



• Instituto de dirección  
y organización de empresa.

**Cátedra de Política  
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

**LA ECONOMIA ESPMOU EN EL CONCIERTO  
DE LA COMUNIDAD EUROPEA**

**Exigencias institucionales para la adaptación  
de la empresa española**

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



CONFERENCES Y TRABAJOS DE INVESTICACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 197  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



LA ECONOMIA ESPANOLA EN EL CONCIERTO  
DE LA COMUNIDAD EUROPEA

**Exigencias institucionales para la adaptaeión  
de la empresa española**

*Prof. Dr. S. GarciaEchevarria  
Catedrático de Pol i tica Económica de la Empresa  
Universidad de Alcalá de Henares*

Alcalá de Henares, Febrero 1993

Consejo de Redacción :

Santiago Garcia Echevarria (director)  
Maria Teresa del Val  
Concepción Carrasco  
Maria José Badiola

Secretariay Administración :

Maria Luisa Rodriguez

C Prof. Dr. Dr. Santiago Garcia Echevarria

Direccidn del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares.  
Teléfono : 885.42.00  
Fax : 885.42.12

5

## INDICE

Pág-

I. PRESENTACION.....	5
II. EL NUEVO ENTORNO EUROPEO.....	9
III. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA ESPANOLA Y SU COMPE- TITIVIDAD.....	19
IV. LA RESPUESTA INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA ESPAÑOLA ..	29

## I. PRESENTACION <sup>(1)</sup>

Puede hoy hablarse de crisis en nuestra economía? Por qué no somos capaces de mejorar radicalmente nuestra competitividad dentro del contexto de la Comunidad Europea? Por qué en los seis años transcurridos desde la incorporación de España a la Comunidad Europea no se han adaptado las instituciones económicas y sociales españolas a las de la competencia? Por qué tanto ajuste empresarial via reestructuración, cuando lo que generalmente se genera es una no utilización de recursos materiales y humanos? Por qué no hemos sabido adaptar nuestra economía, nuestra empresa a la apertura de la economía tantas veces anhelada? Estas y más preguntas pueden plantearse en el momento actual, seis años después de la incorporación de España a la Comunidad Europea y, prácticamente, desde finales de los años setenta dentro de una corriente comercial cada vez más intensa con los países de la Comunidad.

Pocos países como España y como la Sociedad Española han sido más entusiastas de Europa. Y ello era debido a un anhelo de una mayor dinámica europea, una gran vocación europea, junto al hecho de que España, y de esto se es consciente, puede ofrecer a Europa elementos diferenciadores muy importantes, no solo para la cultura, sino para la política y para la economía.

---

I. Conferencia promovida dentro del ciclo "Innovación y competitividad" organizado por el Instituto Social Empresarial de Valencia el 2 de diciembre de 1992.

Se puede decir que desde un punto de vista societario y político se ha realizado el proceso de integración en Europa con una gran generosidad y una fuerte dinámica. Pero en cambio no se ha sabido trasladar de una manera operativa esa dinámica de lo societario y de lo político al cambio de las instituciones, esto es, tanto de las que configuran el entorno de la actuación empresarial como de las propias empresas. Es decir, nos hemos quedado enquistados, no hemos sabido traspasar la barrera de lo societario y político para configurar lo económico y lo social.

España se ha internacionalizado gracias a la actividad de las empresas multinacionales extranjeras dado que la economía de la empresa española no se ha internacionalizado, con todo lo que ello implica de falta de dinamismo para participar en las nuevas divisiones de trabajo y, de esta manera, descubrir y desarrollar los potenciales de nuestras empresas y de nuestra economía. Quién es el responsable de este lento proceso de cambio? Se puede afirmar que un papel importante lo está jugando un entorno empresarial enquistado, muy lento de cambio, y que todavía no ha realizado las modificaciones institucionales necesarias. Pero también se puede hablar de un proceso lento de cambio en el propio contexto empresarial y de una reticencia a ese cambio por la falta de una orientación hacia el entorno.

Lo que sucede es que todo el desarrollo económico y empresarial español de los años sesenta y setenta ha generado una forma de pensar, una cultura empresarial, tanto en la Administración Pública como en las propias empresas, más orientada hacia la administración de recursos que a la dirección de recursos dentro de un mercado competitivo. Necesariamente deben abandonarse muchos de los aprendizajes realizados para entornos estables, supuestamente estables, condicionados por múltiples intervenciones de la Administración, y por empresas y directivos acostumbrados a administrar mercados y a administrar recursos dentro de una empresa. La tarea ante la que estamos es de un proceso de cambio que va más allá de los hechos meramente instrumentales; es un cambio de mentalidad, es un cambio de cultura económica y social con todas las consecuencias político-societarias que ello implica. La pregunta es ¿quién debe dar el paso del cambio?

Personalmente considero que estamos ante uno de los momentos más interesantes de la economía española y ello por dos motivos :

1. Porque existen grandes potenciales que no hemos sabido todavía aflorar
2. Porque existen condiciones que permiten aflorar los potenciales disponibles en la sociedad española.

Pero para ello es necesaria la recuperación de los dos aspectos más significativos de la actividad económica :

- . Recuperar la dinámica de las instituciones singulares, al objeto de generar una dinámica para adaptarse de manera rápida y flexible a las situaciones de cambio.
- . Recuperar al hombre, sustituyendo a la función a los planteamientos tradicionales, como la clave de la cual va a depender el éxito o fracaso de la economía.

Hacer economía significa permanentemente dirigir, de ahí la gran importancia de la capacidad directiva no solo en la empresa, sino en las demás instituciones que están influyendo en ella a través de su eficiencia o ineficiencia. Recuperar la economía supone recuperar la capacidad de dirigir y ello en el doble sentido que le corresponde :

1. Dirigir implica permanentemente reasignar recursos y, consiguientemente, sacar recursos humanos, financieros y económicos de aquellas divisiones de trabajo obsoletas, ámbitos en los cuales no somos competitivos para traspasarlas a otras actividades, a otras funciones, es decir, buscar una nueva división de trabajo para la que la economía española sea competitiva.
2. Pero asimismo dirigir implica siempre cambiar comportamientos en el hombre, esto es, romper con los esquemas en los que ha basado el aprendizaje de la forma de trabajar, de participar, de realizar funcionalmente una tarea, de formarse. Sin el protagonismo de instituciones singulares y del hombre no hay realidad en la economía, ni hay procesos de cambio.

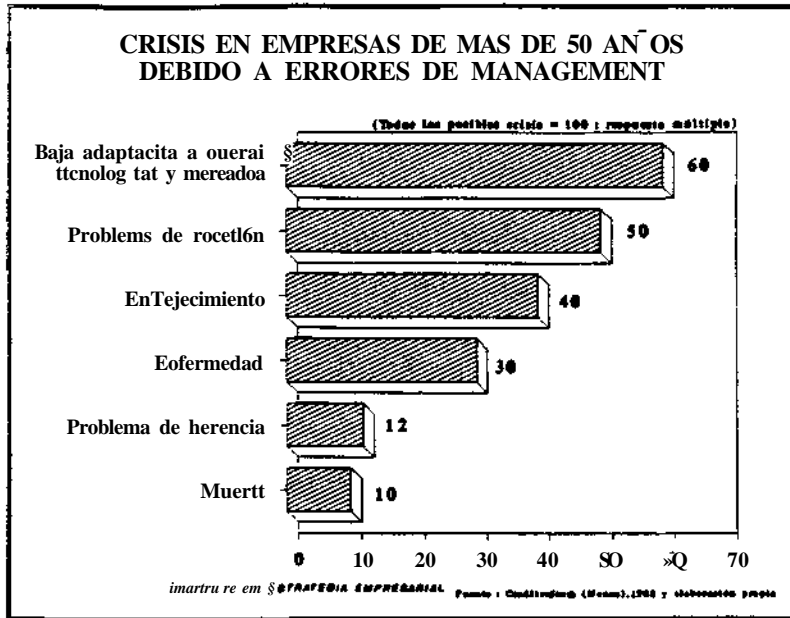


Figura 1

Se puede afirmar que cuando se habla de crisis en los momentos actuales no puede hablarse de una crisis generalizada en el sentido clásico de la economía aun cuando coincidan en un determinado sector múltiples empresas que no han sabido o podido adaptarse a las situaciones tecnológicas cambiantes y a las aperturas de los mercados a tiempo. Pero a mi entender, se trata de crisis empresariales, de crisis de instituciones singulares. Consiguientemente, lo que debe analizarse es cuáles son las causas de estas crisis. Estas pueden centrarse básicamente en las siguientes :

1. En las empresas tradicionales la falta de capacidad de adaptación a nuevas tecnologías, nuevas divisiones de trabajo y a mercados competitivos.
2. Asimismo hay un problema, específico interno, en su capacidad directiva, que es la falta de capacidad para adaptarse a los procesos de cambio en los recursos humanos y en la capacidad de dirección al generarse problemas de sucesión.
3. Por contra en las empresas nuevas hay un problema clave que es la falta de capital



4. Y en la economía española, en particular, la baja rotación de sus inmovilizados.

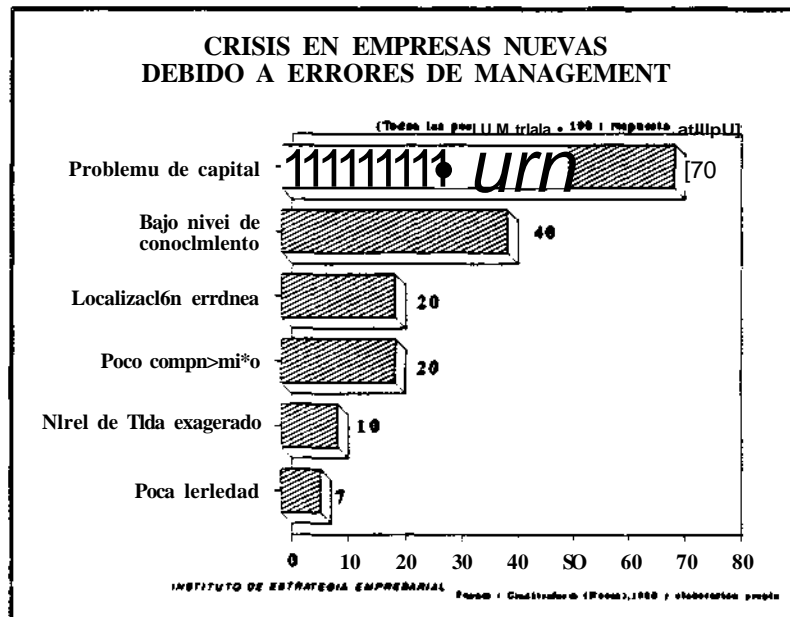


Figura 2

La capacidad directiva constituye, por lo tanto, hoy, la encrucijada de los problemas pero a la vez es el ámbito donde debe buscarse la respuesta si se quiere salir de la situación actual, dinamizar la economía y conseguir aflorar los potenciales de que se dispone.

## II, EL NUEVO ENTORNO EUROPEO

El señalarlo como "nuevo" significa fundamentalmente la realidad de que hasta ahora no ha sido suficientemente integrado el entorno europeo en el contexto de la economía española y de la empresa. A este respecto existen dos instrumentos muy importantes : uno de inmediata aplicación que es el Acta Unica Europea que entrará en vigor el 1 de enero de 1993 y otro, el tan debatido tema del acuerdo de Maastricht de febrero de 1992.

Independientemente de los debates en torno a ambas formas de instrumentar la nueva organización de la economía, de la política y de lo social en Europa ambos instrumentos significan una clara intensificación de la competencia. Por consiguiente, el criterio fundamental que debe deducirse por el mundo empresarial y por la economía es que deben lograrse mayores cotas de dinamismo organizativo en las empresas, por un lado, y de competitividad en los mercados por el otro, como respuesta a las necesidades sociales y económicas.

1. En primer lugar, veamos lo que supone la aplicación en Europa del Acta Unica Europea^ así como el planteamiento^ de Maastricht. Como puede apreciarse en la figura 3, implica que tanto las instituciones del mercado como de las empresas se encuentran ante un nuevo ordenamiento económico y social. La apertura de la economía y la nueva forma de coordinar las economías de los doce países europeos recogida en el Acta Unica Europea implica una nueva organización de la economía y una reorganización del trabajo. Lo cual supone, al mismo tiempo, que la institución de la Administración Pública tenga que replantearse la realización^ de muchos de sus procesos. Rorjos elevados costes de coordinación tanto directos como indirectos, costes que repercuten de manera directa^ e indirecta^ en las empresas y en los mercados. Consiguientemente va a implicar una modificación de las organizaciones de las instituciones singulares, tanto de las empresas como de la propia Administración Pública. No se trata de meros ajustes técnicos, sino que deben ser rupturas institucionales en la forma de dirigir las instituciones : esto es, en cómo se reasignan los recursos para un proceso rápidamente cambiante de la división de trabajo y cómo se incide en los comportamientos de las personas para que de manera flexible y rápida se integren y motiven dentro del proyecto en el que estén actuando.

Como puede apreciarse en la mencionada figura, se generan, como consecuencia de estos procesos, criterios que vienen a definir las necesidades de lograr:

- . Mayor eficiencia en los procesos de adaptación
- . Mayores exigencias de descentralización
- . Mayores productividades via integración y motivación del hombre
- . Un cambio importante en la cultura económica y empresarial europea.

Economías de escala dentro de la necesaria diferenciación

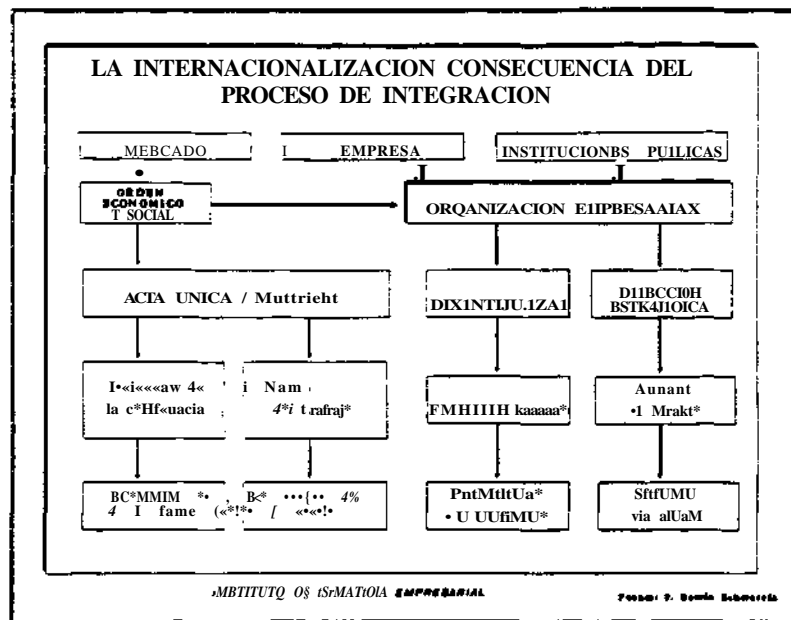


Figura 3

El Acta Unica implica necesariamente mayores exigencias para adaptarse a las nuevas divisiones de trabajo en Europa. A un país, a un sector y a una empresa le afecta más que a otros. Lo que está claro es que aquellas empresas y sectores que se han desarrollado en los últimos años dentro de unas características de competitividad internacional tienen menos dificultades para adaptarse que todas aquellas otras empresas y sectores que se han desarrollado bajo un proteccionismo, o con una baja competitividad en los mercados.

Estos problemas surgen precisamente por el hecho de que las instituciones desarrollan su actividad basándose en barreras artificiales. Es cuando se generan instituciones burocrático-administrativas que generan altos costes de coordinación y que desplazan a su entorno, a las otras instituciones, su baja eficiencia (véase figura 4), mientras que las instituciones que se generan dentro de unas barreras naturales, esto es, de capacidades que les permiten actuar con éxito en las instituciones, tienen todos los rasgos característicos de instituciones dinámicas que pueden adaptarse de manera flexible y rápida a las situaciones cambiantes de la división de trabajo.

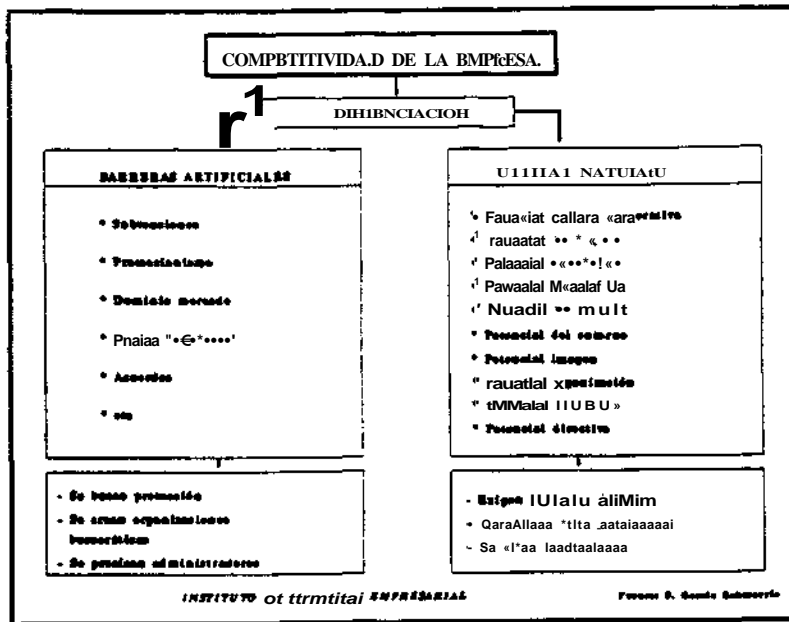


Figura 4

2. Asimismo el Acta Unica Europea conlleva nuevos diseños empresariales. La nueva división de trabajo provocada por el cambio de tecnología pero, sobre todo, en este caso, por la apertura de la economía, implica necesariamente "desaprender" muchas veces lo que se ha aprendido en cuanto a la forma de dirigir los recursos y de dirigir hombres, en cuanto a la forma de entender los conocimientos adquiridos y de aprender nuevos conocimientos, en cuanto a la forma de trabajar y de realizar la actividad empresarial, etc., Significa^ consiguientemente, un cambio permanente de actitud y aptitud considerando nuevas culturas empresariales. Significa, en una palabra, disponer de capacidad directiva y ello no solo por lo que afecta a la empresa, sino también por lo que afecta a las demás instituciones económicas que van a influir, e influyen, de hecho, de manera significativa en el funcionamiento empresarial y en el funcionamiento de los mercados. La eficiencia o ineficiencia de empresas y mercados se debe no solo a su propia incapacidad para lograr coordinaciones eficientes, sino que también, provienen en gran medida de las ineficientes estructuras del entorno empresarial.

En este sentido todos los procesos de desregularización tienen que estar siempre orientado a reducir los "costes de coordinación", ya que si no los

procesos desprivatizadores no tendrían más que un sentido político o ideológico.

3. Igualmente el Acta Unica significa descentralizar lo económico y lo social. Significa que en un país democrático el Estado tiene que asumir un nuevo rol, debe asumir la definición de un orden, de unos principios según los cuales tienen que comportarse todos los participantes singulares, tanto en lo económico como en lo social, de forma que se logre la mayor eficiencia posible en la disposición de los recursos. El Estado debe fijar esos principios económicos y sociales y debe, por lo tanto, utilizar su capacidad estatal para que el juego sea eficiente en el contexto de lo económico y de lo social.

Por consiguiente, creo que nos encontramos en un momento clave en el que debe entenderse la economía desde las dimensiones empresariales desde las instituciones singulares. Considero que los macrosistemas, con sus elevados "costes de coordinación" son ineficientes para poder adaptarse con la rapidez y la flexibilidad necesaria a las nuevas exigencias de cambio de la apertura de la economía y de las nuevas tecnologías. Su resistencia al cambio genera elevados costes y genera también graves consecuencias sociales.

La recuperación de la institución empresarial y de las instituciones singulares implica, al propio tiempo, la asunción por éstas de la responsabilidad societaria que le corresponde en cuanto a dar una respuesta eficiente, debido a una fuerte competencia, a las necesidades económicas y sociales de un país. Lo cual significa, como puede verse en la figura 5 que, a título de ejemplo, el ordenamiento social se aproxime a las instituciones singulares, la empresa, por un lado, y el hospital, por otro, por ejemplo; y lo mismo pudiera hablarse de cualquier otra institución. Estas relaciones inmediatas y directas creando "mercado" bajo los principios establecidos, incluyendo, fundamentalmente, el de subsidiariedad por parte del Estado, constituyen la clave de todo el proceso de cambio.

También exige la definición de otra de las instituciones más relevantes en el contexto actual de España. La relación entre la empresa y los sindicatos.

Como puede apreciarse en la figura 6 considero que debe volverse a recuperar a la empresa como la institución primaria, en la que el hombre personal

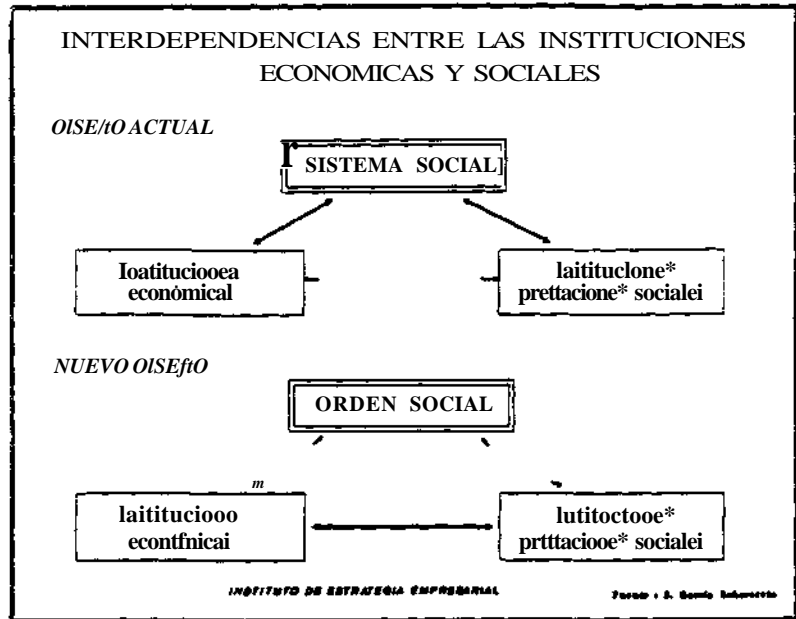


Figura 5

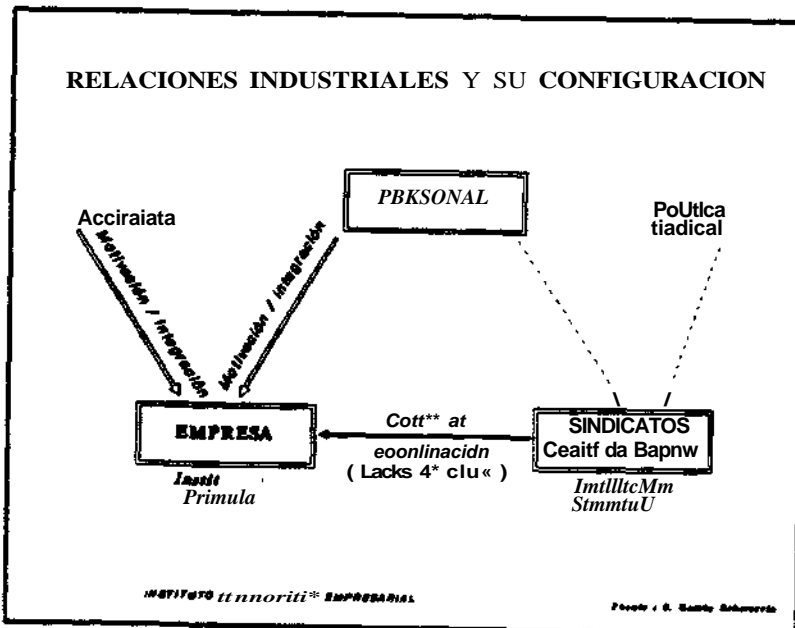


Figura 6

o accionista tiene que integrarse en la empresa. El sindicato constituye una institución secundaria que tiene que representar los intereses del personal de esa empresa y tiene como principios básicos los que conciernen a su política sindical.

Si los costes de coordinación entre empresa y sindicatos están basados en la lucha de clases éstos son muy altos. Si la coordinación entre la empresa y los sindicatos, tal como se recoge en la figura, se realiza via motivación e integración ganarán los sindicatos y ganará también la empresa al reducirse los costes de coordinación. La recuperación de la empresa como la institución primaria de la economía frente al accionista, frente al Estado y frente a los recursos humanos y a los sindicatos constituye la clave del éxito de este proceso de adaptación que impone la nueva estructura europea.

Esta evolución es, sin duda, necesaria para la supervivencia de Europa. Maastricht, solamente a título de referencia, dentro de este contexto plantea, entre otros dos serios problemas a la hora de considerar la capacidad de desarrollo de esta nueva división de trabajo :

1. Plantea, lamentablemente, un creciente intervencionismo por parte de Bruselas, lo cual está en contradicción con las exigencias del Acta Unica Europea porque va a generar altos costes.
2. Se tiene que plantear seriamente la necesidad de un desarrollo coherente dentro de una economía competitiva del principio de subsidiariedad en Europa, no solo por lo que respecta a los países actualmente incorporados, sino también para el futuro cara al contexto de los países del Este.

Como puede apreciarse la situación deficitaria comercial de Europa, frente a Estados Unidos y Japón, plantea problemas crecientes y constituye, sin duda, uno de los aspectos más importantes del debate actual. En la figura 7 puede apreciarse cómo este déficit es creciente en los últimos años. Esta tendencia solamente logrará cortarse en Europa a través de una mayor eficiencia aflorando sus potenciales a través de una nueva coordinación, una nueva división de trabajo.

Y cuáles son los potenciales de Europa? Como puede apreciarse en la figura 8, el potencial económico de Europa es tan amplio como el de Estados Unidos y dos veces el de Japón. Europa puede constituirse en la gran potencia económica

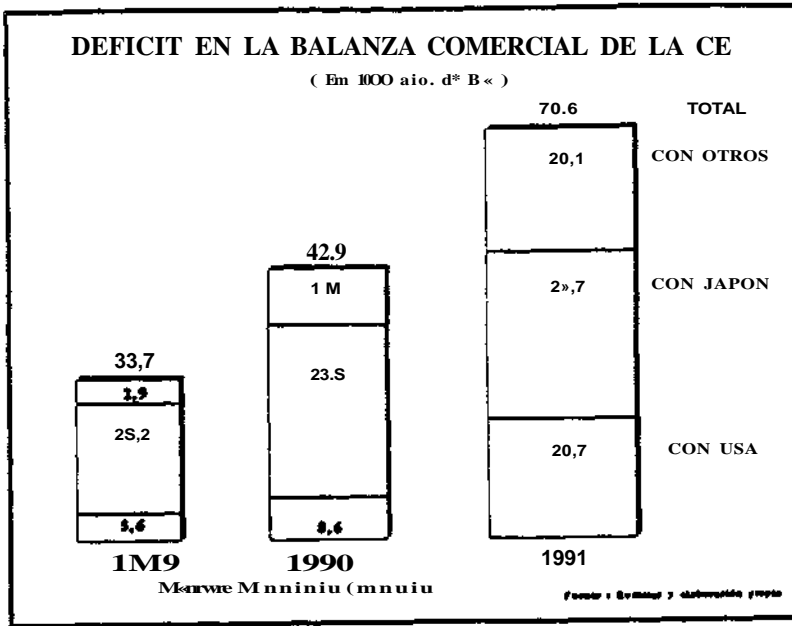


Figura 7

### EUROPA

#### Y. SU PIM5NSION

1988	SE	EEU11	JAPON
- " (WOO Mio*.*)	11	t.H*	2.fOT
- POBLACIOM (Millionu)	121	241	12*
- BINT» PFR'CAPITjt (\$)	17.M*	J7.»4»	10.0M
- COMfncio IHTf MNACIONAL ' (1000 Millonm *)			
TOWL:	a. is4	T«0	41}
TOBt (IN COUICICIO CON LA d	*rt	*r»	j#r
- COMMICIO INTIHACIONAL * (En ft it PIB>			
TOTALI	30,7%	10%	10%
TOTAL *IH COUICICIO CON LA CI	10,7%	0,9%	10,5%

\* Bnaa 4\* mswartttwmm • Immarl

manruo am tarm\*rw\*ia sm\*m\*2024L

Fuente: Dirección General de Estadística y Elaboración Propia

Figura 8



mundial de los próximos años si acierta en la forma de coordinar y de diseñar su propia división de trabajo aprovechando los factores diferenciales que la caracterizan. Lo cual exige evitar tendencias centralizadoras-administrativas y dar un mayor protagonismo de las instituciones singulares para aprovechar las diferencias que caracterizan a la economía europea dentro de los principios sociales que deben regir su propia cultura.

Puede apreciarse también en la figura 8, cómo Europa es un gran potencial humano y que con un nivel de renta per cápita más bajo que el de Estados Unidos y el de Japón constituye uno de los factores de crecimiento más significativos. Pero, sobre todo, puede apreciarse la gran dependencia europea del comercio exterior. Sin una economía exterior creciente no podrá sobrevivir el proceso de unificación europea, por lo que necesariamente, a pesar de todos los avatares momentáneos, la Europa del futuro tiene que ser una Europa competitiva a nivel mundial y tiene que ser, por lo tanto, una Europa abierta. Si no es así no tendrá capacidad para dar respuesta a la nueva división de trabajo.

MERCADO UNICO 1992		
(PORCINTAJE)		
EMPRESAS	¿MÁS COOPERACION CON EMPRESAS EXTRANJERAS?	¿MÁS FUSIONES EN SU SECTOR?
Industria básica de producción	37	53
Industria de inversión	50	42
Industria de consumo	54	52
Alimentación	74	74

m\$iruro ot i\* T\*\*ri TOLA EMPRESARIAL      r\$akve FO < IIMN IN Iifs < > T elaborada propia

Figura 9

Ello implica un cambio radical de las instituciones singulares europeas. Tal como se recoge en la figura 9, procedente de distintas encuestas empresariales, la Europa de mañana se caracterizará por una modificación sustancial en más de

la mitad de las instituciones empresariales y en algunos sectores como el de la alimentación, en más de tres cuartas partes. Lo cual significa no solo economías de escala, sino que origina el desarrollo de nuevas instituciones para que puedan adaptarse a la nueva división de trabajo y aflorar los potenciales correspondientes.

Estas diferencias se manifiestan claramente en la situación actual de la política de precios. Las diferencias de precios en los mercados europeos son enormes. Ello significa que con el marco del Acta Unica Europea dentro de unas semanas la movilidad de mercancías puede alcanzar magnitudes muy importantes, dadas las diferencias de precios, tal como puede verse en la figura 10.

DIFERENCIAS DE PRECIOS EN EUROPA		
PRODUCTOS DE CONSUMO	DIFERENCIA MEDIA	20 %
• Chocolate		116%
• Kalchap		65%
- Cerceia		155 %
- ft,har,		30 %
- Alquiler de cochet	MaaaMrca	296 ecua
	Part*!*	110 ecua
- Modela de lapettIU*	Irlaaea	48 ecua
	Italia	76 ecua
• Coailalèa tarjctaa de crtdlto	Fraacl*	1 %
	Qna Bnuua	2.2%
	Alcaaaia	3.4%
• HUM de *e%vn de Tida	One Incaaa	100 %
	Italia	282%

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA EMPRESARIAL
iwa i a. mmm t . . . . in F - paa

Figura 10

Y ¿dónde está España dentro del contexto europeo? Como puede apreciarse en la figura 11, a España se la considera como uno de los países ganadores dentro del contexto europeo. Después de la República Federal de Alemania España es uno de los países con mayores potenciales y lo que verdaderamente le falta a España es la respuesta clave que antes hemos mencionado :

- Recuperar las instituciones singulares, en particular, la empresa

Recuperar al hombre como veremos a continuación que es una de las claves fundamentales para recuperar las instituciones y desarrollar sus potenciales.

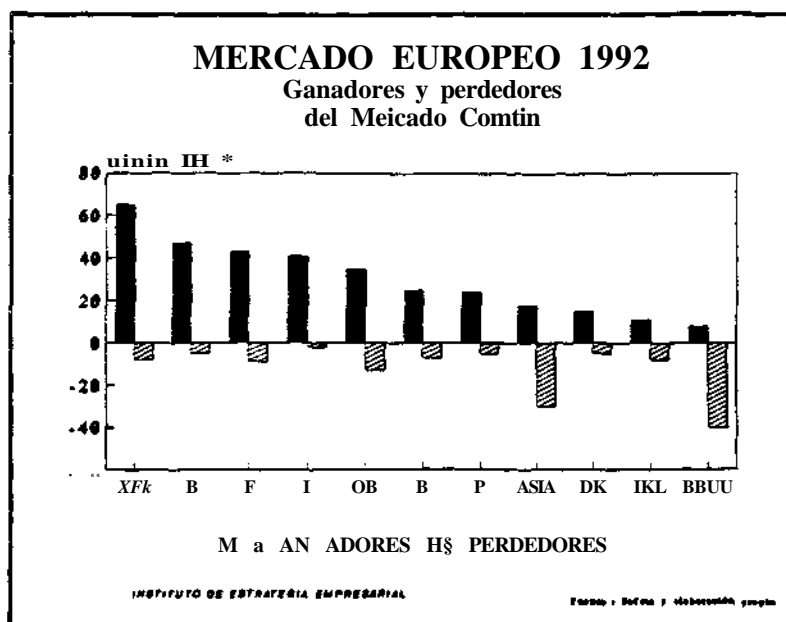


Figura 11

### III. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA ESPANOLA Y SU COMPETITIVIDAD

Competitividad constituye una dimensión cultural en el comportamiento del hombre. Consiguientemente, más que una concepción económica son sus consecuencias económicas, las que a nosotros nos preocupan e interesan, pero las causas de este comportamiento competitivo radican en la forma de entender tanto la referencia al desarrollo de la actuación del hombre como al contexto de sociedad en que se desenvuelve. Ser competitivo implica tener capacidad de integrar al otro. Esto es, tener capacidad para considerar al otro la referencia para poder evaluar los propios comportamientos. Un responsable de la política de precios de

una empresa necesita tener una buena referenda externa, un buen competidor, para saber con certeza dónde está su empresa. Si no tiene competencia en el mercado y basa su cálculo de precios en la estructura interna de costes nunca sabrá si verdaderamente es eficiente o ineficiente la actuación de su empresa y, consiguientemente, se estará moviendo bajo una amplia incertidumbre. Por lo tanto, ser competitivo implica, por lo tanto, considerar al otro en el cálculo económico y, consiguientemente el éxito o fracaso del diseño empresarial depende de la dinámica de los mercados. Este diseño abarca básicamente dos dimensiones:

1. Una dimensión externa que se refiere a esa relación entre empresa y entorno, mercados, que genera un campo de tensiones mayor o menor. Cuando se trata de entornos con mercados altamente competitivos el campo de tensiones entre el entorno y la empresa es muy superior a cuando esos entornos son entornos administrados, y, por lo tanto, no competitivos. Este campo de tensiones genera impulsos a la institución empresarial para que realice su actuación con menores costes de coordinación, de organización, dentro de la empresa. El entorno, como puede apreciarse en la figura 12, implica, en una situación abierta y competitiva turbulencias, dinámica de cambio, procesos de cambio permanente. Por lo que genera un campo de tensiones significativo con respecto a la empresa, que por su naturaleza tiende a la estabilidad. La propia estructura productiva de una empresa, no solo hombres sino también equipamientos, tecnología, así como la forma de haber ubicado y establecido la localización de la empresa, exige permanentemente condiciones de estabilidad. Por consiguiente, hay un campo de tensiones entre la tendencia a la estabilidad de la propia estructura empresarial y la tendencia a la inestabilidad del propio contexto dinámico de los mercados competitivos.

El éxito dependerá de si el proceso de adaptación de la empresa al entorno ofrece una respuesta eficiente para lograr la estabilidad, que necesita la empresa, por un lado, y responder, por el otro, a las situaciones de inestabilidad cambiante del entorno, lo cual tiene que realizarse a través de :

- Estructurar de forma diferente las funciones
- De modificar los comportamientos de las personas implicadas en la empresa
- De generar otra cultura empresarial

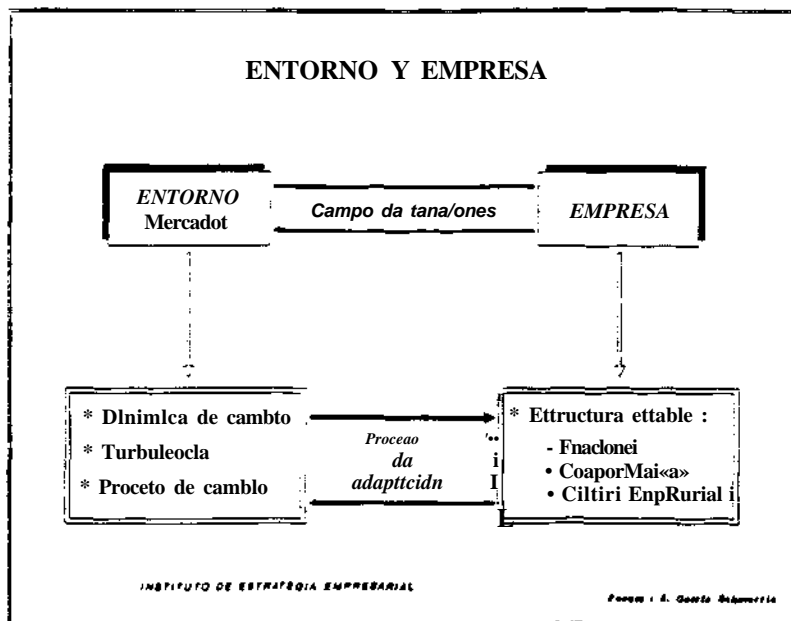


Figura 12

2. Una dimensión interna, que caracterizará el comportamiento interno de las empresas, que vendrá definido por cuatro elementos :

- Eficiencia económico-social lo que conlleve necesariamente a una mejor utilización de los recursos, esto es, una mayor productividad. Esta no es solo consecuencia de la eficiencia económica, sino que depende también de la estabilidad social que aporta las condiciones en las que se realiza el proceso de management de los recursos humanos, su motivación e integración.
- Eficiencia en la adaptación de los procesos de cambio, de los costes de cambio, dentro de la propia empresa, esto es, si se realiza con rapidez y flexibilidad se tendrán menores costes y, consiguientemente, se logrará una mayor competitividad.
- Capacidad directiva de esa institución, es decir, la forma en la que se dirige y se organiza, se planifica y se realiza el Controlling de todo el proceso productivo Por tanto la

capacidad directiva decide en gran medida el éxito o fracaso de la institución.

- Capacidad estratégica, esto es, de cómo la empresa elige ese proceso de adaptación a una situación cambiante.

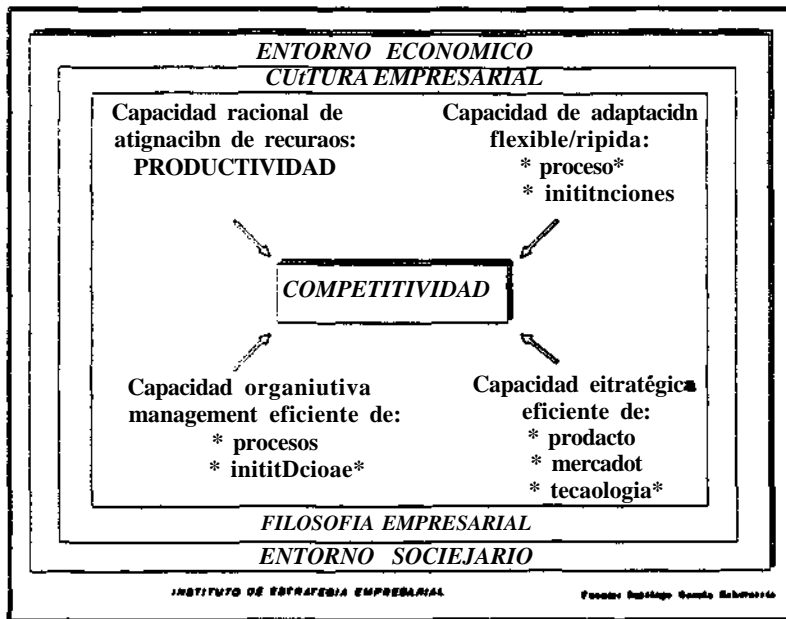


Figura 13

En la figura 14 se puede apreciar la situación de la empresa española en cuanto a la competitividad. Puede apreciarse que su situación es de fuerte inferioridad respecto a los países industriales y que se encuentra dentro del contexto de la Comunidad Europea en una situación parecida a la de los países de su entorno mediterráneo. Consiguientemente, el problema que se le presenta a la economía española es cómo dar el salto en cuanto a las cotas de competitividad, lo que significaría incrementos de productividad entre un 20% y un 30%.

Esta situación de baja competitividad se aprecia de manera inmediata cuando se comparan los resultados de la asignación de los principales recursos entre la empresa española y la empresa alemana.

Así puede apreciarse en la figura 15 cómo la mano de obra, medida en el valor de la producción, es decir, costes unitarios, es igual a la mano de obra

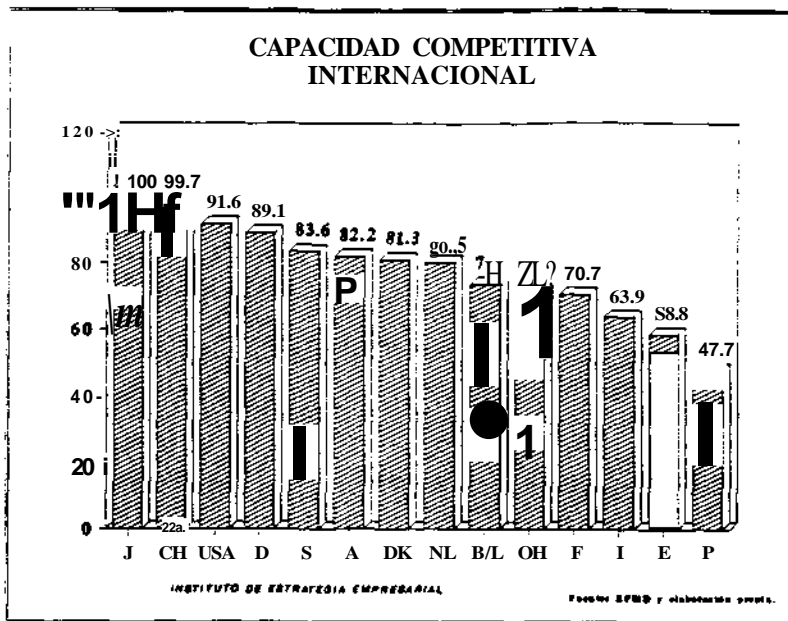


Figura 14

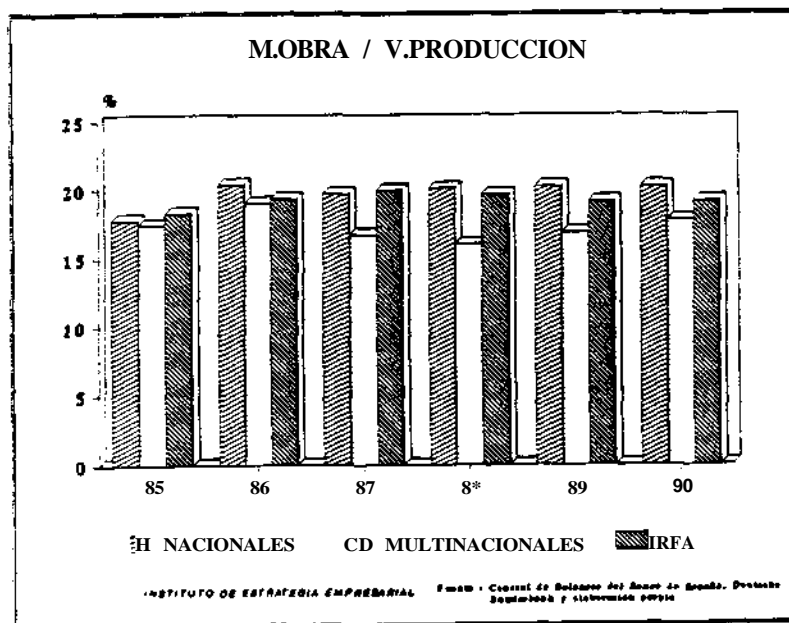


Figura 15

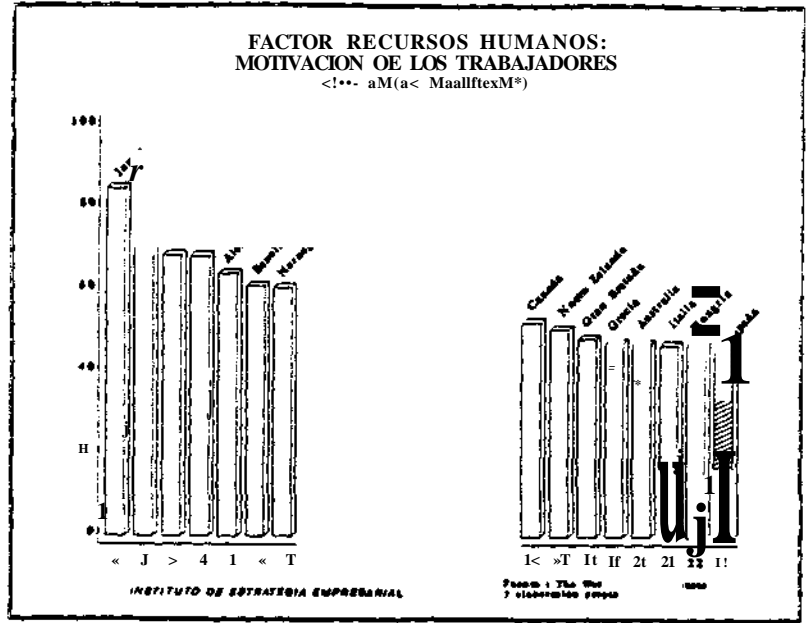


Figura 15a

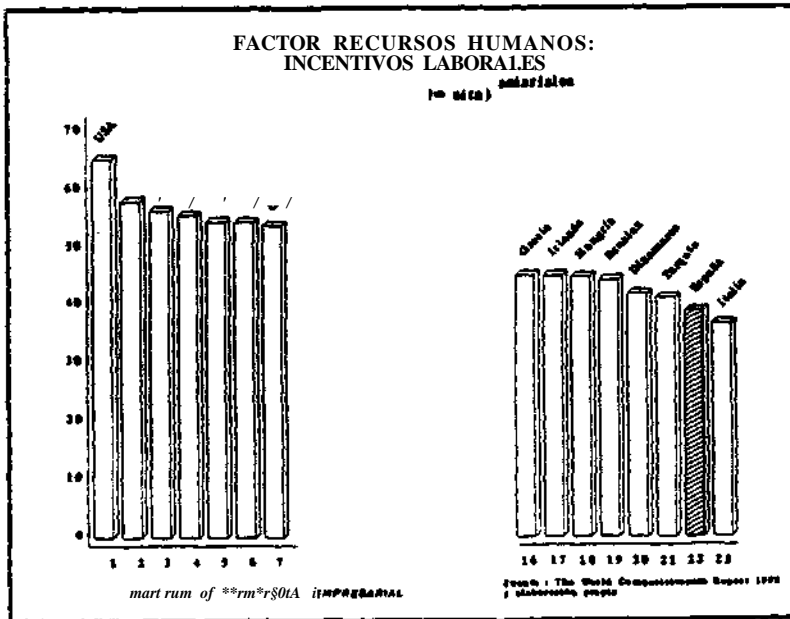


Figura 15b



alemana, y es aproximadamente un 20% del valor de la producción. Si se tiene en cuenta que el coste nominal de la mano de obra en España es 2/3 del coste de la mano de obra alemana, significa que hay una ineficiente asignación del recurso mano de obra como consecuencia de una inadecuada integración de los recursos humanos en el contexto empresarial español, además de los otros factores como formación, política sindical, política directiva, etc.

Las causas de esta situación de una mano de obra ineficientemente aplicada son debidas entre otros factores a una baja motivación y flexibilidad, situación que se recoge en las figuras 15a y 15b. Cuando se analiza la motivación y la flexibilidad se puede ver cómo España es uno de los países que peor motiva a los recursos humanos y que menos flexibilidad tiene en el proceso productivo. Todos los demás elementos que definen el comportamiento de los recursos humanos en la empresa española se encuentran en una situación muy parecida, es decir, es inferior a la que se da en los países centroeuropeos. Consiguientemente, el problema de los recursos humanos constituye la clave en el proceso competitivo español, tanto a nivel de capacidad directiva como de los comportamientos de los responsables de los entornos, así como del propio personal de la empresa y, no por último, de las propias políticas sindicales.

Lo mismo sucede con los costes financieros. España es un país en el que la relación entre la empresa y el entorno financiero tiene altos costes de coordinación, tal como puede verse en la figura 16.

Los costes financieros españoles son, en comparación con los alemanes, prácticamente el diferencial de beneficios. Mientras que la industria alemana tiene como media unos costes financieros unitarios de 15% (medidos en el valor de la producción), la empresa española pasa del 7%. Esto significa una situación de amplia ineficiencia a la hora de utilizar los recursos financieros de la empresa.

Esta situación de costes financieros se encuentra igualmente en cuanto a la recuperación de los recursos, esto es, el cash-flow. Si dirigir, como hemos señalado, es reasignar recursos, ello implica recuperar los recursos inmovilizados, económicos, financieros y humanos para volver a asignarlos en el proceso de adaptación a nuevas actividades, a nuevas divisiones de trabajo. Mientras que el cash-flow de la empresa alemana es de un 53% sobre el inmovilizado neto (antes de impuestos), esto es, un competidor alemán tiene un horizonte de planificación

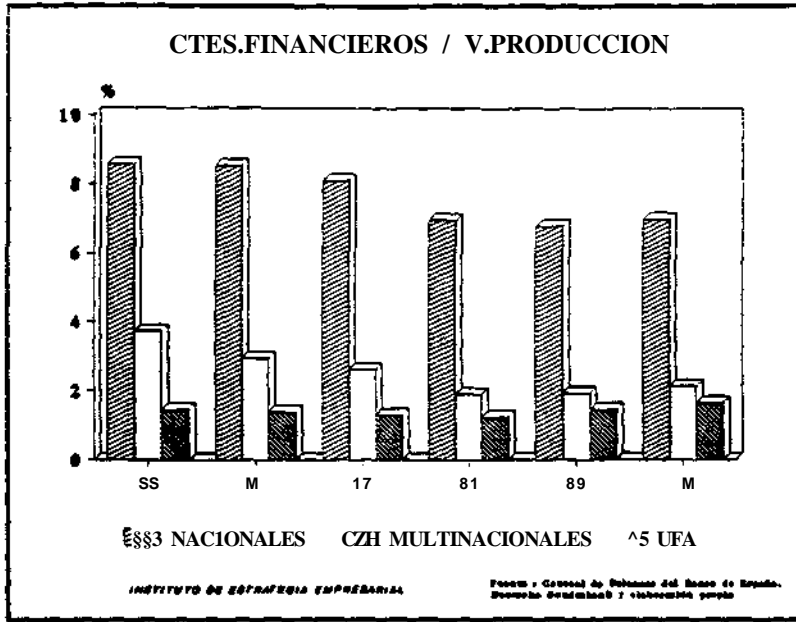


Figure 16

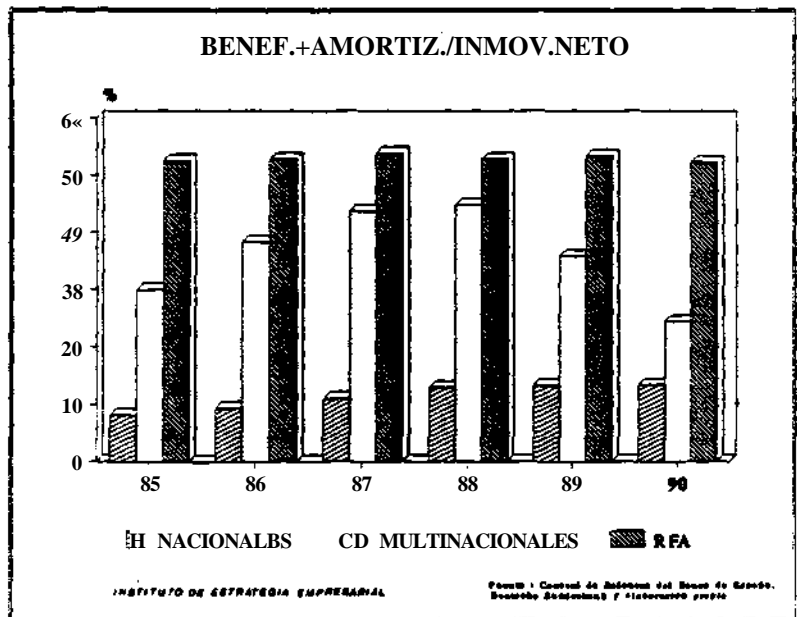


Figura 17

económica de dos años, con lo cual logrará una mayor certidumbre en cuanto a la realización del cálculo económico, un empresario español genera un cash-flow del 12% lo que supone un horizonte económico de ocho años, con lo cual actúa bajo una incertidumbre absoluta, lo que ocasiona grandes dificultades para adaptarse a las situaciones cambiantes. Ello será una de las causas de que el empresario español tenga una mentalidad del corto plazo y se de un elemento especulativo en el comportamiento empresarial.

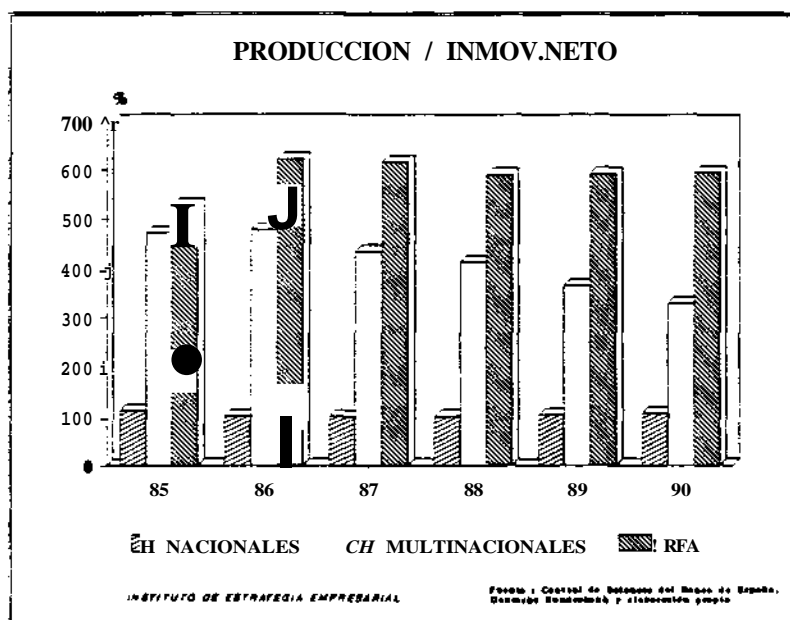


Figura 18

La causa fundamental de todo este proceso se encuentra en la baja rotación de los inmovilizados. Con una rotación del valor inmovilizado respecto al volumen de ventas de una vez al año, llevará a que la empresa española no aflore sus potenciales tanto humanos como institucionales, y genere una mentalidad directiva muy centrada hacia la administración de recursos, ya que mover una sola vez los inmovilizados es más un problema de administración que un problema de competitividad en los mercados. Los competidores alemanes poseen una rotación de sus inmovilizados de cinco veces lo que significa una capacidad de utilización de los potenciales muy importante, con lo cual reducen radicalmente los costes unitarios de mano de obra, financieros, aumentan las amortizaciones y generan cash-flow, que les permitiera adaptarse de manera muy rápida a las situaciones cambiantes impuestas por los mercados y por la tecnología.

Por tanto o la empresa española entra en una división de trabajo en la que rote sus inmovilizados, aflore sus capacidades humanas y económicas, o no será nunca competitiva. Lo cual exige una capacidad directiva y una estrategia empresarial anclada en una cultura empresarial orientada a la competitividad como punto de referencia clave, y no a la administración de la empresa.

Consiguientemente, y desde mi perspectiva, creo que existen cuatro grandes campos de adaptación en los que tiene que desenvolverse la empresa española de forma inmediata :

1. Aflorar los potenciales existentes mediante medidas no sólo de ahorro de costes, sino especialmente, de entrada, mediante estrategias agresivas, en los mercados. Para ello hay que rotar más los factores disponibles en la empresa e implicará incrementos de productividad entre un 20% y un 30% . Y esto solamente se consigue mediante un cambio radical del comportamiento de los recursos humanos dentro del conjunto empresarial, ya que es imposible lograr niveles de productividad, de ruptura productiva de esta naturaleza, mediante medidas técnicas.
2. La segunda característica fundamental es convertir a las empresas y las instituciones españolas que se caracterizan por ser sistemas burocráticos para que sean sistemas competitivos y abiertos; significa que el comportamiento del hombre debe tener visión para poder aflorar los potenciales de productos y mercados. Hay que romper todo espíritu de tipo burocrático para entrar en una mentalidad de tipo estratégico, lo cual no será sólo influencia de los directivos sino también del conjunto del personal de una empresa.
3. El tercer componente importante dentro del proceso es que la empresa española tiene que entrar en la división internacional del trabajo para lograr una mayor rotación del inmovilizado y, al mismo tiempo, lograr mejores costes de coordinación, tecnológicos y de mercados que los otros países. Si no se acelera la internacionalización de la empresa española permanecerá dentro del contexto de la división de trabajo nacional, con lo que no van a poderse lograr las ventajas competitivas originadas en las otras economías por las economías de escala.

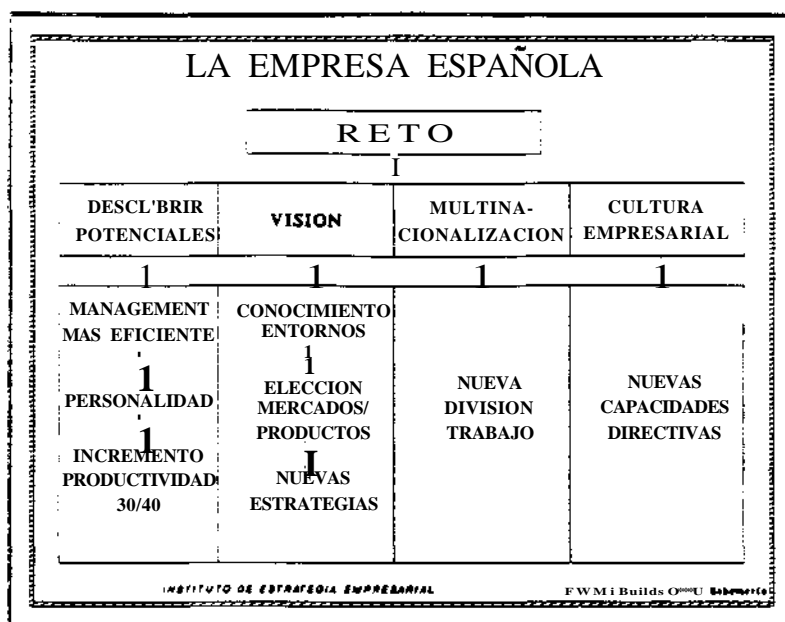


Figura 19

- Por último implica un cambio radical en la mentalidad, en la cultura empresarial española, no solo por parte del directivo y propietario, sino por parte de los recursos humanos y también, y sobre todo, de los otros componentes externos a la empresa, es decir de la Administración Pública en su más amplio sentido y de la políticasindical de manera primordial.

#### IV, LA RESPUESTA INSTITUCIOML DE LA EMPRESA ESPANOLA

Cabe destacar tres grandes campos que determinan la capacidad de respuesta institucional de la empresa española y que constituyen, por lo tanto, los puntos de referencia que debe considerar la empresa :

- En cuanto al entorno económico-empresarial debe considerarse que en el futuro, cada vez de manera más intensa, se va a encontrar la empresa ante:

Una mayor globalización de los mercados

- Pero al propio tiempo con las peculiaridades del mercado europeo y de su heterogeneidad.
  - Una mayor internacionalización de la producción y consiguientes cambios en las divisiones de trabajo para lograr economías de escala.
  - Creciente competencia de los países que se encuentran en vías de desarrollo en muchos de los procesos industriales
2. Desde el punto de vista del entorno administrativo que condiciona en casi todos los países europeos, lo mismo que en España, las posibilidades de una actuación empresarial eficiente se van a caracterizar estos entornos por :
- Una creciente descentralización de los macrosistemas.
  - Una creciente desregularización con el fin de reducir los costes de coordinación y "privatización" de muchas de las actividades estatales a mercados o "cuasi mercados".
3. En particular, deben destacarse, en tercer lugar, las características técnicas y tecnológicas que implican modificaciones sustanciales en los aspectos que conciernen a :
- Separación entre investigación y desarrollo gracias a los **avances de** comunicación e información.
  - Se produce una creciente división de trabajo a nivel internacional como consecuencia de los procesos técnicos.
  - Una creciente competitividad entre los distintos países por atraer inversiones merced a una mejor localización y ubicación de la actividad en cada uno de los países.

Estas tres dimensiones caracterizan al entorno en el que la respuesta tiene que darse a nivel económico y empresarial reduciendo drásticamente los costes de coordinación en la economía. Consiguientemente, si una de las tres institucio-

nes : mercado, empresa y Administración Pública, no es capaz de actuar con bajos costes de coordinación y, por lo tanto, los transfiriere a otra institución, será muy difícil que el conjunto de la economía pueda resistir la competitividad de los otros países. Y esta reducción de los costes de coordinación debe lograrse a través de :

- . Economías de escala manteniendo la diferenciación al mismo tiempo
- . Una reducción de los costes unitarios a pesar de la heterogeneidad de productos y mercados característicos de la economía europea.

Las grandes ventajas competitivas de Europa se encuentran, cara a los próximos años, en las siguientes estrategias :

- a) - Se debe que producir un ahorro importante de costes de coordinación como consecuencia de la Unión Europea y de una nueva división de trabajo que implique una mejor utilización de los potenciales disponibles.
- b) - Se generan dentro de mercados heterogéneos capacidades que pueden tener mayor eficiencia en el contexto de la competitividad internacional por su diferenciación.
- c) - La adaptación a estas situaciones cambiantes obliga a cambios en las instituciones empresariales creando una dinámica organizativa en las empresas que genere una cultura dinámica de adaptación flexible y rápida y que, como consecuencia, reduzcan los "costes de organización" en las empresas.

Por lo tanto, la respuesta de la institución empresarial pasa por :

- . El desarrollo de mercados eficientes, descentralizados y desregulados y, muy en particular, por una aproximación a las distintas instituciones en el mercado, evitando los macrosistemas como elemento de interface o de coordinación. Quiere decir, se trata de que el Estado establezca los órdenes sociales, económicos correspondientes, y que no haga de intermediario entre las instituciones, ya que incrementa los costes de

coordinación. El Estado debe crear el "soft" básicamente para que funcionen los mercados y se den las condiciones para que las instituciones, en la medida de lo posible, se relacionen de manera directa. De esta manera se generará una presión de adaptación a corto plazo entre las instituciones y, al propio tiempo, se reducirán los costes.

- Para ello es necesario establecer un orden económico que establezca los principios en los que descansa la actuación empresarial en los mercados, principios que rijan el comportamiento de las instituciones singulares, pero sin el intervencionismo que siempre se ha dado, y que es la tendencia, en gran medida, de algunos aspectos de Maastricht.

Va a depender, no solo de la creación de mercados eficientes, sino de una nueva institucionalización de la empresa. Digo "nueva" institucionalización de manera intencionada, ya que se trata de instituciones totalmente diferentes en cuanto a su concepción, cultura y estrategia, así como en cuanto a la forma de dirigir las a lo que se ha aprendido tradicionalmente.

En la figura 20 puede apreciarse que es el directivo la persona que tiene que asumir de manera decisiva ese rol primordial de coordinación. Por un lado, el directivo está situado en una institución que viene definida por la :

- Filosofía Empresarial
- Cultura Empresarial
- Estrategia Empresarial

esto es, lo que yo defino como la dimensión corporativa de la empresa. El directivo **se encuentra dentro** de una institución y, con esa capacidad personal e institucional, hace frente a sus dos retos fundamentales :

1. Su capacidad de coordinación con el entorno, esto es, el directivo tiene que enfrentarse, como anteriormente se ha mencionado, a entornos turbulentos y de cambio permanente y, consiguientemente, tiene que lograr reducir los costes de coordinación a través de una adecuada selección de los procesos de adaptación de la empresa a los entornos cambiantes. Este es el principal reto empresarial del directivo : cómo reducir la coordinación con los entornos



empresariales y ello necesariamente a través de estrategias más agresivas. El directivo tiene que incidir con el peso institucional de la empresa en los entornos y tratar de dinamizarlos de manera que sean eficientes para poder diseñar la propia institución empresarial.

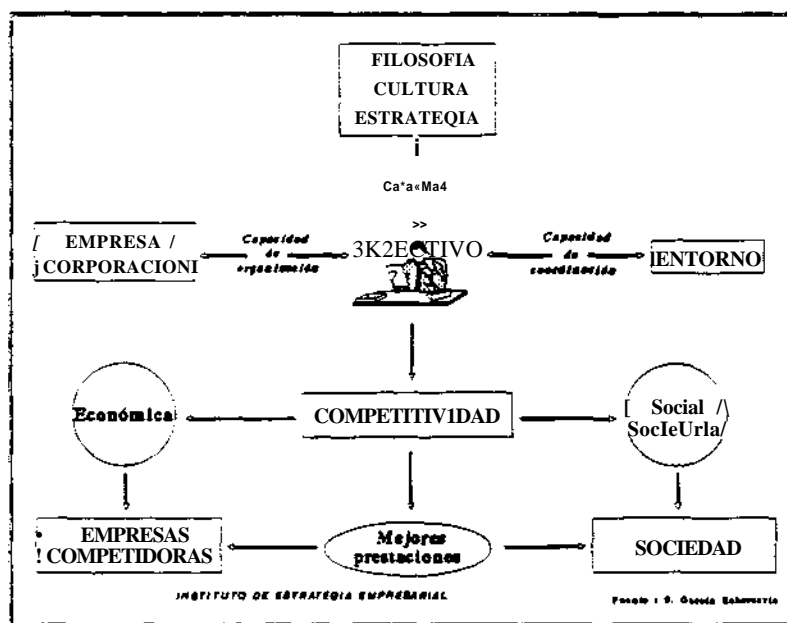


Figura 20

Por lo tanto, el directivo necesita de una institución empresarial perfectamente arraigada y estable, pero en cuanto a su dimensión corporativa, y no a su dimensión funcional tendrá que adaptarse permanentemente a las situaciones cambiantes.

- Por otro lado, la misión del directivo es también, puertas adentro de la empresa, la de coordinar y organizar, eficientemente, el conjunto de la actuación empresarial del proceso productivo. Aquí se trata de lograr una reducción de costes de organización, simplificando los procesos productivos, acercando a la "línea" las capacidades disponibles, de tal manera que se logre, a través de una organización eficiente, basada en una planificación estratégica y con una disposición de un sistema de controlling estratégico adecuado para que el proceso de adaptación sea rápido y flexible en cada uno de los momentos.

La competitividad de una empresa, del directivo, es la suma de estos tres elementos :

- . Por un lado, la institución
- . Por otro lado, la capacidad del directivo para coordinar con el entorno
- . La capacidad del directivo para coordinar internamente

Y esta competitividad debe dar respuesta a las dos dimensiones que garantizan las mejores prestaciones :

- a) - La dimensión económica de manera que se sitíe en una ventaja competitiva realizando el proceso de adaptación de forma más eficiente que la competencia
- b) - La competitividad desde el punto de vista de la aportación societaria y social a la sociedad, de manera que por ambos campos se consiga, como consecuencia de ese esfuerzo, una mayor eficiencia.

Ambos componentes, el económico y el social, son componentes de idéntico peso en el contexto competitivo ya que en otro caso serán demasiado altos los costes de coordinación del directivo con el entorno.

El directivo tiene además otra dimensión adicional y es la que corresponde a la relación entre el sistema político de la empresa, el Consejo de Administración y los recursos humanos. Aquí se trata no solo del coste que implica una menor motivación o integración del personal, sino la que configura la parte más constitutiva de la institución empresarial : la integración de los hombres a los efectos de su capacidad creativa (ver figura 21).

Por ello es importante señalar que todo directivo debe asumir los dos campos de tensión que configuran su actividad, la económica y la social.

Como puede verse en la figura 22, el espacio directivo viene determinado por la orientación que dé el responsable de la empresa a la eficiencia económica, buscando capacidad económica para poder volver a reasignar recursos y, por otro lado, buscando la eficiencia social a través de estabilidad social en los términos

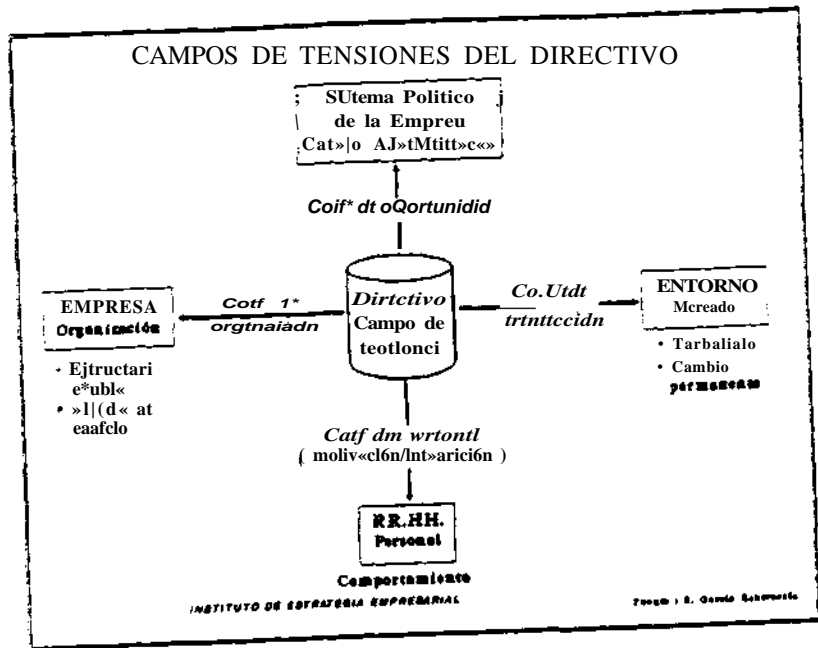


Figura 21

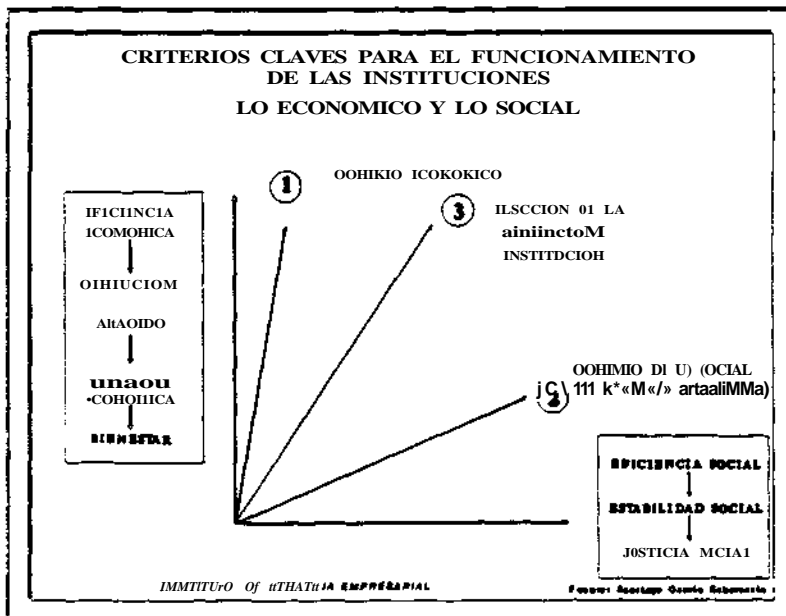


Figura 22

amplios de la palabra, lo que constituye la integración del hombre dentro del proceso empresarial.

Consiguientemente, dirigir implica siempre dos acciones :

- a) - El directivo debe tener capacidad para adaptar de manera rápida y flexible a la institución, procesos y funciones a los cambios que provienen, por un lado, de la evolución del entorno y, por otro lado, de los propios cambios organizativos.
- b) - La capacidad directiva implica también saber integrar hombres, valores y comportamientos, ya que de esta manera se integra, por un lado, la dinámica de valores cambiantes de esa sociedad y, por el otro lado, la evolución de los cambios organizativos.

El éxito institucional y personal es, por lo tanto, función de la capacidad directiva, a la que en un sistema descentralizado y competitivo se le tiene que asignar un papel predominante en la actividad económica y también en la social.

Uno de los aspectos más significativos a la hora de establecer una nueva institucionalización de la empresa se plantea también en torno a la configuración de la propia institución empresarial.

Concibo, por lo tanto a la empresa como una corporación constituida por una capacidad humana que posee dos dimensiones :

1. Una dimensión interna que origina costes de organización y que denominamos a esta dimensión interna : Cultura Empresarial. Se trata de reducir estos costes de organización interna, costes de coordinación, sustituyendo los métodos tradicionales de coordinación por métodos basados en el hombre, es decir, que el hombre se identifique con los valores y normas de la institución (Filosofía Empresarial)

En esta orientación se trata básicamente ~~a^sfeBOTMmtmién~~ de sustituir los sistemas tradicionales de coordinación viacomisiones, manuales de dirección, etc. por el consenso de valores e identificación con los mismos, con lo que se reducirán los costes de coordinación.

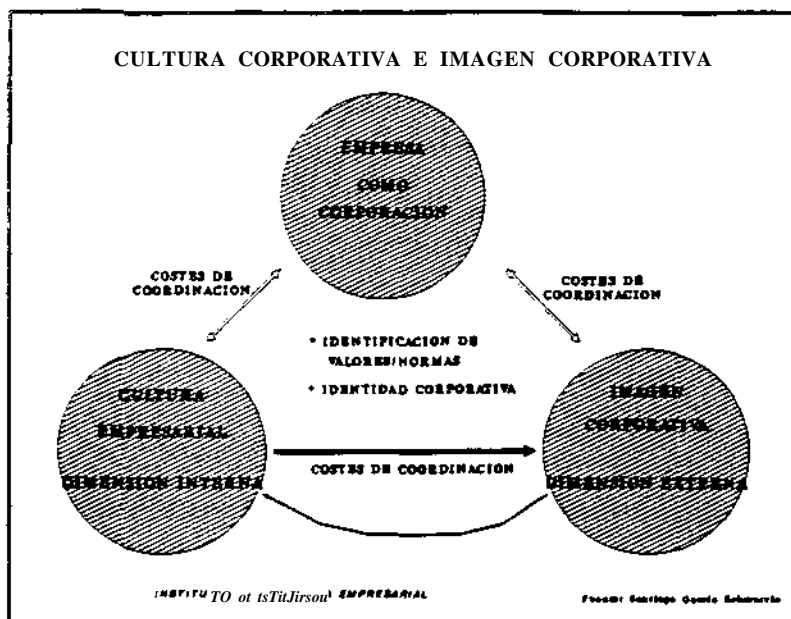


Figura 23

2. La segunda dimensión corresponde a la relación entre la empresa y su entorno, esto es, entre los hombres de la empresa y los hombres de su entorno como proveedores, clientes, Estado, opinión pública, etc. Estos costes de coordinación, se materializan principalmente en el instrumental de marketing como en los de imagen de la empresa. Pero esta coordinación con el entorno viamarketing se puede sustituir por una identificación corporativa y por que cada uno de los proveedores, clientes y opinión pública identifica la corporación con unos determinados valores con lo cual conseguirá reducir los costes de coordinación, pero para ello es necesario generar confianza.
  
3. La tercera dimensión es la que relaciona tanto la dimensión interna con la externa. Esto es, que la imagen de una empresa, la identidad corporativa de una empresa sea consecuencia de una Cultura Empresarial real, es decir, que las expectativas que se tienen del entorno con respecto a la empresa se vean cumplidas.

Consiguientemente, definimos a la empresa como un sistema de valores que hay que articularlo en sus dos dimensiones :

- La dimensión institucional que denomino Filosofía Corporativa, y es la que define el sistema de valores de esa institución que legitima los comportamientos institucionales y fija sus criterios.
- En segundo lugar, el sistema de valores de cada uno de los hombres involucrados en esa institución y, consiguientemente, es lo que va a definir los comportamientos individuales, de donde se deducen los criterios de actuación .

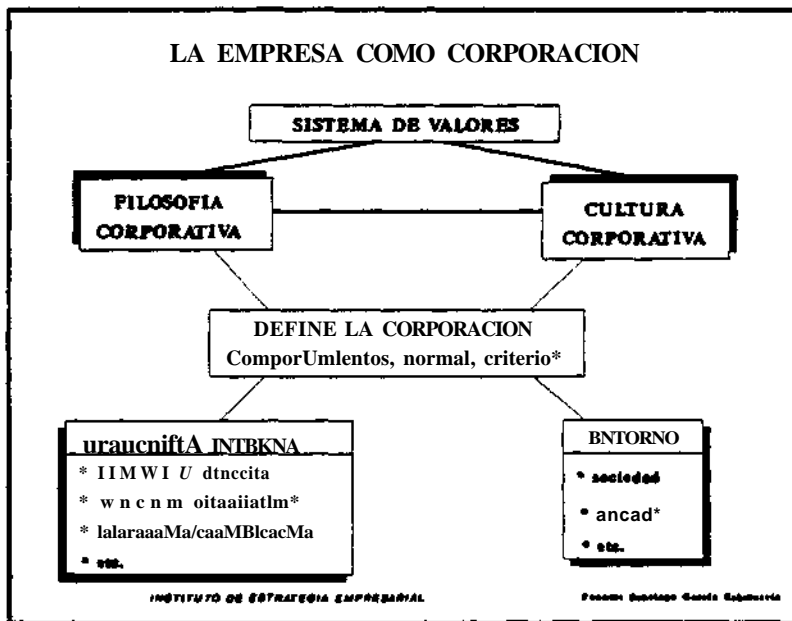


Figura 24

Solamente con esta identificación institucional se puede proceder a descentralizar dentro de la empresa, a delegar y a motivar e integrar al hombre. Si no hay una institución definida, basándose en valores, y si no se mide la capacidad de coordinación del hombre con la institución y entre los propios hombres a través de los valores, difícilmente se puede realizar una actividad empresarial con bajos costes de coordinación.

Lo cual se refleja necesariamente en la configuración de todo el sistema directivo de una empresa como puede apreciarse en la figura 24. la Filosofía Corporativa y la Cultura Corporativa son los valores que definen en su conjunto los comportamientos, normas y criterios de la actuación empresarial, y sientan las bases para la estructuración directiva, esto es, de los sistemas de dirección, de las estructuras organizativas, así como también de las características y de esa empresa en su entorno.

Por consiguiente, puede estructurarse y concebirse la "nueva" institucionalización de la empresa de la siguiente manera : Toda institución empresarial implica necesariamente tres dimensiones

- La dimensión institucional que viene definida, como se ha señalado, por la Filosofía y la Cultura Empresarial.
- La dimensión netamente económica que es la forma en la cual elige la empresa el proceso de adaptación, esto es, la estrategia de adaptación, que tendrá mayores o menores costes de coordinación tanto internos como externos.

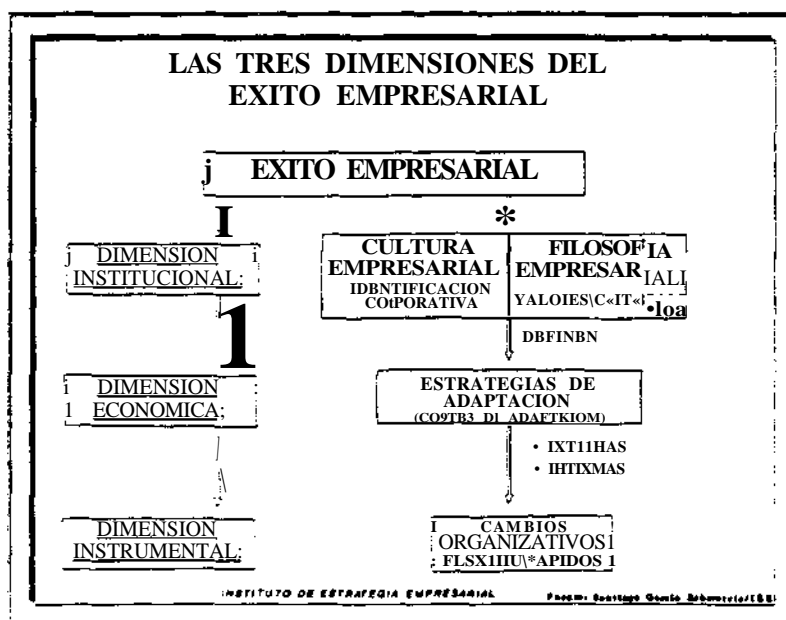


Figura 25

Por último, la dimensión instrumental que corresponde básicamente a que todo el proceso de cambio tiene que organizarse, y de la organización depende el éxito que corresponde a la búsqueda de aquella organización más eficiente. Pero organización, con ser uno de los factores estratégicos importantes en los procesos de adaptación empresariales, es el tercero y de carácter instrumental.

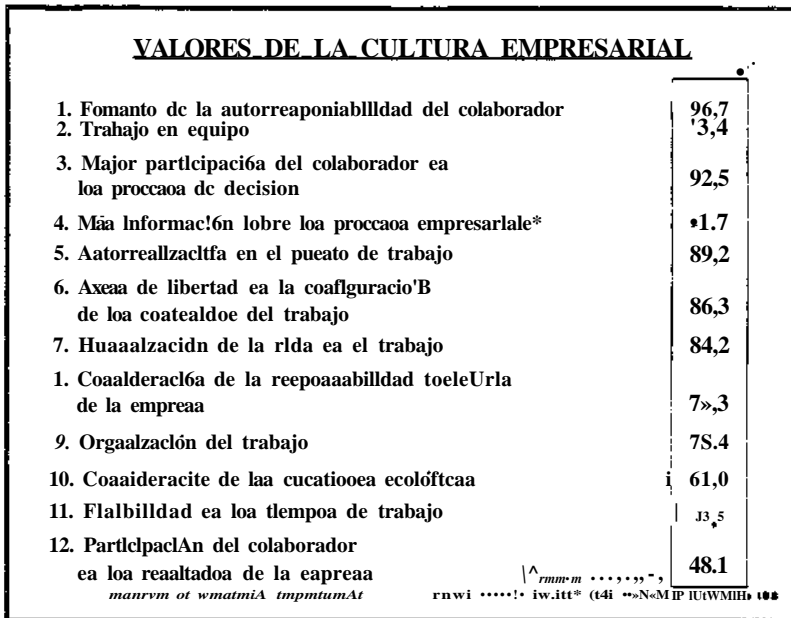


Figura 26

Si se quiere lograr creatividad dentro de la empresa se debe disponer de un sistema de valores cuyo ejemplo puede recogerse en la figura 26. Estos valores corresponden a los resultados obtenidos en 1992 entre una muestra significativa de empresas alemanas por parte del Institute de Industria Alemán. Como puede apreciarse los valores más altos corresponden a la integración del hombre en el proceso empresarial :

- Fomento de la autorresponsabilidad
- Trabajo en equipo
- Mayor participación
- Información
- Autorrealización



Puede, por lo tanto, verificarse empíricamente que solamente a través de esta identificación del hombre con el proyecto se pueden reducir los costes de coordinación en una medida que es inalcanzable desde el punto de vista tradicional técnico-administrativo.

Hay otro aspecto que debe destacarse y es que el rol mencionado del directivo tiene que manifestarse en su propio perfil de valores y, consiguientemente, en la referenda que constituye el directivo. Tal como puede apreciarse en las figuras 27a y 27b los valores de la persona que debe dirigir hombres son los siguientes :

- Principios éticos como criterios de coordinación entre los hombres, lo que quiere decir, valores económicos y socialmente legitimados en la empresa.
- Lealtad o identificación con el proyecto
- Inteligencia o capacidad para poder desarrollar creatividad para adaptarse a las situaciones cambiantes
- Capacidad de entusiasmar o involucrar al dirigido dentro del propio proyecto.
- Fuerza de realización o capacidad para poder "mover montañas", esto es, **capacidad para** poder adaptarse a nuevas dificultades.
- **Pensamiento** analítico
- **Comunicar** ideas y hombre abierto como las dos claves fundamentales en el futuro, esto es, todo aquello que implica integrar hombres y motivar.

Cara al futuro inmediato todo directivo debe tener capacidad para poder "vender" el proyecto y debe además retribuir conforme a las capacidades desarrolladas. En toda actuación el directivo busca reducir los costes de coordinación como uno de sus aspectos básicos.

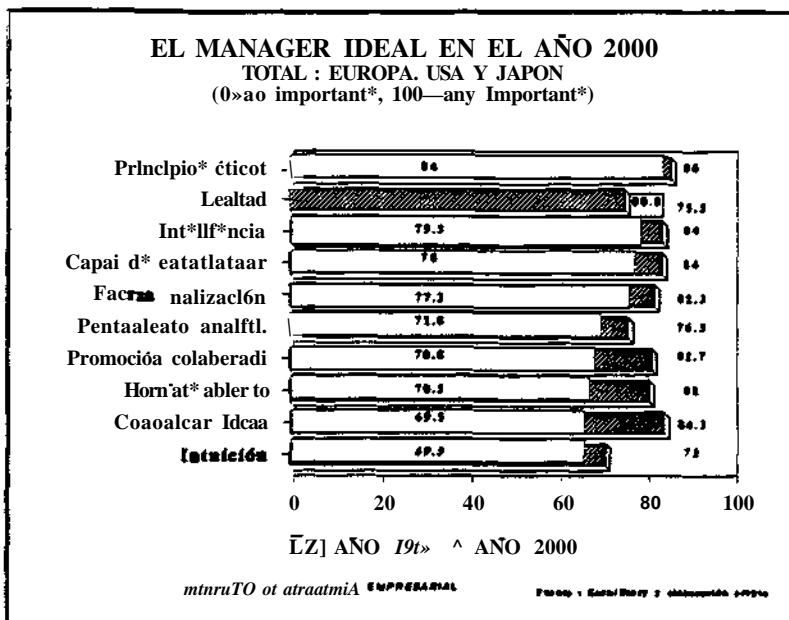


Figura 27a

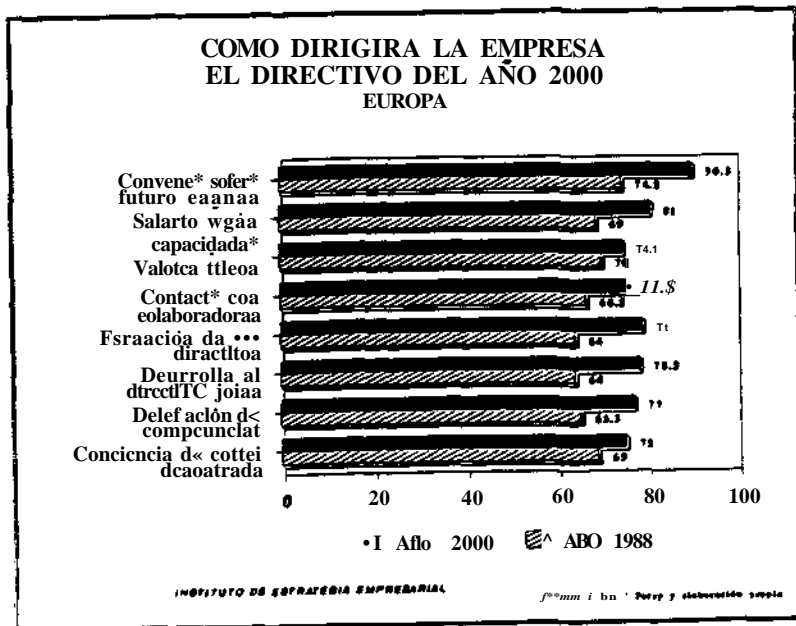


Figura 27b

Pero la exigencia más importante es el rol que se le pide al directivo. Por un lado, liderando los recursos humanos, por el otro, con respecto a la institución. Anteriormente se ha mencionado que un liderazgo debe ser siempre hacia la institución. El hombre es el punto de referencia que realiza el liderazgo, para la institución, y no para si mismo.

Soiamente bajo criterios de identificación con la institución y una reducción de las orientaciones individualistas se genera unidad y se genera capacidad de reducir los costes de coordinación.

Es por ello que todo liderazgo de tipo transaccional debe ceder paso al liderazgo de tipo transformacional. Toda labor directiva, como se ha seflalado, es reasignar recursos, lo cual implica la capacidad para que reasignando recursos se consiga tnotivar, para transformar, o bien situaciones materiales o comportamientos humanos.

La capacidad de liderazgo supone previamente la disposición del perfil de valores que acabamos de mencionar ya que es la base para que el lider pueda asumir su rol en :

- . Disposición de visión sobre el futuro
- . Autoridad basada en su capacidad para realizar el proyecto
- . Fuerza interna o capacidad para perseverar en el proceso de adaptación a pesar de las dificultades.

De acuerdo con las investigaciones realizadas y publicadas en la obra "Dinámica Empresarial", toda empresa es un conjunto de "potenciales de utilidad" y estos potenciales de utilidad son los que los empresarios, los promotores, tienen que descubrir y tener luego capacidad para aflorarlos. El potencial del mercado es uno de ellos, muy importante, pero nunca el único. Una empresa tiene que conocer sus diferencias con los competidores, conocer sus diferentes potenciales de utilidad y aflorarlos. La capacidad competitiva de una empresa no proviene sólo de la confrontación en el mercado, sino que proviene de ese proceder sistemático dentro del proceso empresarial para aflorar los potenciales de utilidad. Para ello se necesitan promotores, hombres en la empresa con un carácter estratégico y no burocrático-administrativo que sepan descubrir y

desarrollar los potenciales de utilidad y, muy en particular, que sepan multiplicar, estos procesos con el fin de conseguir economías de escala. Estas son las economías de escala cualitativas y no las tradicionales cuantitativas. Estas economías de escala no implican grandes dimensiones empresariales, sino que empresas medias y pequeñas, a través de la multiplicación, pueden lograr economías de escala.

Las distintas formas de multiplicación se centran básicamente en la capacidad de rotar bien procesos, o sistemas. Esta capacidad directiva es la que da éxito a una institución y, consiguientemente, consigue reducir los costes de coordinación.

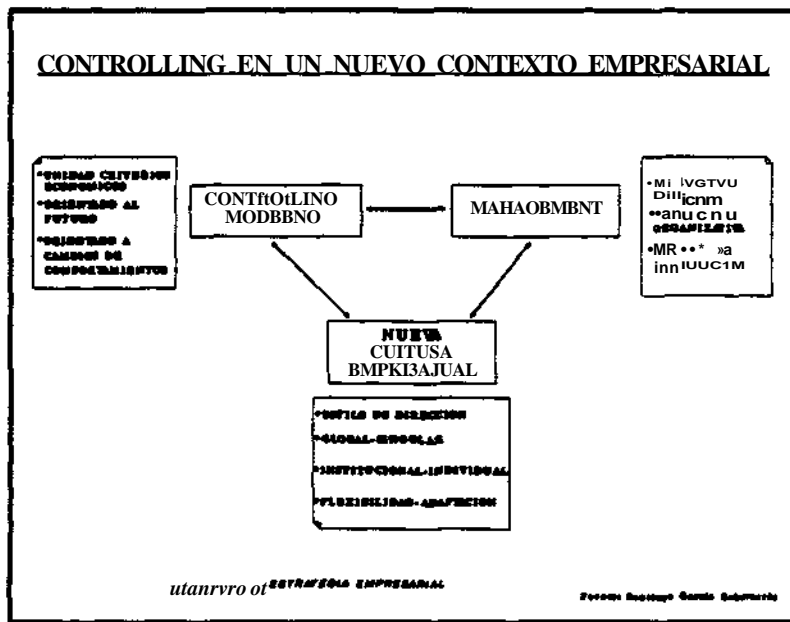


Figura 28

Hay otro aspecto importante en el contexto de la nueva visión empresarial. Es el que concierne a la necesidad, o a la rapidez de los procesos de adaptación para lo que es necesario disponer de un buen Controlling estratégico dentro del nuevo contexto empresarial. El Controlling moderno está estrechamente vinculado, por un lado, a la capacidad directiva y, por el otro lado, genera con esta última, una nueva Cultura Empresarial.

El Controlling moderno constituye el almacén económico que potencia la asignación de recursos, de manera que en cualquier lugar de esa empresa se den las condiciones que permitan asignar eficientemente recursos en cualquiera de las actividades que está realizando. La estructura directiva significa, junto con el controlling moderno, la forma de coordinar lo institucional con lo individual, lo global con lo singular y definir aquellos estilos de dirección más eficientes.

Así una de las características que afectan básicamente a todo el proceso de dirección de recursos humanos se aprecia en las situaciones de creatividad.

<b>CREATIVIDAD : PROPUESTAS</b>			
	<i>Japda</i>	<i>Alemaaim</i>	<i>EE.UU.</i>
Propoatai per cad* IM ptnoo	3.236	14	12
Prealo medio par prapoatta ( •• DM )	4	861	492
Ahorre a*to por prapaata icalizada ( n DM )	209	408	11.500

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL      Fuente : IWB, septiembre 1981. IWB, ... 2. función

Figura 29

En el análisis que se ha realizado pueden apreciarse las grandes diferencias en los planteamientos entre la cultura japonesa, alemana y de Estados Unidos. Como puede apreciarse la dinámica de propuestas japonesas es que, con un costes minimolos japoneses tratan de aprovechar las múltiples posibilidades disponibles, mientras que las culturas europeas y la de los Estados Unidos tienen una menor participación aunque la realizan con un alto valor añadido. Ello es una manifestación muy clara de que si todos los responsables de una empresa tratan de identificarse con el proyecto de buscar los menores costes de coordinación posible conseguirán, sin duda, una mayor eficiencia.

Resumiendo, la mejor conceptualización de la institución supone que debe basarse en los siguientes aspectos :

1. La recuperación de la institución empresarial, es decir, toda institución singular se diferencia de las otras por una serie de elementos constitutivos que deben ser aflorados.
2. La relación entre las instituciones singulares debe funcionar de forma que no existan situaciones de dominio y que, consiguientemente, debe existir una mano visible que ordene los mercados, pero que no intervenga en los mismos, esto es, establecer los principios básicos que sirvan de reglas de juegos para todos los participantes, de manera que en sus diferencias consigan realizar las aportaciones más positivas al disponer de los recursos escasos.
3. Lo mismo sucede en el mundo empresarial. Si se quiere descentralizar y delegar de manera que todo el sistema empresarial sea creativo implica un consenso de valores previos sobre la institución y sobre los valores de los individuos integrados en esa empresa, de manera que se trate de coordinar y reducir estos costes de coordinación. Si no existe una identificación por parte de los individuos con el proyecto se tendrán elevados costes de coordinación, no se aflorarán las diferencias existentes entre los individuos, y se tendrán situaciones de dominio de unos o de otros, con lo cual se perjudicará seriamente la capacidad creativa.
4. La capacidad fundamental radica en el potencial directivo de una empresa. El rol que está llamado a realizar el directivo empresarial va mucho más allá de su propia dimensión individual y tiene necesariamente que involucrarse en el proyecto de la institución. La responsabilidad del directivo con respecto al entorno y, por lo tanto, su responsabilidad societaria con respecto a su institución, esto es, con respecto a los valores que representa y, por último, con respecto a la organización interna y a los hombres involucrados en la misma, hace que la capacidad directiva sea uno de los elementos más relevantes para el éxito o fracaso de la empresa dentro de un sistema económico y social de una sociedad abierta y competitiva.