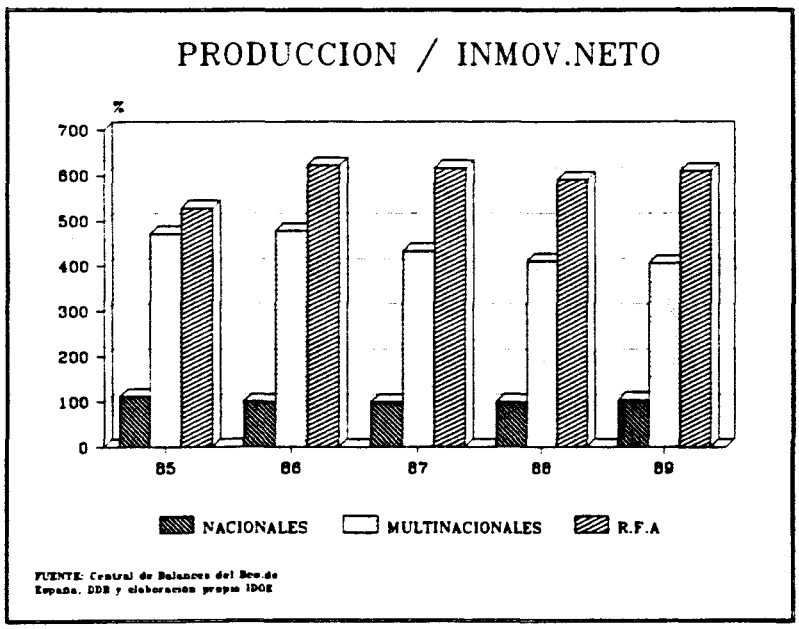


Figura 7

al año, es decir, el volumen de ventas es seis veces el valor del inmovilizado involucrado, esto es, del riesgo involucrado. Esto significa menores costes unitarios. Por contra, España solamente rota una vez al año.

Y aquí se encuentra una de las cuestiones básicas para ser competitivo. Y es que cuando una empresa rota solamente una vez nos encontramos ante un proceso empresarial administrativo, es decir, un administrador de esos mercados y de esos recursos pero nunca con un management dinámico en busca de nuevas oportunidades para lograr aflorar las capacidades que tenemos.

El éxito de muchas empresas multinacionales se ha debido a que han configurado las empresas de forma para que roten más sus inmovilizados y, por lo tanto, reducen radicalmente sus costes unitarios. Ello significa tener otra mentalidad, otra institución y otra forma de entender la economía, que no puede ser más que una economía abierta.

Y cómo tiene que adaptarse España?

Como puede apreciarse en la figura 8 considero que hay cuatro vías de adaptación :

1. España tiene que introducir una mentalidad económica, una racionalidad de los recursos disponibles y así incrementar las productividades en magnitudes que van entre un 30% y un 40%. No se trata de adaptaciones de tipo técnico y de tipo salarial, sino que se trata de un cambio radical de los valores sobre los que se rige la productividad. Cambios de un 30% solamente se logran mediante cambios culturales y, consiguientemente, mediante otra forma de entender y configurar las instituciones.

2. En España se necesita cada vez más que el directivo, o las personas de una empresa, no estén meramente orientadas a administrar correctamente lo que se le ha depositado, sino a descubrir nuevas posibilidades. El factor humano es el único que tiene capacidad de desarrollar y, por lo tanto, de captar mercados y ver la aplicación de sus estrategias. La descentralización de nuestras instituciones supone disponer de directivos y hombres capaces de

tener visión sobre los entornos en los que se mueven, de conocer los potenciales de la empresa y de saberlos aflorar.

3. La multinacionalización de la empresa, de sus procesos y funciones, es otra forma de entender la división del trabajo. Lo que constituye una nueva dimensión de internacionalización de la empresa española. Este es el aspecto más duro y más complejo por las dificultades de diseñar instituciones con estructuras y mentalidades abiertas a las internacionalización.

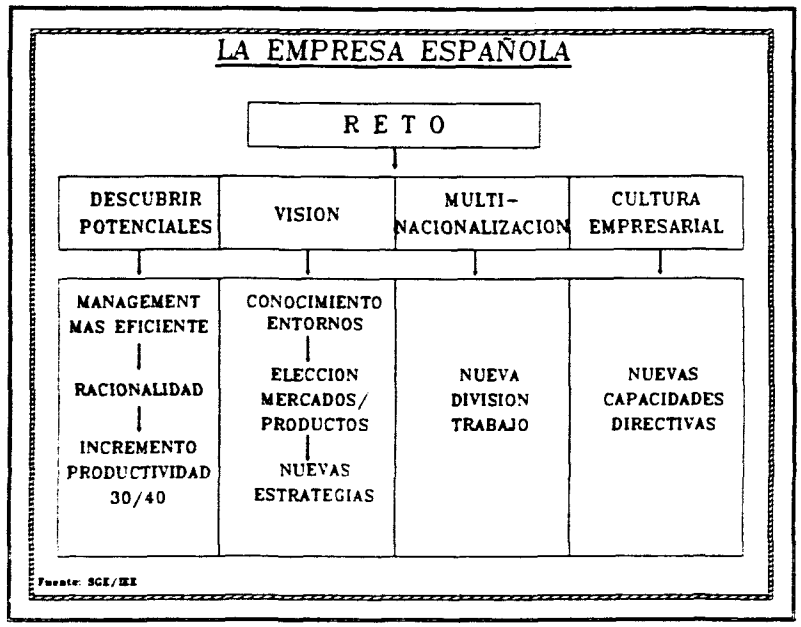


Figura 8

4. Ello significa en cualquiera de los casos un cambio en el sistema de valores, otra forma de entender la institución, tanto por parte de los empresarios y directivos como por parte de los sindicatos y las propias autoridades que definen la actuación fiscal, laboral, etc.

Con la actual estructura institucional en la que se identifica organización con institución, es decir, tenemos organizaciones institucionalizadas, es imposible identificar al hombre. Un hombre no se identifica con una organización, sino que se identifica con un proyecto, con una institución, con una filosofía y con una forma de entender la resolución de los problemas.

La organización no es la institución, sino que la organización es un mero instrumento, importante, sin duda, que una vez definida la institución, definidos sus potenciales y sus estrategias, tiene que establecer normas de coordinación para poder aflorarlos. La organización tiene que ser dinámica y flexible, pero no es el punto de referencia de la valoración que se hace del hombre, ni tampoco de ahí pueden deducirse los criterios de comportamiento. La organización es, por consiguiente, un instrumento al servicio de la institución y del hombre.

Ello significa olvidarse de los procesos de aprendizaje que se han venido realizando en estructuras cerradas y que deben modificarse en el sentido de que el hombre tiene que ser el que oriente a las instituciones, creándolas previamente e identificándose con ellas. Y el hombre, y ésta es la clave del cambio español, tiene que ser dirigido, no sirve mandar. Dirigir implica siempre integrar para así tratar de reducir los costes de coordinación. No hay que olvidar que la economía española tiene que reducir radicalmente sus costes de transformación para poder competir. Y ello implica otra Cultura Empresarial.

III. LA CULTURA CORPORATIVA COMO ELEMENTO BASICO DE LA COMPETITIVIDAD

Como ya se ha señalado, ser competitivo significa siempre, en términos culturales, aceptar las diferencias, ya que toda entidad es diferente de otra, y cada individuo es diferente. Existen, por consiguiente, dos planteamientos a la hora de diseñar las instituciones y los procesos económicos :

- O intentar hacer como si todos los individuos e instituciones fuesen iguales : éstos son los sistemas burocrático-administrativos.

- Aceptar las diferencias, fomentar las diferencias : esto es, crear instituciones que integren capacidades diferentes y, consiguientemente, establecer una diferenciación que constituye la base de la competitividad.

Por consiguiente, ser competitivo no es nunca destruir al otro, sino considerar e integrar al otro para conocer las diferencias y de esta manera repartir las oportunidades de acuerdo con las diferencias positivas de cada una de las instituciones y de los hombres.

Esto parte de un concepto de economía que es contrario al de juego suma cero. No se trata aquí de entender la economía como unos procesos de intercambio en los que unos ganan y otros pierden, y donde se transfieren pérdidas o beneficios, sino que se trata de un proceso de economía vivo y dinámico en el que todos tienen algo que ofrecer, en lo que cada uno es más competitivo, según la constelación de datos y la estructura institucional o de los individuos, esto es, cuando se tienen unas capacidades superiores a la media. Significa que todos tienen que aportar algo al valor añadido pero, al mismo tiempo, deben participar en ese valor añadido de forma diferente. Es la cultura de la diferenciación en la que todos ganan. Ganan los individuos y ganan las instituciones.

Pero competitividad significa también necesariamente que, de acuerdo con la capacidad del individuo y las capacidades de las instituciones, ambos tratan de definir unos campos de actuación y conservarlos de manera que les permita durante un determinado tiempo poder actuar con esas diferencias. Lo que sucede es que estas diferencias en el proceso económico y social se van reduciendo, y así surge por ejemplo, el conocido últimamente como "efecto Swissair". Significa que esta compañía aérea puntera hace unos años marcaba unas grandes diferencias con las otras compañías aéreas pero, en la actualidad, se han acortado las diferencias, no porque la Swissair lo haga peor, sino porque los competidores lo hacen mejor. Por lo tanto, la situación competitiva ha variado. Lo que ha sucedido es que la Swissair no ha generado nuevas diferencias para distanciarse de los otros.

En la terminología económica que utilizamos a continuación hablaremos de barreras. En una economía cerrada, administrada, característica de muchas de las economías europeas durante muchos años las empresas han basado su competitividad en barreras artificiales. Un ejemplo típico sería el desarrollo económico español por la vía del proteccionismo, por la vía de aranceles, o por la vía de prerrogativas administrativas y de forma muy generalizada por subvenciones y por regulaciones administrativas. Toda empresa que ciertamente poseé un "coto" dentro de ese área de actividad o mercado protegido por barreras artificiales,

debe saber que mientras le duren esas barreras tiene una "ventaja competitiva artificial". Lo que le sucede es que en el momento en que por los motivos más diversos se produzca una pérdida de esa barrera artificial deja esa empresa de tener una capacidad competitiva de la noche a la mañana. Esto es lo que le ha sucedido a la empresa española en el momento en que la economía se ha tenido que integrar de manera definitiva en el contexto de la CE. Todavía quedan, no sólo en España, sino en muchos países de la propia Comunidad, regulaciones que están estableciendo barreras artificiales y, por lo tanto, una "competitividad artificial".

Pero la consecuencia más grave de las barreras artificiales no es ya sólo el hecho de que la supervivencia de la empresa se encuentra en constante peligro, ya que depende de regulaciones administrativas que es lo más inestable que existe y genera un determinado tipo de organización. Quiere decir que no se crea una institución empresarial, se crea una organización burocrático-administrativa, donde no se generan managers o directivos, sino administradores y la dinámica de cambio de adaptación de estas empresas es muy baja. Esto se puede apreciar perfectamente a través de la historia de la empresa española de los últimos años. Al generarse esta cultura basada en barreras artificiales se dispone de organizaciones muy débiles que en el momento de tener que adaptarse debido a una menor protección, se encuentran prácticamente sin capacidad para poder configurar instituciones empresariales.

Consiguientemente, el problema de las barreras artificiales, y es el gran problema español, ha sido el que al no generar competitividad natural no se han constituido instituciones, sino organizaciones con un aprendizaje de sus directivos dominantemente administrativo y no en un aprendizaje dinámico de búsqueda de nuevas oportunidades y riesgos, de cambios y, ajustes permanentes y consiguientemente, otra forma de hacer economía y empresa.

Por el contrario, en un sistema abierto las diferencias sobre las empresas son barreras naturales, esto es, sus propias capacidades frente a las de las otras empresas, con lo que se configuran instituciones con perspectivas de futuro. La diferencia precisamente es la que permite segmentar de manera eficiente mercados y áreas de entorno, formas de organizar en las que la empresa tratará de cuidar para que no se le produzca el "efecto Swissair".

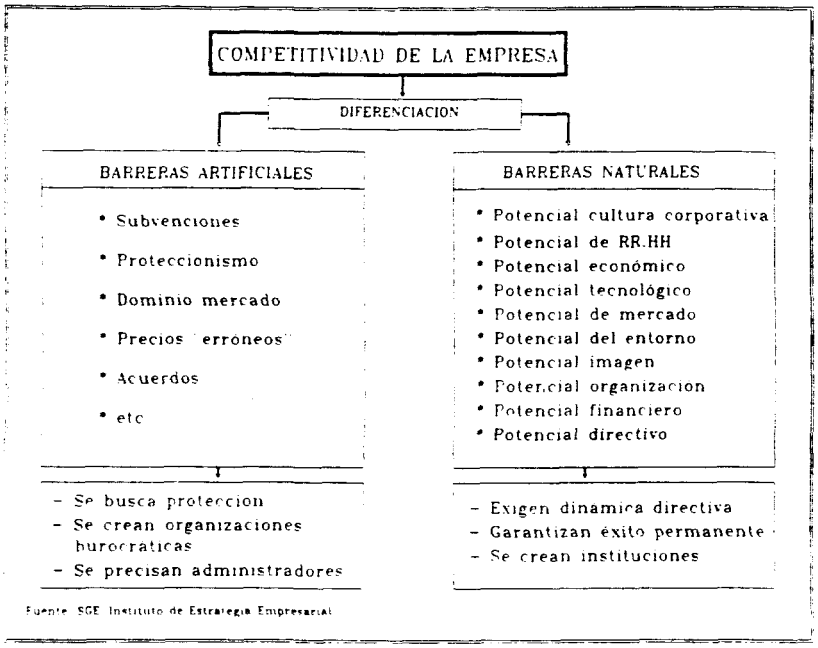


Figura 9

Estas barreras naturales pueden ser de múltiple naturaleza, pero siempre provienen básicamente de los potenciales que tiene la empresa, ya sean de tipo económico, financiero, tecnológico, etc. Pero el potencial que durante más largo tiempo permite aflorar las diferencias de la empresa frente a las otras es el poyencial de la Cultura Empresarial ya que se trata de diferencias de valores, de la forma de entender la institución, de actuar y de dirigir. Es por ello, por lo que no se pueden copiar rápidamente culturas, quizás ni siquiera se pueden copiar, sino que hay que desarrollarlas dentro del propio contexto de esa institución.

La competitividad, por consiguiente, implica siempre reservar "cotos" y el problema radica en cómo se hacen esas reservas. Si se hacen por barreras naturales, qué tipo de barreras naturales son las que predominan. Según cuáles sean estos potenciales, tendrá una mayor o menor persistencia en el tiempo esa diferencia o, por el contrario, saldrán competidores imitadores que rápidamente se pondrán en esas mismas condiciones. Lo que se tratará básicamente es de que el proceso competitivo tienda siempre por un lado, a la igualación (empresarios imitadores) y, por otro lado, a la diferenciación creciente (empresarios innovadores).

Todo empresario que juegue en un sistema de competencia basado en barreras naturales tiene que ser consciente de que las diferencias dependerán de los potenciales y que su misión fundamental es siempre visionar cuáles pueden ser las nuevas diferencias para así no perder el efecto de diferenciación.

La Cultura Corporativa es un potencial fuerte, como se ha visto antes, es una barrera más difícil de imitar, con lo cual la empresa puede disponer durante mayor tiempo de esa diferenciación, pero ello no significa que pueda olvidarse del proceso de búsqueda permanente de nuevos potenciales. Esta es verdaderamente la misión de un empresario.

Para ello necesita conocer cuál es la Cultura Corporativa de esa empresa, desarrollarla, cuidarla, mantenerla y, consiguientemente, adaptarla a las situaciones cambiantes.

La empresa se encuentra en la encrucijada no sólo de integrar a clientes, sino que tiene que integrar también a la competencia. Sin la referencia de la competencia jamás podrán desarrollarse empresas competitivas y, cada vez más, inclinará la estructura empresarial a la búsqueda de barreras artificiales. La competitividad no es sólo resultante, como antes hemos visto, de los elementos de racionalidad económica, de la propia forma de dirigir y establecer las alternativas estratégicas, sino que todo ello está en función, por un lado, de la propia institución singular, de la empresa, y por otro, del entorno económico y societario. Por otro lado, el marco genérico en el que se encuentra toda institución singular corresponde al entorno económico y societario, que puede, o bien obstaculizar, o bien acelerar el proceso de una Cultura Empresarial para asumir la competitividad como un valor. Consiguientemente, puede suceder y sucede que a través de la intervención estatal en los distintos ámbitos de la vida económica y social se establecen regulaciones que constituyen los obstáculos más importantes para la diferenciación y, consiguientemente, está imponiéndose a las instituciones empresariales desde el entorno económico y social que se comporten con barreras artificiales porque se anulan las diferencias y se trata de igualarlas.

Consiguientemente, juega un papel decisivo a la hora de plantearse la Cultura Corporativa el diseño del orden económico y social, ya que provoca u obstaculiza comportamientos de competitividad y las instituciones se acoplan más o menos rápidamente a esas situaciones.

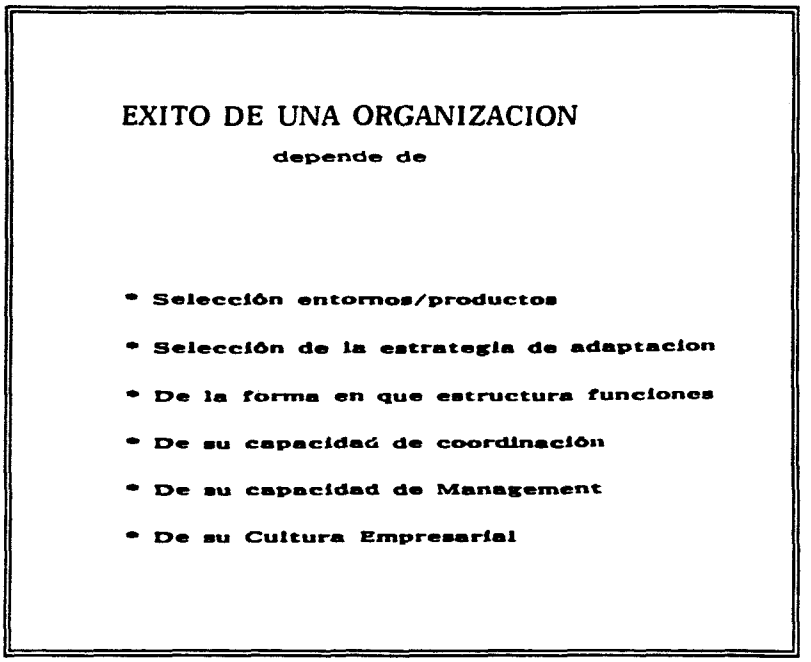


Figura 10

El éxito de toda institución dependerá no sólo de que acierte en la selección de sus mercados y productos, esto es, que sepa descubrir sus potenciales de mercados, sino que además, adecúe su estructura directiva y organizativa de forma eficiente, es decir, que coordine de manera más o menos costosa, pero igualmente va a depender de su Cultura Empresarial. Y puesto que no existen organizaciones excelentes, sino que lo que existen son organizaciones eficientes, se trata de diseñar estas organizaciones conociendo, por un lado, las diferencias o potenciales : cuáles son esas capacidades, cuáles son las oportunidades del entorno y cómo pueden aflorarse, esto es, con qué medidas estratégicas se es capaz de aflorar estos potenciales.

La Cultura Corporativa significa dar una respuesta a las exigencias de reducción de costes de coordinación dentro de la empresa y de la empresa con el entorno. En este sentido, podemos decir que la Cultura Empresarial trata, desde la perspectiva económica, de impactar en una reducción de los costes de la estructura directiva y organizativa asi como de coordinación interna, y que gracias a ese cambio de cultura se van a lograr prestaciones más eficientes, se crea otra imagen corporativa con lo que consecuentemente reducimos también los costes de coordinación entre la empresa y sus entornos.

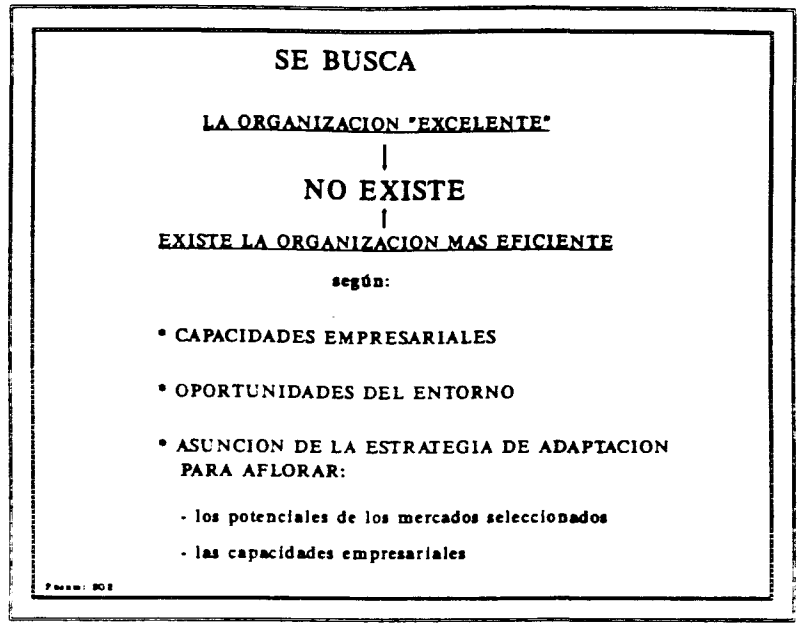


Figura 11

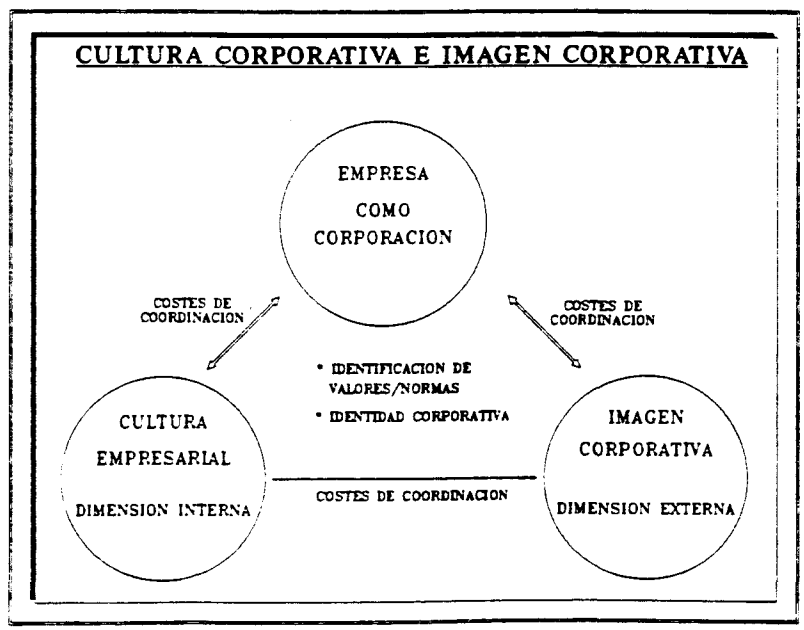


Figura 12

Lo que implica básicamente otra forma de configurar la institución, de orientar los comportamientos directivos y los recursos humanos que en una organización burocrática. Es decir :

- Dirigir a través de valores y normas derivadas de los mismos.
- A través de una identificación con la Corporación.

La Cultura Empresarial debe decidir sobre el diseño de la estructura del proceso de management y ello en función, por un lado, de los potenciales directivos y de recursos humanos, quiere decir, en función de sus puntos fuertes y débiles y, por otro lado, de las oportunidades y riesgos que están basados en la configuración competitiva de los mercados. De ahí es de donde debe deducirse la nueva Cultura Corporativa que va a constituir la base para la dinámica organizativa en la actuación en la empresa.

Consiguientemente, se debe entender que existen tres dimensiones que garantizan el éxito empresarial :

1. La dimensión que corresponde al hombre desde el aspecto de diseño de la institución, de los valores y criterios que configuran la Filosofía Empresarial, así como también en cuanto a las normas y comportamientos, es decir, la Cultura Empresarial que identifica la Corporación. Esta es la dimensión institucional.

2. La verdadera dimensión económica surge en el diseño de las estrategias de adaptación, esto es, la selección de las medidas más adecuadas teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles derivados de la dimensión institucional y las oportunidades y riesgos del entorno.

3. Por último, la dimensión instrumental que corresponde a que la realidad del proceso tiene que reflejarse en medidas organizativas que deben permitir cambios rápidos y flexibles de adaptación.

Por consiguiente, una Cultura Empresarial tiene que generarse partiendo de la identificación corporativa y definiendo el sentido y orientación de esa empresa.

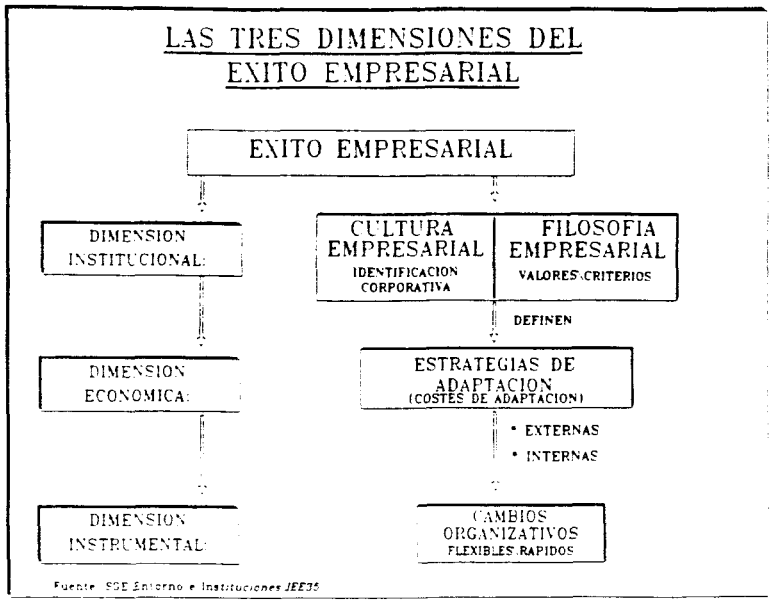


Figura 13

De ahí se deduce la referencia para el asentamiento de la Cultura Empresarial, el desarrollo de las estrategias y de la estructura de management para lograr los menores costes de coordinación en esa situación.

Consiguientemente, el análisis del sistema de valores define, por un lado, la Filosofía Corporativa y, por otro lado, la referencia para orientar los comportamientos en la empresa. De ahí es de donde se deducen normas y criterios, formas organizativas que corresponden a esa cultura específica. Por ello no es viable la mera copia de esquemas organizativos, sino que la eficiencia de la organización depende de una sinergia adecuada entre la Cultura Corporativa y la forma en la cual se decide la división de trabajo, por un lado, y la coordinación, por el otro. Este tipo de definición de Corporación es la que va a llevar a poder elegir entre los diferentes sistemas de dirección, estructuras organizativas e información, y también la forma en la cual se responde a la capacidad del entorno en el que se desarrolla la empresa.

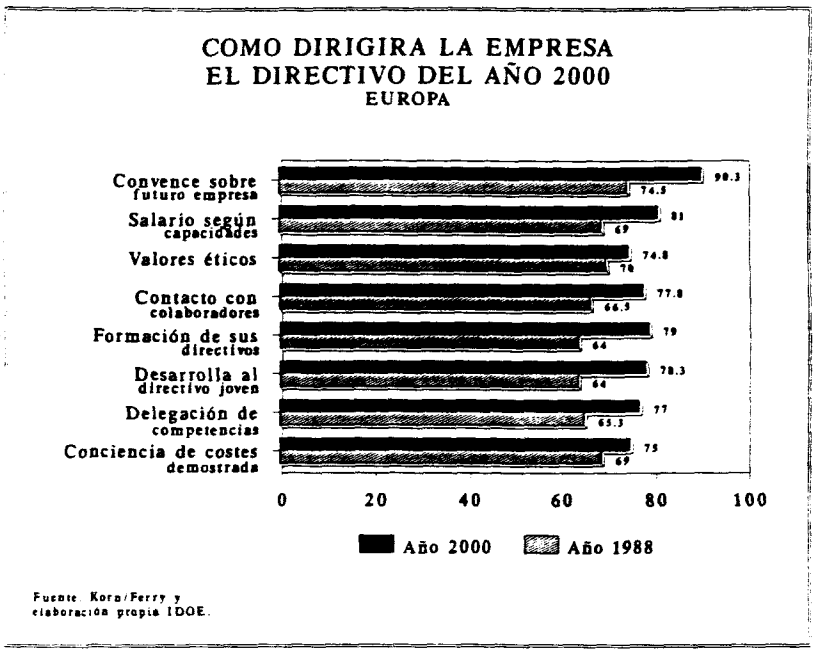


Figura 14

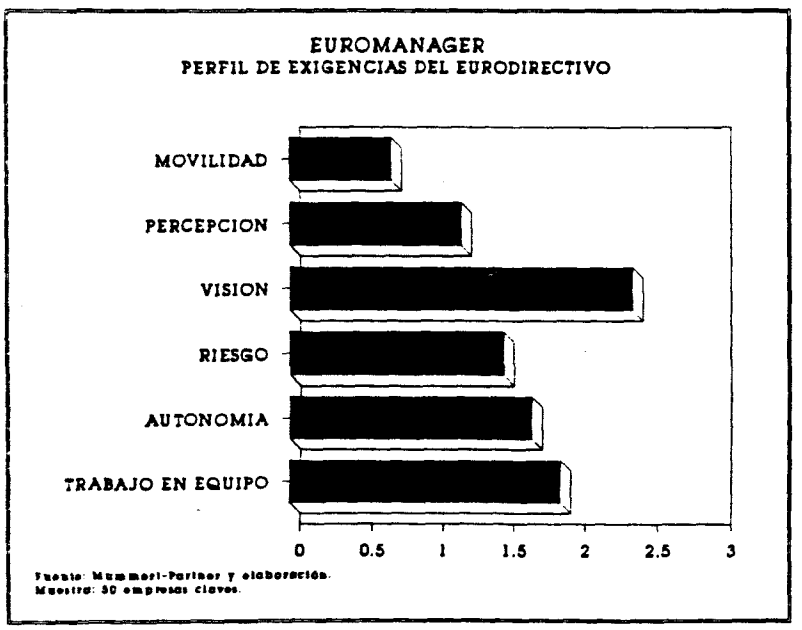
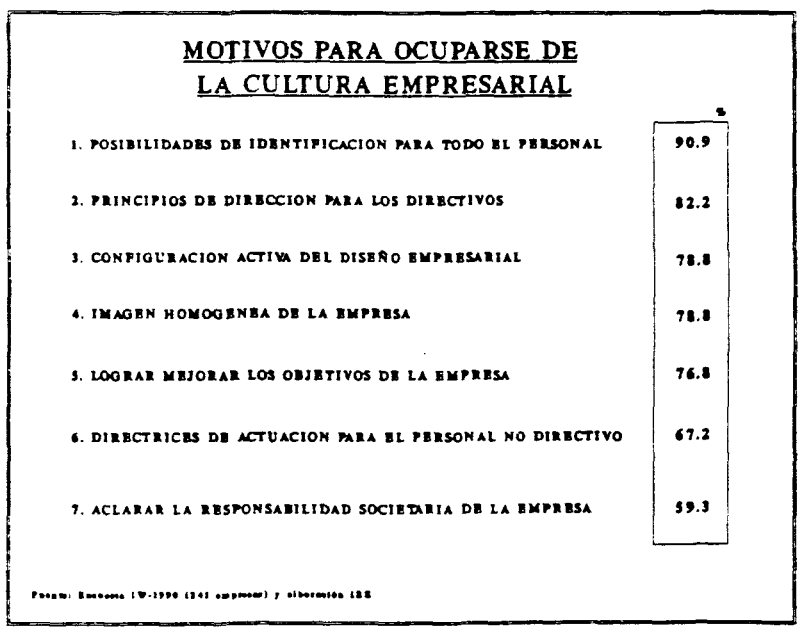


Figura 15

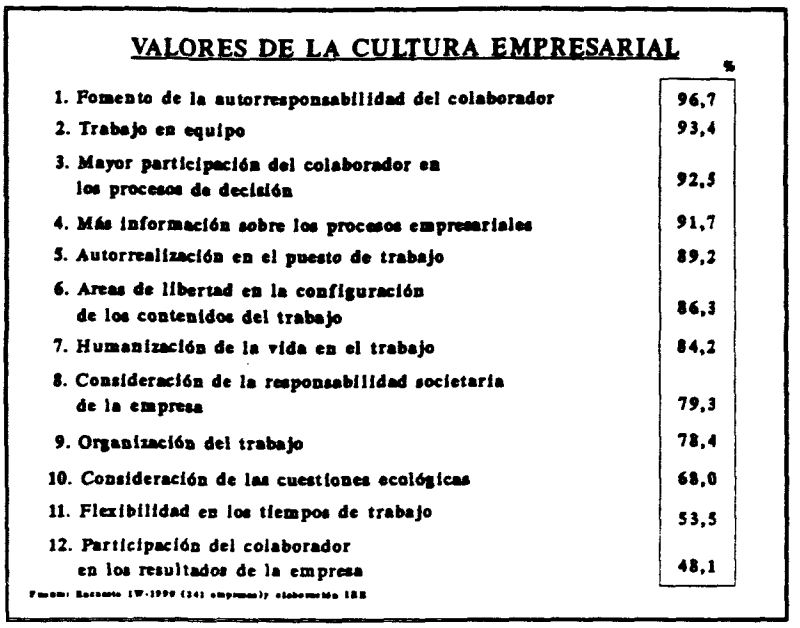
Los análisis de sistemas de valores nos llevan, cada vez más, a una preponderancia vital del papel del hombre como directivo en el diseño y en el éxito de las instituciones. Como puede apreciarse en la figura 14, los valores claves para coordinar y dirigir el proyecto son : que se convenza sobre el futuro, que se retribuya de acuerdo con las diferencias de los hombres, que tenga unos principios éticos de comportamientos, es decir, son aquellos valores que afectan al problema de motivar e integrar al hombre dentro de la propia dimensión institucional. Por lo tanto, los directivos deben ser capaces de comunicar, integrar, presionar, tener capacidad de diferenciar entre lo global y lo singular y coordinarla. Una de las claves es tener visión, quiere decir, percibir en los entornos y en la dimensión interna los potenciales, saber aunar hombres en un trabajo en equipo rompiendo esquemas burocráticos, saber asumir riesgo y tener autonomia, para poder de esa manera reducir costes.



MOTIVOS PARA OCUPARSE DE LA CULTURA EMPRESARIAL

	%
1. POSIBILIDADES DE IDENTIFICACION PARA TODO EL PERSONAL	90.9
2. PRINCIPIOS DE DIRECCION PARA LOS DIRECTIVOS	82.2
3. CONFIGURACION ACTIVA DEL DISEÑO EMPRESARIAL	78.8
4. IMAGEN HOMOGENEA DE LA EMPRESA	78.8
5. LOGRAR MEJORAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	76.8
6. DIRECTRICES DE ACTUACION PARA EL PERSONAL NO DIRECTIVO	67.2
7. ACLARAR LA RESPONSABILIDAD SOCIETARIA DE LA EMPRESA	59.3

Figura 16



VALORES DE LA CULTURA EMPRESARIAL

	%
1. Fomento de la autorresponsabilidad del colaborador	96,7
2. Trabajo en equipo	93,4
3. Mayor participación del colaborador en los procesos de decisión	92,5
4. Más información sobre los procesos empresariales	91,7
5. Autorrealización en el puesto de trabajo	89,2
6. Areas de libertad en la configuración de los contenidos del trabajo	86,3
7. Humanización de la vida en el trabajo	84,2
8. Consideración de la responsabilidad societaria de la empresa	79,3
9. Organización del trabajo	78,4
10. Consideración de las cuestiones ecológicas	68,0
11. Flexibilidad en los tiempos de trabajo	53,5
12. Participación del colaborador en los resultados de la empresa	48,1

Figura 17

En el estudio realizado recientemente sobre el directivo alemán puede apreciarse que los valores claves para introducir una Cultura Empresarial, es decir, una mayor competitividad son, por un lado, mayor autorresponsabilidad del colaborador, trabajar en equipo, mayor colaboración y mayor información, así como todo lo que afecta fundamentalmente a la vida del hombre en el trabajo en la corporación. La organización del trabajo, en noveno lugar, es importante pero previamente deben darse las condiciones de integración del hombre. Si analizamos las causas para ocuparse de la Cultura Empresarial, éstas radican en que las personas se identifiquen con el proyecto, ya que sino va a ser muy costoso dirigir instituciones y dirigir hombres. Una identificación que genere unidad doctrinal y, al propio tiempo, facilite la coordinación, es la única forma viable de reducir costes organizativos.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La competitividad, si bien se manifiesta en último término en diferencias económicas, - precios y calidades - y técnicas, etc., su fundamentación no se encuentra en el componente económico, sino en los elementos culturales. Se deben dar una serie de valores sobre los que descanse un comportamiento competitivo del hombre. Esto es, la competitividad se genera dentro de una determinada Cultura Empresarial.

2. Competitividad significa aceptar las diferencias entre instituciones y entre hombres. Solamente cuando la concepción de la economía, de la empresa y de sus procesos se interpreta desde las diferencias, cuando se aceptan estas diferencias y se constituyen los esquemas institucionales y organizativos sobre las mismas, es cuando se logran instituciones dinámicas.

3. Ser competitivo, como valor cultural, no es nunca destruir al otro, sino fomentarlo e integrarlo. Se necesita del competidor para poder medir si la actuación de una empresa es eficiente o no. La eficiencia no puede medirse meramente desde el propio proceso o estructura, desde dentro, sino que debe medirse en la comparación respecto a lo de fuera. Por consiguiente, todo fomento de la competencia, la generación de mercados dinámicos, constituye la base para garantizar el futuro de las empresas y su dinámica organizativa. Sin esta dimensión competitiva no existen empresas eficientes.

4. Competitividad significa conocer cuáles son aquellos potenciales que verdaderamente diferencian, en una determinada situación, a una empresa de otra, a un individuo de otro. La actividad empresarial, la del directivo, se centra en buscar, definir y desarrollar los potenciales diferenciadores de la empresa y, sobre ellos, construir toda su orientación y estructura.

5. Pero la competitividad de una empresa puede ser la resultante de dos formas de posicionamiento de la empresa en el contexto del mercado :

   . creando barreras artificiales frente a los demás (subvenciones, precios falsos, proteccionismo, etc.)

   . creando barreras naturales, reales, esto es, basando la competitividad en la existencia de potenciales diferentes.

6. Con la primera forma de ser diferente se crea un tipo de organización rígida, administrativa, sin exigencias ni capacidad de adaptación. Es una organización burocrática, no una institución. No tiene capacidad de futuro ni de supervivencia por sí misma, por lo que una vez que se debilitan las barreras artificiales se desestabiliza o desaparece.

   En la segunda forma de generar competitividad se trata de descubrir, desarrollar y renovar permanentemente las diferencias, los potenciales diferenciadores, lo que obliga a generar una Cultura Empresarial caracterizada por un sistema de valores orientado al cambio, a la capacidad creativa e innovadora del hombre, precisándose de directivos con capacidad de dirigir el cambio permanentemente. Se crean así instituciones.

7. El cambio de empresas con estructuras y comportamientos desarrollados y aprendidos bajo barreras artificiales a empresas abiertas que buscan la competitividad en diferencias reales, solamente puede realizarse eficientemente con una nueva orientación de la Cultura Empresarial.

   Se trata de pasar de una "organización" a una "institución". En la primera el esquema organizativo, siempre burocrático, imprime al hombre un comportamiento de administrador y no de manager; la organización es su referencia y cuando ésta debe modificarse surgen situaciones traumáticas. Por el contrario, en la institución se identifican contenidos reales, la Filosofía Empresarial, y se establecen, en base de los valores culturales, normas de coordinación.

8. Todo el instrumentario que configura las estructuras de dirección y organización debe descansar y orientarse a la estructura de valores que se ha asumido en esa institución. En ese consenso de valores, que definen la institución y los comportamientos, radica el éxito económico, ya que los procesos de adaptación y de coordinación se realizan con los menores costes y la máxima eficiencia.

9. La empresa española, su entorno económico y social, se encuentra ante un proceso histórico de cambio. No se trata de un mero ajuste técnico, en su más amplio sentido, sino de definir una ruptura para pasar de una empresa como "organización" a una empresa como "institución". Es una ruptura que descansa en el cambio cultural como base para la configuración de instituciones con éxito y futuro.

10. La empresa española, dado su retraso en incorporarse a una cultura competitiva, tiene que realizar en paralelo los dos procesos de adaptación :

    . primero : adaptación técnica, de racionalización, para aflorar los potenciales sobre los que ha descansado todo su desarrollo hasta ahora.

    . segundo : adaptación cultural, de cambio institucional, de desarrollo de una nueva institución empresarial, esto es, otra Cultura Empresarial

Es, sin duda, un gran reto histórico para la empresa española y para su entorno y el protagonista que debe estar en cabeza del mismo es el empresario y su capacidad directiva. Nadie puede asumir este rol más que él; sin él todo intento de institución implicará barreras artificiales con las que se condenará esta gran oportunidad histórica de la sociedad española al fracaso. Esta es la gran contribución de todos, pero del empresario y sus directivos, en primer lugar.

UNIVERSIDAD DE ALCALA BIBLIOTECA