

PANEL DE PROFESIONALES DE LA ECONOMIA  
EN LA EMPRESA

Roj. 144

8.<sup>a</sup> CONSULTA (Septiembre de 1982)

---

# LA CAPACIDAD DIRECTIVA DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

PARTE I: El reto empresarial



CENTRO DE ESTUDIOS Y COMUNICACION ECONOMICA  
CENTER OF ECONOMIC STUDIES AND COMUNICATION

© 1982 Centro de Estudios y Comunicación Económica  
c/. Jerez, 3, A.C.—Madrid-16

Depósito legal: M. 30.693-1982

*Imprime :*

Héroes, S. A.—Torrelara, 8.—Madrid-16

## INDICE

	<i>Páginas</i>
I. Introducción .....	5
II. Objetivos .....	6
III. Comentario de resultados.....	6
Estructura directiva y organizativa de la empresa española, por <i>Santiago García Echevarría</i> .....	6
1. Consideraciones generales.....	7
2. Análisis valorativo de los resultados .....	8
a) Organos de poder en la empresa .....	8
b) Política y estrategia empresarial .....	9
c) Estilos de dirección .....	11
d) Estructura organizativa .....	12
e) Sistemas de información .....	13
f) Planificación empresarial .....	14
g) Conclusiones .....	15
IV. Resultados .....	16
V. Metodología .....	33
VI. Cuestionario.....	36

## I. INTRODUCCION

El Centro de Estudios y Comunicación Económica abordó en 1977 la constitución de un panel de economistas que permitiera conocer y difundir a la opinión pública el punto de vista de un estamento tan destacado, cuyo juicio no puede desconocerse en estos momentos de crisis.

Desde entonces se han realizado ya siete consultas, cada una de las cuales contiene un elemento de continuidad respecto a las anteriores (indicadores de coyuntura y de expectativas) y un elemento de diferenciación formado por el contenido de unas cuantas preguntas que se refieren a algún acontecimiento sobresaliente acaecido desde la consulta anterior. Así, se han abordado los siguientes temas:

1. Situación de la economía española.
2. El futuro de la economía española.
3. Pactos de la Moncloa.
4. Factores extraeconómicos que inciden en la decisión de la empresa.
5. El plan económico del Gobierno (PEG).
6. La estrategia económica socialista.
7. La oferta económica de Calvo Sotelo.

Como puede apreciarse, en su conjunto, los temas abordados en las siete primeras consultas se refieren a elementos del entorno político-económico en el cual la empresa tiene que desarrollar su función.

En esta octava consulta nos pareció procedente investigar la capacidad de anticipación y de respuesta que las empresas españolas, como agentes económicos, tienen ante los cambios profundos del entorno que se han ido produciendo en los últimos años.

La extensión del cuestionario hizo recomendable suprimir, en esta ocasión, los indicadores de coyuntura, que se reincorporarán en la próxima consulta.

Otra novedad de esta edición lo constituye el haber facilitado los resultados de la encuesta a una autoridad académica en el tema; en este caso, el catedrático de Política Económica de la Empresa en la Universidad de Alcalá, profesor García Echevarría, quien con su equipo los analizó y profundizó así en la problemática de las estructuras directivas y la estrategia empresarial en España.

En lo que se refiere a los aspectos metodológicos de la consulta, el lector podrá encontrarlos en la página número

## II. OBJETIVOS

El objetivo de esta investigación es conocer las opiniones de un universo específico, como son los economistas que trabajan en las empresas privadas sobre diversos aspectos de la estrategia empresarial española.

Estos aspectos pueden dividirse en:

1. Estructuras directivas:
  - 1.1. Organos de gobierno.
  - 1.2. Códigos de conducta.
  - 1.3. Estrategia empresarial.
  - 1.4. Definición de objetivos.
2. Estilos de dirección.
3. Estructuras organizativas.
4. Sistemas de información.
5. Planificación.

## III. COMENTARIO DE RESULTADOS

### ESTRUCTURA DIRECTIVA Y ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Por Santiago GARCÍA ECHEVARRÍA

*Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares*

Con la colaboración de Lucía JUÁREZ

*Profesor ayudante de la cátedra de Política Económica de la Empresa*

## 1. Consideraciones generales

Uno de los aspectos diferenciadores más importantes de la capacidad competitiva de un país viene definido por la estrategia directiva. De la capacidad del factor dirección y organización depende, básicamente, el que las empresas constituyan unidades eficientes, no sólo en cuanto a la administración de los recursos de que disponen, sino también en cuanto a la respuesta que pueden dar a las necesidades de la sociedad. Esta eficacia económica viene, por tanto, definida por el hecho de su capacidad de producción a niveles de costes favorables, como también por la capacidad de innovación organizativa, de productos y de mercados, como consecuencia de mejores estructuras directivas. Puede decirse que prácticamente una de las preocupaciones más relevantes en los momentos actuales de los países centroeuropeos es la de disponer de una gran capacidad directiva de sus empresas y, también, naturalmente, del sector público.

A la hora de analizar esta capacidad directiva de la empresa, se tropieza con serias dificultades. No sólo es difícilmente cuantificable, sino que, además, la propia dimensión teórica que configura las estructuras directivas ha estado sometida, en las últimas décadas, a cambios muy relevantes. Puede decirse que aun hoy día, en materia de dirección, existen opiniones muy diversas y diferenciadas que hacen difícil el poder enjuiciar, de forma objetiva y en cada caso concreto, cuál es la respuesta directiva y organizativa más eficaz para unos determinados niveles de actividad empresarial, para un determinado momento histórico en la estructura económica de un país y para la respuesta cultural que, en materia económica y empresarial, pueda darse en el mismo<sup>1</sup>.

Sin entrar aquí en el análisis teórico de los planteamientos sobre dirección y organización empresarial<sup>2</sup>, en este trabajo se trata de realizar una primera aproximación al estudio empírico sobre cómo se encuentra actualmente configurada esta estrategia en la empresa española.

En este sentido, se ha procedido a analizar, mediante una encuesta relativamente breve, y como primer acercamiento al análisis de las estructuras y estrategias directivas de la empresa española, dentro de un panel cualificado, cuáles son estas estructuras directivas y organizativas y, consiguientemente, cuál es el grado de «modernidad» del actual *management* español. A este efecto, se ha orientado todo el análisis empírico a señalar cuáles han sido y cuáles son las estructuras directivas, cuáles son los instrumentos y grados de utilización, tanto por lo que respecta a la planificación y organización como a los sistemas de información, y

---

<sup>1</sup> Véase *Konzepte und Methoden der Unternehmensführung*, E. Brauchlin (ed.), Haupt, Berna 1981.

<sup>2</sup> Véase a este respecto GARCÍA ECHEVARRÍA, S., *Política económica de la empresa*, tomos I y II, ESIC, Madrid 1975.

especialmente, tratar de determinar cómo se configuran los centros de decisión en la empresa española. En cuanto a la representatividad de esta encuesta, en el apartado siguiente se señala la estructura, según dimensiones y actividades, concluyendo que puede valorarse como una representación bastante válida, a pesar de la restricción de la muestra a 112 encuestas, pero en base de expertos que componen un panel.

## 2. Análisis valorativo de los resultados

### a) *Organos de poder en la empresa*

Cuando se contempla, en primer lugar, cuáles son los *órganos de gobierno* de la empresa española, se demuestra claramente la existencia dominante de la sociedad anónima, existiendo en el 93 por 100 de los casos el correspondiente consejo de administración, que está formado, como media, por 9 personas, oscilando, según dimensión de la empresa, entre 5 y 14 personas. Existe una clara relación entre dimensión empresarial y número de miembros del consejo de administración.

Uno de los aspectos fundamentales es el tema de la integración o relaciones personales entre el consejo de administración y los directivos de una empresa. En esta encuesta se demuestra que existe una clara distinción entre el consejo de administración, por una parte, y los directivos, por otra, ya que solamente dos, como media, son a la vez miembros de los consejos de administración, no variando con la dimensión empresarial. Puede, por lo tanto, afirmarse que ya en la *praxis* de la empresa española existe la dualidad en los órganos directivos que corresponde a los planteamientos centroeuropeos y al proyecto de sociedad anónima europea<sup>3</sup>: el consejo de administración, como consejo de supervisión, y el comité directivo.

Uno de los aspectos relevantes, en cuanto a la configuración de los centros de decisión y de poder de la empresa española, es el que se refiere a la fuerte concentración de poder en muy pocas personas con capacidad de decisión, siendo, como media, tres las personas responsables. Existe, ciertamente, una relación positiva con la dimensión de la empresa, pasando de tres a nueve personas, según el tamaño de las mismas. Pero, en principio, puede afirmarse la existencia de una concentración muy fuerte de decisión en pocas personas, por lo que los procesos participativos en la toma de decisiones son más bien bajos.

---

<sup>3</sup> Véanse ESTEBAN VELASCO, G., *El poder de decisión en las sociedades anónimas*, Ed. Civitas, Madrid 1932, y GARCÍA ECHEVARRÍA, S., *Política económica de la empresa*, Unidades Didácticas, Madrid 1977.

## b) Política y estrategia empresarial

A los efectos de analizar cómo se configuran en la empresa española las directrices filosóficas, la fundamentación estratégica de la función de la empresa, así como los comportamientos de los directivos, se ha hecho la consulta sobre la existencia de códigos de conducta o la reflexión previa que coordina a alto nivel los comportamientos entre los diferentes responsables empresariales. Esto es, si se ha definido o no una política empresarial, entendiendo por tal el conjunto de decisiones fundamentales que fijan el objeto empresarial, así como sus objetivos y normas básicas de comportamiento. Sorprende, ciertamente, que en un 59 por 100 de los casos encuestados se afirme la existencia de un código de conducta, pero este dato se ve corregido básicamente porque sólo en el 23 por 100 se encuentra por escrito. Ello supone que, de forma implícita, se cree en la existencia de este código de conducta, y, por otra parte, se aprecia también claramente en la consulta la existencia de una laguna de conocimiento importante dentro del *management* español, ya que un 50 por 100 desea conocer más a fondo el problema de los códigos de conducta y la determinación de la filosofía empresarial. Este es, quizá, uno de los resultados más interesantes en cuanto a la actual estructura directiva. Si se compara este dato con el que resulta de la encuesta realizada para Suiza<sup>4</sup>, se obtiene que en dicho país el 46 por 100 de las empresas entre 100 y 200 trabajadores poseen por escrito esta definición de su política empresarial, y que esta cifra alcanza el 58 por 100 en las empresas medianas y el 73 por 100 en las grandes.

Otro de los aspectos que implica una mayor o menor capacidad directiva corresponde a la existencia de una estrategia empresarial. Existe una afirmación mayoritaria, el 78 por 100, en la que se define la necesidad de una estrategia empresarial, y el 58 por 100 piensa que tiene una clara estrategia con respecto a la actividad de su empresa. Lo que es interesante observar es la interpretación del concepto de estrategia empresarial y la afirmación de su necesidad, considerando que facilita la coordinación y que afecta fundamentalmente tanto a la organización como a los estilos de dirección.

Sorprende la elevada cuota de respuesta afirmativa, el 58 por 100, sobre todo cuando, como más adelante veremos, el horizonte económico de planificación es sumamente reducido. Creo que podría considerarse que es mayor el deseo de disponer de una estrategia empresarial que la verdadera disposición de ésta como tal instrumento directivo. La falta de una clara estrategia empresarial y su permanente sujeción al corto plazo crea una grave situación de dependencia del entorno e incide en el escaso grado de flexibilidad de la empresa española. Una estrategia

---

<sup>4</sup> Véase *Konzepte und Methoden der Unternehmensführung*, op. cit.



empresarial implica, por su propia esencia, una perspectiva de largo plazo y busca una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes.

Este hecho se aprecia fundamentalmente a la hora de analizar la estructuración y definición de objetivos en la actividad empresarial. Existe una definición de objetivos, sobre todo en las grandes empresas (95 por 100) y en las medianas (80 por 100). Sorprende especialmente el que también en las empresas pequeñas se alcanza una cuota del 78 por 100, con lo que prácticamente, según los datos disponibles, la estructuración de objetivos constituye una pieza importante en la estructura directiva de la empresa española.

Un dato relevante es que el 86,5 por 100 de las grandes empresas reflejen sus objetivos de forma escrita, mientras que en las pequeñas y medianas solamente alcanza entre un 20 y un 50 por 100, que supone la existencia de una falta de precisión en los objetivos, lo cual condiciona fuertemente su operatividad y también los buenos deseos de alcanzar un sistema directivo más formalizado.

Dentro de la capacidad de configuración de objetivos se encuentra, como magnitud relevante, el que en las empresas grandes intervienen fundamentalmente a nivel de división y departamento, mientras que en las empresas medianas y pequeñas, como es natural, se realiza por la dirección general, variando según la dimensión empresarial una mayor profundización en la definición de los objetivos.

Un dato, hasta cierto punto preocupante, es el que se refiere al breve horizonte temporal de los objetivos fijados, que es de un año en el 63 por 100 de las empresas encuestadas, y solamente en las empresas grandes de tres años. Puede decirse que refleja todo un planteamiento a corto plazo en la gestión empresarial, lo que es insuficiente para una estructura empresarial moderna, que necesita de horizontes económicos más amplios. La incertidumbre del entorno y los elementos que crean esta incertidumbre son, en gran medida, sin duda, los elementos que condicionan esta brevedad en el horizonte económico. En este sentido, se debe señalar que la actual estructuración de objetivos y sistemas de objetivos en la empresa española es insuficiente para sentar las bases de una dirección más racional y con más perspectiva de la gestión empresarial.

Uno de los elementos más diferenciadores, y que demuestra el reducido proceso participativo en la configuración de la política empresarial, lo constituye el escaso grado de descentralización. Mientras que en la encuesta suiza mencionada es alta la participación de las divisiones, en la empresa española es muy reducida.

Otro aspecto diferenciador es el grado de participación del asesoramiento externo. En la empresa suiza, el porcentaje de empresas que

cuentan con dicho asesoramiento oscila entre un 26 por 100, para las empresas pequeñas y grandes, y un 38 por 100, para las medianas <sup>5</sup>.

Uno de los elementos importantes ha sido la confirmación de una fuerte centralización, bien a nivel de consejo de administración, de dirección general, bien de comisión central, en la configuración de los objetivos. En este sentido, debe considerarse —lo que confirma el anterior planteamiento en materia directiva— la fuerte concentración de poder y la centralización en la estructura directiva y organizativa de la empresa española.

Dos son los motivos fundamentales que justifican, para el empresario español, la definición de un sistema de objetivos: por una parte, el determinar las políticas a seguir y, por otro lado, la medición y responsabilización de las personas implicadas en los procesos de dirección, para poder enjuiciarlas a través de los objetivos fijados.

El dato relevante de la insuficiencia de la actual configuración en los esquemas directivos de las empresas españolas se aprecia en el alto porcentaje de insatisfacción en la actual formulación de los objetivos, que alcanza hasta el 50 por 100 de las respuestas. Es decir, falta una formalización e implantación como instrumento directivo de los objetivos y sistemas de objetivos, lo que, a su vez, también se aprecia en la concienciación del directivo español de la necesidad de una implementación instrumental de la estructura de objetivos como forma de dirección empresarial. A efectos comparativos, diremos que, en la encuesta suiza mencionada, la implantación de la dirección por objetivos alcanza el 36 por 100 de las empresas consultadas, con el consiguiente desarrollo de todo el sistema directivo basado en este modelo <sup>6</sup>.

### c) *Estilos de dirección*

Otro de los elementos que define la capacidad directiva, especialmente en cuanto a su capacidad de integración y de motivación, es el estilo de dirección aplicado.

Para un 69 por 100 de las empresas encuestadas, el estilo es acorde con la filosofía empresarial, dominando el estilo participativo en el 48 por 100 de los casos; pero, sin embargo, marca cotas muy bajas tanto el estilo de asesoramiento como el cooperativo. Se aprecia claramente que existe una fuerte tendencia centralizadora también en la definición de los estilos en la empresa, lo que confirma nuevamente la valoración anteriormente mencionada de los fuertes sesgos centralizadores y pobres en participación de la estructura directiva española.

Es interesante apreciar en las contestaciones que casi un 70 por 100 de las personas encuestadas en el panel considera que sería necesario

<sup>5</sup> ULRICH, H. «Unternehmungspolitik», en *Konzepte und Methoden*, op. cit., pp. 33 y ss.

<sup>6</sup> ULRICH, H., «Führungsmodelle und konzept», en *Konzepte und Methoden*, op. cit.,

tener más información sobre qué son los estilos y cómo se deben aplicar. Este es un dato relevante tanto por lo que afecta al valor de las contestaciones obtenidas como al grado de mejora necesario que debe realizarse en la estructura directiva española, ya que la falta de la definición de un estilo de dirección implica, fundamentalmente, la pérdida de todo un elemento coordinador de vital importancia para un *management* moderno.

#### d) *Estructura organizativa*

Otro de los aspectos que definen básicamente la capacidad estratégica de la empresa española es la respuesta a su organización. Desde el punto de vista formal, un 80 por 100 de las empresas encuestadas dispone de un organigrama, y considera en un 63 por 100 que este organigrama refleja la realidad de esa empresa. Solamente en el 34 por 100 de los casos se dispone de una asignación escrita de las tareas organizativas (éste es un dato muy bajo y representa una de las grandes lagunas del *management* español). La aplicación de manuales es sumamente reducida, y es dominante la organización centralizada en la empresa española. Se confirma nuevamente, en cuanto a la estructura organizativa de la empresa, el fuerte sesgo a la centralización y la falta de una capacidad de delegación a los distintos niveles, de definición de las tareas organizativas y de coordinación entre ellas en toda la estructura directiva de la empresa española.

Otro de los aspectos importantes para analizar el grado de bondad de la organización empresarial se refleja en los instrumentos de coordinación que utiliza. Domina fundamentalmente, en un 30 por 100, el presupuesto, que constituye, básicamente, un instrumento de coordinación poco flexible y de corto plazo. Un 23 por 100 utiliza la fijación de objetivos como instrumentos de decisión. Puede decirse que las modernas técnicas de coordinación de una organización descentralizada no se encuentran implementadas en la empresa española.

A la hora de pedir una valoración sobre qué esquema organizativo es el que consideran mejor a los efectos de eficacia empresarial, se demuestra claramente una fuerte acentuación de la centralización, aun cuando en un 56 por 100 de los casos se afirma que sería más adecuada una estructura organizativa descentralizada. En conjunto, puede decirse que la confianza en una capacidad centralizadora es la que domina en toda la estructura directiva, con todo lo que ello implica de empobrecimiento de iniciativas y de menor proceso participativo en las responsabilidades y en la innovación, en la capacidad estratégica de la empresa española.

### e) *Sistemas de información*

Otro instrumento clave en la capacidad directiva de la empresa es la disposición de la información adecuada para la adopción de decisiones. Domina claramente la contabilidad financiera, como instrumento clásico de información, en un 78 por 100 de los casos, y, sorprendentemente, en un 61 por 100 de los casos se dispone de contabilidad analítica y también, en porcentajes bastante altos, de estadísticas empresariales. Más del 50 por 100 de las personas consultadas consideran que están satisfechas con los actuales sistemas de información, y en un 67 por 100 de los casos los consideran adecuados para la toma de decisiones, si bien un 94,5 por 100 estiman que estos sistemas pueden mejorarse.

Se aprecia claramente, frente a esta cierta «conformidad» con los sistemas de información disponibles actuales, el interés demostrado, en un 72 por 100 de los casos, por el desarrollo de los sistemas de información, sobre todo cuando se dispone, en el 68 por 100 de los casos, de la capacidad informática. Puede afirmarse que, en materia de sistemas de información, existe un estancamiento, dentro de la considerable mejora de los últimos años; pero que, además, existe una grave preocupación en el mundo directivo empresarial por la necesidad de mejorar la capacidad de los sistemas de información, no cuantitativa, sino cualitativamente, para que sirvan de base racional para la toma de decisiones. Consideramos que esta situación plantea una total apertura a las posibilidades de mejora en un 95 por 100 de los casos, encontrándose en un 72 por 100 de los encuestados el deseo de conocer qué posibilidades existen de configurar estos procesos de información. Esto demuestra que el directivo español está dispuesto a asumir planteamientos modernos y que, al propio tiempo, esta asunción exige una formación específica, sobre todo a niveles de empresas pequeñas y medianas. Las exigencias de una formación a nivel de *management* en la empresa española se ve aquí reflejada claramente.

Otro de los aspectos fundamentales, en cuanto al sistema de información empresarial, es su carácter centralizado, en el 76 por 100 de los casos. Domina y corresponde, ciertamente, a la estructura directiva anteriormente mencionada la centralización en el sistema de información como base de la capacidad gestora, y, además, el 62 por 100 de los encuestados se reafirman en que el sistema de información debe ser centralizado, ya que con ello se pretende mantener la capacidad de control. Aquí es donde, quizá, existe una de las preocupaciones fundamentales en cuanto a que los sistemas de información, en su utilización directiva, sean más bien sistemas de control que sistemas de toma de decisiones empresariales. Este intento de mejorar la base de la decisión empresarial es el elemento a incluir tanto en la modificación de los mismos sistemas de información como en la capacidad directiva del empresariado español.

## f) *Planificación empresarial*

Por último, ha sido considerado en la encuesta el instrumento de planificación, obteniéndose la contestación de que el 70 por 100 de los encuestados disponen del mismo, especialmente para el conjunto de la empresa, y solamente en un 25 por 100 para áreas específicas. Esta respuesta sorprende en cuanto a su dimensión, y digo que sorprende porque son cifras muy altas, produciéndose probablemente un problema conceptual sobre lo que se interpreta por planificación empresarial. Ello se aprecia especialmente en el análisis de los períodos de tiempo en los que se realiza esta planificación empresarial, siendo horizontes sumamente reducidos.

Prácticamente, puede decirse que los datos obtenidos implican una dimensión temporal de un año a dos, como cifra relevante, y que solamente en un 12 por 100 de los casos existe una planificación a más de cinco años. Por ello es por lo que se puede deducir que se está confundiendo la planificación empresarial con la elaboración de presupuestos; éstos constituyen una faceta muy diferenciada en la actividad planificadora de la empresa, como instrumento de la capacidad estratégica de la misma.

Puede señalarse, por lo tanto, que la realidad de una planificación estratégica, a nivel de la empresa española, es muy reducida y que el horizonte económico, lo mismo que se ha señalado anteriormente para los sistemas de objetivos, es insuficiente en los momentos actuales. Ello se aprecia, además, cuando se analizan las técnicas que mayor utilización tienen dentro de esta actividad planificadora, y que se refieren a los *ratios*, como magnitud de orientación de comportamientos y la planificación de magnitudes globales. Estamos, por lo tanto, ante planteamientos más bien puntuales y estáticos, y no ante los planteamientos que deben caracterizar la dinámica de una planificación estratégica.

Para el 43 por 100 de las empresas existe una organización específica para realizar estas tareas de planificación —o de presupuestos, en su caso—, lo que significa una disposición centralizada de los elementos organizativos para modernizar la gestión empresarial. En un 32 por 100 son los departamentos *staff*, y en un 13 por 100 está descentralizada esta actividad a nivel de divisiones. Son, sin duda, cotas muy altas de centralización de las tareas planificadoras.

Es un dato relevante la afirmación mayoritaria, en el 95 por 100 de los casos, de que la planificación es un instrumento necesario de la dirección empresarial si se quiere alcanzar una buena gestión y, sobre todo, dotar de flexibilidad a las decisiones empresariales (52 por 100), así como para analizar posibilidades de futuro y de control (41 por 100). Esta concienciación del directivo español en cuanto a la necesidad de planificación y la ya existente capacidad organizativa son bases adecuadas

para proceder a una modernización y a la introducción de planificaciones estratégicas en la actividad empresarial. Pero, sin duda, para ello son también necesarios los datos de constancia del entorno empresarial como pieza fundamental a la hora de introducir un *management* moderno.

### g) Conclusiones

Si queremos analizar en su conjunto el resultado de esta encuesta, podemos afirmar que la empresa española está caracterizada, en su estructura directiva y organizativa, por una fuerte tendencia centralizadora, que se han establecido bases organizativas adecuadas para un posterior desarrollo cualitativo de la capacidad de *management*, y que es necesario fomentar la introducción de las modernas técnicas de dirección, que implican necesariamente un proceso más participativo, más innovador y una mayor racionalidad en la utilización de los sistemas de información para la toma de decisiones.

Es necesario pasar de interpretaciones de los sistemas de información, en su misión o función de control, a la función que le debe corresponder como base para la toma de decisiones racionales.

Podemos afirmar que la estructura directiva y organizativa española dispone de las bases organizativas y humanas para poder modernizarse y adecuarse a las exigencias competitivas, sobre todo por lo que se refiere a la nueva etapa que se enfrenta de una mayor competitividad internacional. Pero también es exigencia fundamental que al entorno empresarial, en el cual tiene que realizarse la aplicación de las modernas técnicas de dirección y gestión, se le exija una mayor constancia en las políticas de este entorno y una mejor coordinación de las mismas.

Solamente cuando se dé una eficacia en las estructuras directivas y organizativas de la empresa española y una eficacia en el entorno empresarial, especialmente en el marco legislativo y en la política económica, dispondrá la economía española de una estrategia directiva que haga posible su competitividad internacional y con capacidad de respuesta a los problemas de la sociedad española, preferentemente al paro. Sólo con una mejora radical de la estrategia y capacidad directiva de la empresa española, especialmente de la empresa media, podrán aflorar las productividades ocultas y podrá situarse a la economía española en el grado de competencia que le exige la sociedad española.

## IV. RESULTADOS

### 1 Estructuras directivas

#### a) *Organos de gobierno*

Podemos decir que las empresas encuestadas tienen, en su mayoría, un consejo de administración (en un 92,86 por 100 de los casos) y un director general (84,82 por 100 de los casos).

Como media, dos directivos forman parte del consejo de administración. Este dato no varía con la dimensión; pero sí varía el peso específico de estos dos directivos, ya que el número de miembros del consejo de administración crece con la dimensión, pasando de ser cinco miembros, como media, en la pequeña empresa a ocho en la mediana y hasta catorce en la grande (cuadro núm. 1).

La figura del consejero delegado existe en la mitad de las empresas encuestadas.

En cuanto a la frecuencia de las reuniones del consejo de administración, un 42 por 100 se reúne mensualmente, alcanzando el siguiente mayor porcentaje (24,54 por 100) las reuniones trimestrales (cuadro número 2).

#### b) *Código de conducta*

Un 59 por 100 de las empresas encuestadas tienen código de conducta definido; las empresas muy pequeñas, sólo en un 22 por 100 de los casos; las medianas, en un 60 por 100, y las grandes, en un 70 por 100.

A medida que crece la empresa, el código de conducta es más frecuente. En un 58 por 100 de los casos se aplica dicho código, aunque sólo en un 23 por 100 está escrito. Un 50 por 100 de las empresas desearían más información al respecto (cuadro núm. 3).

#### c) *Estrategia empresarial*

En un 78 por 100 de los casos, la estrategia empresarial es considerada necesaria. Además, un 58 por 100 piensa que tiene una clara estrategia empresarial.

Casi el 100 por 100 (98 por 100) piensa que la estrategia empresarial es importante para la actividad. Asimismo, la mayoría (94 por 100) opina que facilita la coordinación, afecta a la organización y a los estilos de dirección y facilita las relaciones con el entorno (cuadro núm. 4).

#### d) *Definición de objetivos*

La definición de objetivos se realiza en un 83 por 100 de los casos: es más frecuente en las grandes empresas (95,5 por 100) y medianas (85 y 80 por 100) que en las pequeñas (78 y 40 por 100).

Esta definición es escrita en un 86,5 por 100 de las empresas grandes, mientras que sólo en un 20 por 100 de las pequeñas. En las medianas está escrita en un 33 al 54 por 100 de los casos.

La definición de objetivos se determina a nivel de alta dirección para la pequeña y mediana empresa, mientras que para las grandes se sitúa, además, a nivel de divisiones e incluso departamentos. A medida que crece la empresa, son más los niveles que participan en la definición de los objetivos.

En cuanto al horizonte temporal de los objetivos, el más frecuente es el año (63,4 por 100). Sólo la gran empresa contempla un horizonte temporal superior a los tres años (cuadro núm. 5).

En cuanto al protagonismo en la elaboración del sistema de objetivos, diremos que no existe un órgano específico para ello y que, a medida que crece la dimensión, aumenta el número de órganos que participan en la misma.

Finalmente, señalaremos que en casi la mitad de los casos el sistema de objetivos vigente es considerado suficiente (cuadro núm. 6).

## 2. **Estilos de dirección**

El estilo de dirección es considerado acorde con la filosofía empresarial en un 69 por 100 de los casos.

El estilo de dirección es participativo en un 48 por 100 de los casos y centralizado en un 21 por 100; el resto está en fórmulas intermedias (36 por 100).

Para el 60 por 100 de las empresas, el estilo de dirección es conocido por el personal.

En cuanto al interés sobre la incidencia de los estilos de dirección en la estructura y funcionamiento de la empresa, un 68 por 100 de las empresas desearían conocer más (cuadro núm. 7).

## 3. **Estructura organizativa**

Un 80 por 100 de las empresas encuestadas tienen organigrama, pero su validez se reduce al 60 por 100 de los casos.

Sólo un 34 por 100 de las empresas poseen manuales que determinan competencias, y su utilidad se reduce al 30 por 100 de los casos.



La organización es centralizada en un 53 por 100 de los casos, más frecuentemente en las pequeñas (80 por 100) y medianas (67 y 45 por 100) que en la gran empresa (32 por 100).

El instrumento de coordinación más utilizado es el presupuesto.

Un 54 por 100 de las empresas considera mejor una empresa descentralizada y un 38 por 100 está a favor de una empresa centralizada (cuadro núm. 8).

#### **4. Sistemas de información**

En lo relativo a instrumentos de información para la gestión, la pequeña empresa utiliza, sobre todo, la contabilidad financiera (78 y 67,5 por 100), mientras que la mediana y gran empresa utilizan más la contabilidad analítica (66,6 y 81,8 por 100) y la estadística empresarial (65 por 100).

Más del 50 por 100 está satisfecho con los actuales sistemas de información, que en un 67 por 100 son considerados adecuados para la toma de decisiones, pese a que un 94,5 por 100 piensa que pudieran mejorarse (cuadro núm. 9).

Hay un gran interés por el desarrollo de los sistemas de información (72 por 100).

Un 68 por 100 de las empresas dispone de capacidad informática suficiente.

Un 75 por 100 de las empresas posee un sistema de información centralizado. Además, esta centralización de los sistemas de información es considerada necesaria en un 59 por 100 de los casos, mientras que un 32 por 100 piensa que lo necesario es la descentralización (cuadro núm. 10).

#### **5. Planificación**

Se dispone de planificación empresarial en un 60,7 por 100 de las empresas encuestadas: es más frecuente a medida que crece la dimensión de la empresa. Así, más del 80 por 100 de las grandes empresas posee un sistema de planificación empresarial, que abarca especialmente el conjunto de la empresa (cuadro núm. 11).

El cálculo de resultados en la planificación se realiza en un 62,5 por 100 de los casos. La técnica más empleada es la de *balance-ratios*.

Un 43 por 100 de las empresas posee una organización especial para la planificación; en un 39 por 100 de los casos, esta organización es un departamento *staff* (cuadro núm. 12).

La planificación es considerada necesaria por el 90 por 100 de las empresas encuestadas (cuadro núm. 13).

CUADRO NUM. 1

*Organos de gobierno de la empresa española*

<i>Variable</i>	<i>Número de empleados</i>	<i>Contesta (%)</i>	<i>No contesta (%)</i>	<i>Media</i>	<i>V. máx.-V. mín.</i>	<i>V. máx. frec.</i>
I.1.2 N.º miembros del consejo de administración	Menos de 25 ... ..	80	20	5	5	—
	Entre 26 y 50 ... ..	55	45	5	6	—
	Entre 51 y 250 ... ..	95,2	7,5	7	23	—
	Entre 251 y 1.000 ... ..	90,9	9,1	8	24	—
	Más de 1.000 ... ..	100	—	14	18	—
	Sin clasificación ... ..	100	—	11	8	—
Todo el colectivo ... ..		90,2	9,8	9	24	—
I.1.4 N.º de directivos en el consejo	Menos de 25 ... ..	80	20	2	1	2
	Entre 26 y 50 ... ..	55	45	2	2	1
	Entre 51 y 250 ... ..	92,5	7,5	2	8	2
	Entre 251 y 1.000 ... ..	90,9	9,1	2	8	2 y 1
	Más de 1.000 ... ..	100	—	2	8	2 y 0
	Sin clasificación ... ..	100	—	3	2	—
Todo el colectivo ... ..		91,1	8,9	2	8	2
I.1.7 N.º de personas que dirigen las principales áreas	Menos de 25 ... ..	80	20	2	1	3 y 2
	Entre 26 y 50 ... ..	89	11	3	4	3
	Entre 51 y 250 ... ..	92,5	7,5	4	11	3
	Entre 251 y 1.000 ... ..	94	6	5	10	5
	Más de 1.000 ... ..	100	—	8	17	6
	Sin clasificación ... ..	100	—	6	2	—
Todo el colectivo ... ..		93,75	6,25	5	20	3

CUADRO NUM. 2  
Organos de gobierno

DIMENSION	— de 25 P.		26-50 P.		51-250 P.		251-1.000 P.		+1.000 P.		Sin clasif.		TOTAL COLECT.	
	Fi <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
I.1.3. ¿Con qué frecuencia se reúne el consejo de administración?:														
— Cada mes .....	4	80	2	22,1	16	40	10	30,2	15	68	—	—	47	42
— Cada dos meses .....	—	—	2	22,2	5	12,5	4	12	2	9	2	66,6	15	13,4
— Cada tres meses .....	—	—	1	11,1	8	20	9	27	4	18	1	33,3	23	20,5
— Cada seis meses .....	—	—	—	—	4	10	3	9,9	—	—	—	—	7	6,25
— Cada año .....	1	20	—	—	2	5	3	9,9	1	4,5	—	—	7	6,25
— No contesta .....	—	—	4	44,4	4	10	4	12	—	—	—	—	12	10,71
I.1.5. ¿Existe un consejero delegado?:														
— Sí .....	—	—	2	22	23	57,5	21	63,6	11	50	3	100	60	53,6
— No .....	5	100	4	44	17	42,5	11	33,3	11	50	—	—	48	42,8
— No contesta .....	—	—	3	33	—	—	1	3,1	—	—	—	—	4	3,6
I.1.6. ¿Existe un director general?:														
— Sí .....	4	80	9	100	31	77,5	28	84,8	21	95,5	2	66	95	85
— No .....	1	20	—	—	8	20	4	12,2	1	4,5	1	34	15	13,4
— No contesta .....	—	—	—	—	1	2,5	1	3	—	—	—	—	2	1,8

<sup>1</sup> Fi=Frecuencias absolutas.

<sup>2</sup> Porcentaje sobre el total de empresas encuestadas de dicho intervalo.

CUADRO NUM. 3  
Código de conducta

DIMENSION	— de 25 P.		26-50 P.		51-250 P.		251-1.000 P.		+1.000 P.		Sin clasif.		TOTAL COLECT.	
	Fi <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
I.2.1. ¿Existe un código de conducta?:														
— Sí .....	1	20	6	66	21	52,5	22	66,7	15	68	2	66	67	60
— No .....	4	80	3	34	19	47,5	10	30,3	7	32	1	34	44	40
— No contesta .....	—	—	—	—	—	—	1	3	—	—	—	—	1	1

<sup>1</sup> Fi=Frecuencias absolutas.

<sup>2</sup> Porcentaje sobre el total de empresas encuestadas de dicho intervalo.

CUADRO NUM. 4  
Estrategia empresarial

DIMENSION	— de 25 P.		26-50 P.		51-250 P.		251-1.000 P.		+1.000 P.		Sin clasif.		TOTAL COLECT.	
	Fi <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
I.3.1. ¿Es innecesaria la estrategia empresarial?:														
— Sí .....	2	40	—	—	9	22	6	18	3	13	1	33	21	19
— No .....	3	60	9	100	30	75	26	79	19	87	2	67	89	79,5
— No contesta .....	—	—	—	—	1	2,5	1	3	—	—	—	—	2	1,8
I.3.3. La definición de una estrategia empresarial, ¿es importante para la actividad empresarial?:														
— Sí .....	5	100	9	100	39	98	32	97	21	95,5	3	100	109	97,3
— No .....	—	—	—	—	1	2	—	—	1	4,5	—	—	2	1,8
— No contesta .....	—	—	—	—	—	—	1	3	—	—	—	—	1	1
¿Facilita la coordinación entre los responsables de la empresa?:														
— Sí .....	5	100	9	100	36	90	32	97	21	95,5	2	67	105	93,7
— No .....	—	—	—	—	2	5	—	—	1	4,5	—	—	1	1
— No contesta .....	—	—	—	—	2	5	1	3	—	—	1	33	4	3,6
¿Afecta a la propia organización y a los estilos de dirección?:														
— Sí .....	5	100	9	100	36	90	32	97	21	95,5	2	67	105	93,8
— No .....	—	—	—	—	2	5	—	—	1	4,5	—	—	3	2,6
— No contesta .....	—	—	—	—	2	5	1	3	—	—	1	33	4	3,6
¿Facilita las relaciones con el entorno?:														
— Sí .....	5	100	8	89	37	92,5	30	91	21	95,5	2	67	103	92
— No .....	—	—	1	11	3	7,5	1	3	1	4,5	1	33	7	6,2
— No contesta .....	—	—	—	—	—	—	2	6	—	—	—	—	2	1,8

<sup>1</sup> Fi = Frecuencias absolutas.

<sup>2</sup> Porcentaje sobre el total de empresas encuestadas de dicho intervalo.

**CUADRO NUM. 5**  
*Definición de objetivos*

<i>DIMENSION</i>	<i>— de 25 P.</i>		<i>26-50 P.</i>		<i>51-250 P.</i>		<i>251-1.000 P.</i>		<i>+1.000 P.</i>		<i>Sin clasif.</i>		<i>TOTAL COLECT.</i>	
	<i>Fi</i> <sup>1</sup>	<i>%</i> <sup>2</sup>	<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>Fi</i>	<i>%</i>	<i>Fi</i>	<i>%</i>
<b>I.4.1. ¿Existe en su empresa una definición de objetivos?:</b>														
— Sí .....	2	40	7	78	33	82,5	28	85	21	95,5	2	67	93	83
— No .....	2	40	1	11	6	15	5	15	1	4,5	1	3	16	14,2
— No contesta .....	1	20	1	11	1	2,5	—	—	—	—	—	—	3	2,7
<b>I.4.2. ¿Es escrita?:</b>														
— Sí .....	1	20	2	22	13	32,5	18	54,5	19	86,5	1	33	54	48
— No .....	1	20	5	56	19	47,5	10	30,5	2	9	1	33	38	34
— No contesta .....	3	60	2	22	8	20	5	15	1	4,5	1	33	20	18
<b>I.4.4. ¿A qué nivel sitúa su empresa la definición de objetivos?:</b>														
— Alta dirección .....	4	80	8	89	31	77,5	19	57,5	13	59	1	33	76	67,8
— Diversas áreas .....	—	—	—	—	9	22,5	14	42,5	14	63,6	1	33	38	34
— Departamentos .....	—	—	1	11	9	22,5	5	15	10	45,5	—	—	25	22,3
— Secciones .....	—	—	—	—	—	—	5	15	6	27,3	—	—	11	9,8
— No contesta .....	1	20	—	—	—	—	1	3	1	4,5	1	33	3	2,7
<b>I.4.5. ¿Qué horizonte de tiempo alcanza la definición de objetivos?:</b>														
— Seis meses .....	2	40	2	22	12	30	3	9	1	4,5	—	—	20	17,8
— Doce meses .....	1	20	5	56	26	65	22	66,6	16	72,8	1	33	71	63,4
— Más de tres años .....	—	—	1	11	2	5	2	6	3	13,5	1	33	9	8
— Menos de tres años .....	1	20	—	—	—	—	6	18	5	22,7	1	33	13	11,5
— No contesta .....	1	20	1	11	—	—	1	3	1	4,5	1	33	5	4,5

<sup>1</sup> Fi=Frecuencias absolutas.

<sup>2</sup> Porcentaje sobre el total de empresas encuestadas de dicho intervalo.

**CUADRO NUM. 6**  
**Sistema de objetivos**

DIMENSION	— de 25 P.		26-50 P.		51-250 P.		251-1.000 P.		+1.000 P.		Sin clasif.		TOTAL COLECT.	
	Fi <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
<b>1.4.6. ¿Quién elabora en la empresa el sistema de objetivos?:</b>														
— El consejo de administración	3	60	2	22	14	35	4	12	7	31,8	—	—	30	26
— El director general	—	—	3	33	13	32,5	15	45,5	11	50	—	—	42	37,5
— La comisión central	1	20	3	33	14	35	10	30,3	10	45	1	33	39	34,8
— Cada área/div.	—	—	—	—	4	10	10	30,3	11	50	1	33	26	23,2
— Cada unidad organizativa más pequeña	—	—	—	—	1	2,5	3	10,1	4	18	—	—	8	7,1
— No contesta	1	20	1	11	—	—	3	10,1	1	4,5	1	33	7	6,25
<b>1.4.8. El actual sistema de objetivos de su empresa:</b>														
— Es suficiente	2	40	2	22	19	47,5	16	53,8	14	63,6	1	33	63	56,2
— Insuficiente	1	20	6	67	18	45	9	27,2	6	27,3	1	33	41	36,6
— No le ve utilidad	—	—	—	—	1	2,5	—	—	—	—	—	—	1	1
— No se ha desarrollado	2	40	—	—	2	5	8	24,2	2	9	1	33	15	13,4
— No contesta	—	—	1	11	—	—	1	3	—	—	1	33	3	2,7
<b>1.4.9. Implantación de un sistema de objetivos como instrumento adecuado para un cambio organizativo y directivo:</b>														
— Sí	3	60	5	55	24	60	20	60,6	14	63,6	—	—	66	59
— No	2	40	1	11	10	25	5	15,4	1	4,5	1	33	20	18
— No contesta	—	—	3	33	6	15	8	24	7	31,9	2	67	26	23,2

<sup>1</sup> Fi=Frecuencias absolutas.

<sup>2</sup> Porcentaje sobre el total de empresas encuestadas de dicho intervalo.

CUADRO NUM. 7  
Estilos de dirección

DIMENSION	— de 25 P.		26-50 P.		51-250 P.		251-1.000 P.		+1.000 P.		Sin clasif.		TOTAL COLECT.	
	Fi <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
II.1. ¿Ha desarrollado un estilo de dirección acorde con la filosofía de la empresa?:														
— Sí .....	3	60	6	67	26	65	24	72,7	16	72,7	2	67	77	68,8
— No .....	2	40	3	33	13	32,5	7	21,2	6	27,3	1	33	32	28,5
— No <sup>o</sup> contesta .....	—	—	—	—	1	2,5	2	6,1	—	—	—	—	3	2,7
II.2. ¿Cuál es su estilo de dirección?:														
— Participativo .....	—	—	3	33	15	37,5	18	54,5	15	68	2	66	53	47,3
— Cooperativo .....	1	20	3	33	6	15	2	6	2	9	—	—	14	12,5
— Asesoramiento .....	1	20	1	11	4	10	4	12	—	—	—	—	10	8,9
— Patriarcal .....	2	40	2	22	4	10	5	15	1	4,5	—	—	14	12,5
— Centralizado .....	1	20	—	—	11	27,5	6	18	3	13	—	—	21	18,7
— No contesta .....	—	—	—	—	1	2,5	—	—	2	9	1	33	4	3,5
II.4. ¿Desea saber sobre la incidencia de un estilo de dirección concreto sobre la estructura y funcionamiento de la empresa?:														
— Sí .....	4	80	8	89	28	70	21	63,6	15	68,3	1	33	77	68,7
— No .....	1	20	—	—	11	27,5	12	36,4	5	22,7	1	33	30	26,8
— No contesta .....	—	—	1	11	1	2,5	—	—	2	9	1	33	5	4,5

<sup>1</sup> Fi=Frecuencias absolutas.

<sup>2</sup> Porcentaje sobre el total de empresas encuestadas de dicho intervalo.



**CUADRO NUM. 8**  
*Grado de formalización de la organización*

DIMENSION	— de 25 P.		26-50 P.		51-250 P.		251-1.000 P.		+1.000 P.		Sin clasif.		TOTAL COLECT.	
	Fi <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
III.1.1. ¿Dispone su empresa de organigrama?:														
— Sí	1	20	5	55	29	72,5	30	91	22	100	3	100	90	80
— No	4	80	4	44	11	27,5	2	6	—	—	—	—	21	18,7
— No contesta	—	—	—	—	—	—	1	3	—	—	—	—	1	1
III.1.2. ¿Tiene validez real el organigrama?:														
— Sí	1	20	4	44	25	62,5	20	57,5	19	86,4	2	67	71	63,4
— No	3	60	3	33	12	30	11	33,4	3	13,6	1	33	33	29,5
— No contesta	1	20	2	22	3	7,5	2	9,1	—	—	—	—	8	7,2
III.1.5. La organización de su empresa es:														
— Centralizada	4	80	6	67	27	67,5	15	45,4	7	31,8	1	33	60	53,5
— Descentralizada	—	—	—	—	6	15	17	51,5	14	63,6	2	67	39	35
— No contesta	1	20	3	33	7	17,5	1	3	1	4,6	—	—	13	11,6
III.1.7. ¿Qué instrumentos de coordinación utiliza?:														
— Presupuesto	—	—	1	11	15	37,5	12	36,4	14	63,6	2	67	44	39,3
— Objetivos	1	20	1	11	7	17,5	12	36,4	11	50	1	33	32	28,5
— Precios de cesión	—	—	—	—	1	2,5	1	3	1	4,6	—	—	31	27,6
— Valoración de resultados	—	—	2	22	1	2,5	2	6,1	3	13,6	1	33	9	8
— Beneficio	—	—	3	33	3	7,5	3	9	4	18,2	—	—	13	11,6
— ROI	—	—	—	—	—	—	2	6,1	2	9,1	1	33	5	4,5
— Product. física	—	—	1	11	1	2,5	2	6,1	1	4,6	—	—	5	4,5
— No contesta	4	80	5	55	22	55	12	36,4	5	22,7	1	33	49	43,7
III.1.8. Es mejor:														
— Organización centralizada	2	40	6	67	21	52,5	8	23,5	5	22,7	—	—	42	37,5
— Organización descent.	3	60	1	11	16	40	24	73,5	15	68,1	2	67	61	54,5
— No contesta	—	—	2	22	3	7,5	1	3	2	9,1	1	33	9	8,1

<sup>1</sup> Fi=Frecuencias absolutas.

<sup>2</sup> Porcentaje sobre el total de empresas encuestadas de dicho intervalo.

**CUADRO NUM. 9**  
*Sistemas de información*

DIMENSION	— de 25 P.		26-50 P.		51-250 P.		251-1.000 P.		+1.000 P.		Sin clasif.		TOTAL COLECT.		
	Variables	Fi <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
<b>IV.1. Instrumentos de información de su empresa:</b>															
— Contabilidad financiera . . . . .	3	60	6	66	28	70	24	60,6	16	27,3	3	100	80	71,5	
— Contabilidad analítica . . . . .	—	—	5	55	18	45	24	66,6	18	81,8	3	100	68	60	
— Estadística empresarial . . . . .	1	20	5	55	19	47,5	22	66,6	14	63,6	2	67	63	56,2	
— Otros . . . . .	2	40	1	11	5	12,5	12	39,4 <sup>t</sup>	11	50	1	33	32	28,5	
— No contesta . . . . .	—	—	—	—	1	2,5	1	3	1	4,6	—	—	3	2,6	
<b>IV.2. ¿Está usted satisfecho con los actuales sistemas de información?:</b>															
— Sí . . . . .	2	40	3	33	24	60	18	54,5	15	68,2	2	67	64	57	
— No . . . . .	3	60	6	67	16	40	15	45,5	7	31,8	1	33	48	42,8	
— No contesta . . . . .	—	—	—	—	—	—	1	3	—	—	—	—	1	1	
<b>IV.2.1. ¿Cree usted que son adecuados para la toma de decisiones?:</b>															
— Sí . . . . .	3	60	4	44	26	65	20	60,6	19	86,4	3	100	75	67	
— No . . . . .	2	40	5	55	14	35	11	33,3	3	13,6	—	—	33	30	
— No contesta . . . . .	—	—	—	—	—	—	2	6	—	—	—	—	2	2	
<b>IV.2.2. ¿Considera que pudieran mejorarse?:</b>															
— Sí . . . . .	4	80	9	100	37	92,5	31	94	22	100	3	100	106	94,5	
— No . . . . .	1	20	—	—	3	7,5	1	3	—	—	—	—	5	4,5	
— No contesta . . . . .	—	—	—	—	—	—	1	3	—	—	—	—	1	1	

<sup>1</sup> Fi=Frecuencias absolutas.

<sup>2</sup> Porcentaje sobre el total de empresas encuestadas de dicho intervalo.

CUADRO NUM. 10  
Sistemas de información

DIMENSION	— de 25 P.		26-50 P.		51-250 P.		251-1.000 P.		+1.000 P.		Sin clasif.		TOTAL COLECT.	
	Fi <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
IV.3. ¿Desearía conocer más sobre sistemas de información?:														
— Sí .....	4	80	8	89	27	67,5	23	69,7	16	72,8	2	67	80	71,5
— No .....	1	20	—	—	7	17,5	8	24,2	3	13,6	—	—	19	17
— No contesta .....	—	—	1	11	6	15	2	6,1	3	13,6	1	33	13	11,6
IV.4. ¿Dispone de capacidad informática suficiente?:														
— Sí .....	4	80	4	44	24	60	25	75,8	18	81,8	2	67	77	68,7
— No .....	1	20	5	55	16	40	6	18,1	4	18,2	—	—	32	28,5
— No contesta .....	—	—	—	—	—	—	2	6,1	—	—	1	33	3	2,6
IV.5. El sistema de información de su empresa es:														
— Centralizado .....	3	60	7	78	33	82,5	24	73	14	63,6	2	67	83	74
— Descentralizado .....	2	40	2	22	7	17,5	8	24,2	8	36,4	—	—	27	24
— No contesta .....	—	—	—	—	—	—	1	3	—	—	1	33	2	2
IV.5.1. ¿Considera usted que necesita?:														
— Una centralización de su sistema de información .....	3	60	6	67	25	62,5	21	63,6	13	59,1	2	67	70	62,5
— Una descentralización de su sistema de información .....	2	40	2	22	11	27,5	11	33,4	6	27,3	—	—	32	28,5
— No contesta .....	—	—	1	11	4	10	1	3	3	13,6	1	33	10	9

<sup>1</sup> Fi=Frecuencias absolutas.

<sup>2</sup> Porcentaje sobre el total de empresas encuestadas de dicho intervalo.

CUADRO NUM. 11 .

Planificación

DIMENSION	— de 25 P.		26-50 P.		51-250 P.		251-1.000 P.		+1.000 P.		Sin clasif.		TOTAL COLECT.	
	Fi <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
V.1. ¿Dispone la empresa de un sistema de planificación empresarial?:														
— Sí	1	20	5	55	25	62,5	17	81,9	18	81,8	2	67	68	60,7
— No	3	60	3	33	14	35	6	18,1	4	18,2	1	33	31	27,6
— No contesta	1	20	1	11	1	2,5	—	—	—	—	—	—	3	2,7
V.1.1. ¿Para qué niveles?:														
— Para el conjunto de la empresa	1	20	5	55	16	40	25	75,7	17	77,3	2	67	68	60,7
— Para áreas específicas	—	—	—	—	12	25	9	27,3	8	36,4	—	—	29	25,9
— Para proyectos específicos	—	—	1	11	—	—	9	27,3	6	27,3	—	—	15	13,4
— No contesta	4	80	3	33	14	35	6	18,1	5	22,7	1	33	33	29,5
V.2. ¿Realiza su empresa cálculos económicos de resultados en planificación?:														
— Sí	1	20	3	33	23	57,5	25	75,8	18	81,8	1	33	71	63,4
— No	4	80	5	55	16	40	8	24,2	3	13,6	1	33	37	33
— No contesta	—	—	1	11	1	2,5	—	—	1	4,6	1	33	4	3,5

<sup>1</sup> Fi=Frecuencias absolutas.

<sup>2</sup> Porcentaje sobre el total de empresas encuestadas de dicho intervalo.

CUADRO NUM. 12

Planificación

DIMENSION	— de 25 P.		26-50 P.		51-250 P.		251-1.000 P.		+1.000 P.		Sin clasif.		TOTAL COLECT.		
	Variables	Fi <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
V.2.1. ¿Qué técnicas de planificación utiliza?:															
— Balance/ratios .....	1	20	4	44	21	52,5	15	45,5	6	27,3	2	67	49	44	
— Desarrollo de productos/resultados .....	2	40	3	33	9	22,5	13	—	4	18,2	—	—	31	27,6	
— Planificación global de las magnitudes relevantes .....	1	22	4	44	10	25	17	51,5	5	22,7	1	33	38	34	
— Planificación detallada .....	—	—	1	11	8	20	14	42,4	13	59,1	2	67	38	34,8	
— Otros .....	1	20	—	—	1	2,5	4	12	2	9	—	—	8	7	
— No contesta .....	1	20	1	11	5	12,5	2	6	3	13,6	—	—	12	10,7	
V.3. ¿Posee una organización específica para la planificación?:															
— Sí .....	—	—	1	11	10	25	18	54,6	18	81,8	2	67	49	43,7	
— No .....	3	60	5	55	25	65	14	42,4	4	18,2	1	33	52	46,6	
— No contesta .....	2	20	3	33	5	12,5	2	6	—	—	—	—	12	10,7	
V.3.1. En base a:															
— Un departamento <i>staff</i> para toda la empresa .....	—	—	—	—	7	17,5	12	36,4	12	54,5	2	67	33	29,5	
— Una descentralización a nivel de decisiones .....	—	—	1	11	2	5	6	18,1	7	31,8	—	—	16	14,3	
— No contesta .....	5	100	8	89	31	77,5	15	45,5	6	27,3	1	33	66	58,9	
V.4. ¿Considera usted necesario que se planifique la empresa?:															
— Sí .....	4	80	9	100	34	85	32	97	22	100	2	67	103	91,9	
— No .....	—	—	—	—	1	2,5	—	—	—	—	—	—	1	8,9	
— No contesta .....	1	20	—	—	5	12,5	1	3	—	—	1	33	8	7,2	

<sup>1</sup> Fi=Frecuencias absolutas.

<sup>2</sup> Porcentaje sobre el total de empresas encuestadas de dicho intervalo.

CUADRO NUM. 13

*Planificación*

DIMENSION	— de 25 P.		26-50 P.		51-250 P.		251-1.000 P.		+1.000 P.		Sin clasif.		TOTAL COLECT.	
	Fi <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
V.4.1. ¿Por qué es necesaria la planificación?:														
— Para realizar una buena gestión ... ..	1	20	5	55	21	52,5	23	69,7	13	59,1	3	100	66	59
— Para conocer posibles alternativas antes de adoptar una decisión ... ..	3	60	4	44	18	45	16	48,5	16	72,7	2	67	59	52,7
— Para plantear nuevas perspectivas empresariales ... ..	2	40	2	22	11	27,5	18	54,5	13	59,1	1	34	47	42
— Para controlar la actividad empresarial ... ..	2	40	4	44	13	32,5	13	39,4	14	63,6	2	67	48	42,8
— No contesta ... ..	2	40	1	11	6	15	1	3	—	—	—	—	10	8,9

31

<sup>1</sup> Fi=Frecuencias absolutas.

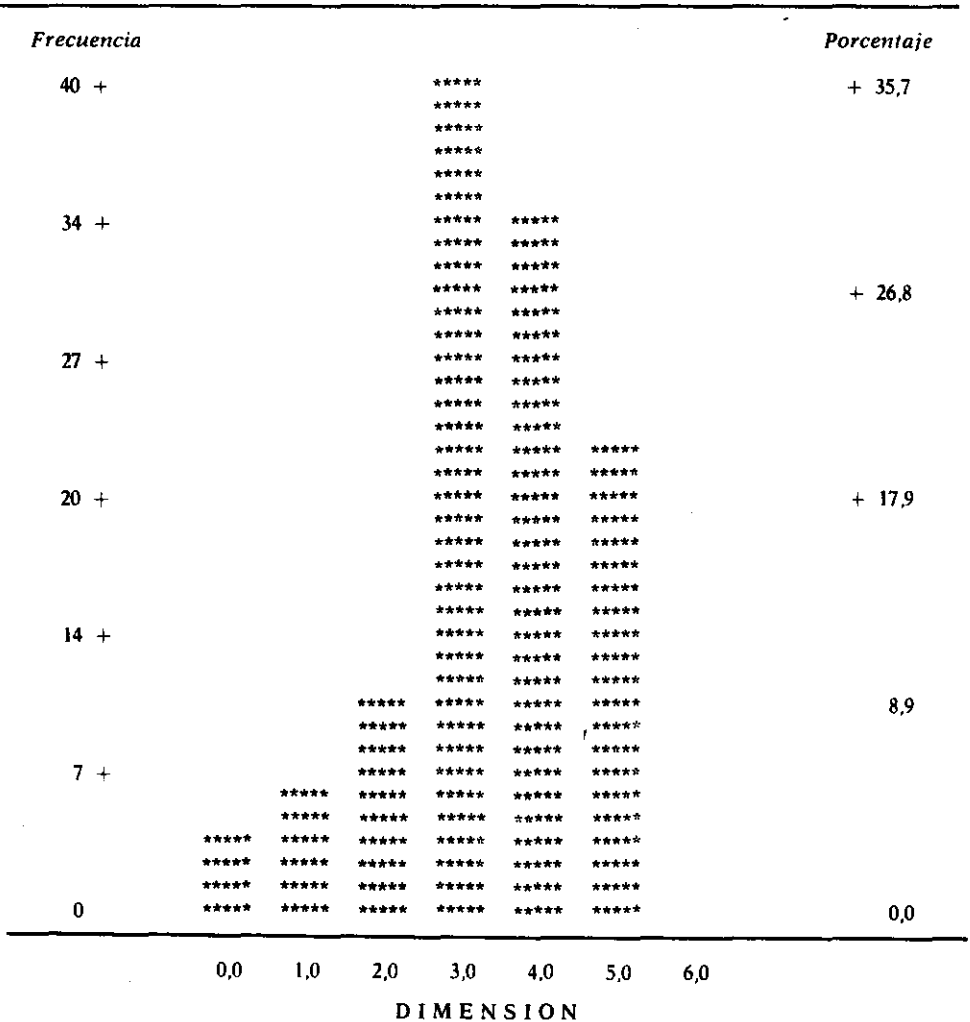
<sup>2</sup> Porcentaje sobre el total de empresas encuestadas de dicho intervalo.

# DISTRIBUCION DE FRECUENCIA

*Variable de Distribución: Dimensión*

<i>Intervalos</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Acu. (%)</i>
No contestan .....	3	2,7	2,7
Menos de 25 P. ....	5	4,5	7,1
De 26 a 50 P. ....	9	8,0	15,2
De 51 a 250 P. ....	40	35,7	50,9
De 251 a 1.000 P. ....	33	29,5	80,4
Más de 1.000 P. ....	22	19,6	100,0
<b>TOTAL</b> .....	<b>112</b>	<b>100,0</b>	

## HISTOGRAMA



## V. METODOLOGIA

Un panel es un conjunto de individuos, pertenecientes a un determinado grupo —en nuestro caso se trata de individuos que realizan funciones de planificación económica en las empresas—, al que se le va consultando periódicamente, con objeto de observar no sólo su opinión sobre una realidad concreta, sino también la evolución en el tiempo de esa opinión.

Empecemos por definir el perfil del individuo que forma parte de nuestro panel. En esencia, este individuo está definido por su función dentro de la empresa: es aquel que, independientemente del cargo que tenga, realiza las funciones de planificación económica general de la empresa. El sujeto que forma parte del panel será el que realice la función anteriormente citada al máximo nivel de responsabilidad. Esta persona, que debe pertenecer al mundo profesional de la economía, aunque no es necesario que sea economista de carrera, ha de ser generalista y marcar las líneas globales de política de empresa, aunque la decisión pertenezca a un director o al consejo de administración. Han sido descartadas de nuestro panel aquellas personas que, cumpliendo los requisitos citados, tengan el carácter de empresarios por sus intereses en el capital.

Una vez definido el perfil del componente del panel y, por lo tanto, conocido ya nuestro universo, es necesario tener en cuenta una serie de variables que los estructuren, con objeto de conseguir unos estratos necesarios para el diseño de la muestra.

Aun dentro de la homogeneidad de este grupo de profesionales de la economía, sobre todo pensando en la opinión de este colectivo, debemos tener en cuenta tres variables que consideramos que definen el universo:

- el tamaño de la empresa en la cual trabajan;
- el sector o actividad de esa empresa;
- la categoría profesional dentro de la empresa.

Aunque en la constitución de un panel de expertos en economía de empresa no se intente buscar la representatividad respecto al universo, ya que lo que nos interesa es la opinión de este grupo compacto y homogéneo de expertos, sí es conveniente tener en cuenta las variables anteriormente citadas.

En este sentido, se han establecido cinco tamaños de empresas, veintidós sectores de actividad y diez categorías profesionales:

- Empresas con menos de 25 empleados.
- Empresas con más de 25 y menos de 50 empleados.



- Empresas con más de 50 y menos de 250 empleados.
- Empresas con más de 250 y menos de 1.000 empleados.
- Y empresas con más de 1.000 empleados.

El colectivo queda, según la dimensión, clasificado en:

<i>Intervalo (n.º de empleados)</i>	<i>N.º de empresas</i>	<i>% sobre el total</i>
Menos de 25 .....	5	4,46
Entre 26 y 50 .....	9	8,04
Entre 51 y 250 .....	40	35,71
Entre 251 y 1.000 .....	33	29,47
Más de 1.000 .....	22	19,64
Empresas sin clasificar .....	3	2,68
<b>TOTAL .....</b>	<b>112</b>	<b>100,00</b>

En cuanto a la clasificación por sectores, el colectivo lo forman:

<i>Sector</i>	<i>N.º de empresas</i>	<i>% sobre el total</i>
1. Extractivos .....	3	2,68
2. Alimentación .....	3	2,68
3. Textil .....	7	6,25
4. Confección .....	4	3,57
5. Madera .....	3	2,68
6. Artes gráficas .....	5	4,46
7. Cuero y piel .....	5	4,46
8. Papelera .....	5	4,46
9. Caucho .....	2	1,78
10. Químicas y materias plásticas .....	15	13,40
11. Industria eléctrica .....	6	5,36
12. Energía (electricidad, agua, gas) .....	3	2,68
13. Siderometalúrgica .....	5	4,46
14. Construcción .....	8	7,15
15. Bancos .....	5	4,46
16. Seguros .....	4	3,57
17. Transporte .....	8	7,15
18. Comercio .....	5	4,46
19. Mecánica de precisión .....	2	1,78
20. Comercialización (venta al por mayor) .....	5	4,46
21. Servicios .....	3	2,68
22. Sin clasificar .....	6	5,36
<b>TOTAL .....</b>	<b>112</b>	<b>100,00</b>

Finalmente, dentro de cada empresa, las personas encuestadas, según las funciones que realizan y los cargos que ocupan, se pueden clasificar en:

<i>Sector</i>	<i>N.º de empresas</i>	<i>% sobre el total</i>
1. Presidente-vicepresidente	2	1,78
2. Consejero	3	2,68
3. Director general	16	14,29
4. Subdirector general	4	3,57
5. Servicio de estudios, económicos y financieros	10	8,93
6. Director financiero y administrativo	51	45,54
7. Director marketing-comercial	13	11,60
8. Director del departamento fiscal	2	1,78
9. Control de gestión	4	3,57
10. Jefe de administración	7	6,26
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100,00</b>

El tamaño de la muestra de profesionales de la economía de la empresa ha sido de 112.

## VI. CUESTIONARIO

### I. ESTRUCTURAS DIRECTIVAS

#### I.1. SOBRE LOS ORGANOS DE GOBIERNO

I.1.1. ¿Existe en su empresa un consejo de administración?:

- SI ..... 1  
NO ..... 2

I.1.2. ¿Cuántos miembros lo forman?:

I.1.3. ¿Con qué frecuencia se reúnen?:

- Cada mes ..... 1
- Cada dos meses ..... 2
- Cada tres meses ..... 3
- Cada seis meses ..... 4
- Una vez al año ..... 5

I.1.4. ¿Cuántos miembros del Consejo son directivos de la empresa?:

I.1.5. ¿Existe un consejero delegado?:

- SI ..... 1  
NO ..... 2

I.1.6. ¿Existe un director general?:

- SI ..... 1  
NO ..... 2

I.1.7. ¿Cuántas personas dirigen las principales áreas de responsabilidad: (divisiones?):

### I.2. SOBRE EL CODIGO DE CONDUCTA

I.2.1. ¿Existe un código de conducta que refleja la filosofía empresarial?:

- SI ..... 1  
NO ..... 2

I.2.2. ¿Se aplica en la toma de decisiones empresariales?:

- SI ..... 1  
NO ..... 2

I.2.3. ¿Está escrito?:

- SI ..... 1  
NO ..... 2

I.2.4. ¿Descaría usted saber más sobre el particular?:

- SI ..... 1  
NO ..... 2

### I.3. SOBRE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

I.3.1. ¿Considera usted innecesaria la estrategia empresarial?:

- SI ..... 1  
NO ..... 2

I.3.2. ¿Considera que dispone de una clara estrategia empresarial?:

- SI ..... 1  
NO ..... 2

- I.3.3. ¿La definición de una estrategia empresarial opina usted...
- ... que es importante para la actividad empresarial?:
    - SI ... .. 1
    - NO ... .. 2
  - ... que facilita la coordinación entre los responsables de la empresa:
    - SI ... .. 1
    - NO ... .. 2
  - ... que afecta a la propia organización y a los estilos de dirección:
    - SI ... .. 1
    - NO ... .. 2
  - ... que facilita las relaciones con el entorno:

**I.4. SOBRE LA DEFINICION DE OBJETIVOS**

- I.4.1. ¿Existe en su empresa una definición de objetivos?:
- SI ... .. 1
  - (Pasar a I.4.4.) NO ... .. 2
- I.4.2. ¿Es escrita?:
- SI ... .. 1
  - NO ... .. 2
- I.4.3. ¿Es cuantificable o verbal?:
- Cuantificable ... .. 1
  - Verbal ... .. 2
- I.4.4. ¿A qué nivel se sitúa en su empresa la definición de objetivos?:
- Alta dirección ... .. 1
  - Divisiones/áreas ... .. 2
  - Departamentos ... .. 3
  - Secciones ... .. 4

- I.4.5. ¿Qué horizontes de tiempo alcanza la definición de objetivos de su empresa?:
- Cada seis meses ... .. 1
  - Cada doce meses ... .. 2
  - Menos de tres años ... .. 3
  - Más de tres años ... .. 4
- I.4.6. ¿Quién elabora en su empresa el sistema de objetivos?:
- El consejo de administración ... .. 1
  - El director general ... .. 2
  - Una comisión central ... .. 3
  - Cada una de las áreas o divisiones ... .. 4
  - Cada una de las unidades organizativas más pequeñas ... .. 5
- I.4.7. En el caso concreto de su empresa el sistema de objetivos sirve para:
- Determinar las políticas a seguir ... .. 1
  - Aflorar contradicciones entre objetivos ... .. 2
  - Definir la estructura del sistema de información ... .. 3
  - Conseguir que cada responsable ajuste su actuación a los objetivos ... .. 4
  - Definir la estructura de organización ... .. 5
  - Ajustar con incentivos la remuneración del personal directivo a los objetivos ... .. 6
- I.4.8. El actual sistema de objetivos de su empresa es:
- Suficiente ... .. 1
  - Insuficiente ... .. 2
  - No le ve utilidad ... .. 3
  - No se ha desarrollado ... .. 4
- I.4.9. ¿Considera usted que la implantación de un sistema de objetivos pudiera ser para usted un instrumento adecuado para un cambio directivo y organizativo?:
- SI ... .. 1
  - NO ... .. 2



#### IV. SISTEMAS DE INFORMACION

- IV.1. ¿Con qué instrumentos de información cuenta su empresa?:
- Contab. financiera ... 1
  - Contabili. analítica ... 2
  - Estadística empre. ... 3
  - Otros ... 4
- IV.2. ¿Está usted satisfecho con los actuales sistemas de información de que dispone?:
- SI ... 1
- NO ... 2
- IV.2.1. ¿Cree usted que son adecuados para la toma de decisiones?:
- SI ... 1
- NO ... 2
- IV.2.2. ¿Considera que pudieran mejorarse?:
- SI ... 1
- NO ... 2
- IV.3. ¿Desearía conocer más sobre las posibilidades de desarrollo de sistemas de información más acordes con las exigencias de los procesos de decisión?:
- SI ... 1
- (Pasar a IV.4.) NO ... 2
- IV.3.1. ¿En qué niveles?:
- Administración ... 1
  - Financiero ... 2
  - Comercial ... 3
  - Producción ... 4
  - Otros ... 5
- IV.4. ¿Dispone de capacidad informática suficiente?:
- SI ... 1
- NO ... 2
- IV.5. El sistema de información de su empresa es:
- Centralizado ... 1
  - Descentralizado ... 2

IV.5.1. ¿Considera usted que se necesita?:

- Una centralización del sistema de información ... 1
- Una descentralización del sistema de información ... 2

IV.5.2. ¿Por qué?:

- Por capacidad de control ... 1
- Por exigencias informáticas ... 2
- Por exigencias de los propios procesos ... 3

#### V. PLANIFICACION

V.1. ¿Dispone su empresa de un sistema de planificación empresarial?:

SI ... 1

(Pasar a V.2.) NO ... 2

V.1.1. ¿Para qué niveles?:

- Para el conjunto de la empresa ... 1
- Para áreas específicas ... 2
- Para proyectos específicos ... 3

V.1.2. ¿Con qué horizonte de tiempo?:

V.2. ¿Realiza su empresa cálculos económicos de resultados en la planificación?:

SI ... 1

NO ... 2

V.2.1. ¿Qué técnicas de planificación utiliza su empresa?:

- Balances-ratios ... 1
- Desarrollo de productos-resultados ... 2
- Planificación global de las magnitudes más relevantes ... 3
- Planificación detallada ... 4
- Otras ... 5

## II. ESTILOS DE DIRECCION

- II.1. ¿Se ha desarrollado en su empresa un estilo de dirección acorde con la filosofía empresarial?:
- SI ... .. 1  
NO ... .. 2
- II.2. ¿Cuál de estos estilos se ajusta más a su sistema de dirección?:
- Estilo participativo ... 1
  - Estilo cooperativo ... 2
  - Estilo de asesora. ... 3
  - Estilo patriarcal ... 4
  - Estilo centralizado ... 5
- II.3. ¿Conoce el personal el estilo de dirección que implica al conjunto de la empresa?:
- SI ... .. 1  
NO ... .. 2
- II.4. ¿Le interesaría conocer más sobre la incidencia de una definición e implantación de estilos de dirección concretos sobre la estructura y funcionamiento de la empresa?:
- SI ... .. 1  
NO ... .. 2

## III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### III.1. SOBRE EL GRADO DE FORMALIZACION DE LA ORGANIZACION

- III.1.1. ¿Dispone su empresa de un organigrama?:
- SI ... .. 1  
NO ... .. 2

### III.1.2. ¿Tiene validez real el organigrama?:

- SI ... .. 1  
NO ... .. 2

### III.1.3. ¿Disponen ustedes de manuales determinando las competencias de cada unidad organizativa?:

- SI ... .. 1

### (Pasar a III.1.5.) NO ... .. 2

### III.1.4. ¿Se aplican estos manuales?:

- SI ... .. 1

- NO ... .. 2

### III.1.5. La organización de su empresa es:

#### (Pasar a III.1.8.) ● Centralizada ... .. 1

- Descentralizada ... .. 2

### III.1.6. ¿A qué niveles?:

- Alta dirección ... .. 1

- Nivel departamentos ... 2

- Nivel secciones ... .. 3

### III.1.7. ¿Qué instrumentos de coordinación utiliza?:

- El presupuesto ... .. 1

- En base a objetivos ... .. 2

- En base a precios de cesión ... 3

- En base a valoración de resultados:

- Beneficio contable ... 5

- ROI (rentabilidad del capital invertido total) 6

- Sobre productividad física ... .. 7

### III.1.8. ¿Qué opina usted que es mejor?:

- Una organización centralizada ... .. 1

- Una organización descentralizada ... .. 2

→

V.3. ¿Posee su empresa una organización específica para realizar la planificación?:

SI ..... 1

(Pasar a V.4.) NO ..... 2

V.3.1. En base a:

● Un departamento staff para toda la empresa ..... 1

● Una descentralización a nivel de divisiones ..... 2

V.4. ¿Considera usted necesario que se planifique la empresa?:

SI ..... 1

(Pasar a datos.) NO ..... 2

V.4.1. ¿Por qué?:

● Para realizar una buena gestión ..... 1

● Para conocer alternativas posibles antes de adoptar una decisión. .... 2

● Para plantear nuevas perspectivas empresariales ..... 3

● Para controlar la actividad empresarial ..... 4

## DATOS DE CLASIFICACION

A.1. Sector de actividad principal de su empresa:

.....

A.2. Tamaño de su empresa: número de empleados

A.3. ¿Puede describirme sucintamente sus funciones en esa empresa?:

.....

MUCHAS GRACIAS