

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

**COMPETITIVIDAD, CULTURA EMPRESARIAL Y POLITICA DE
RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA**

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

Doc.

1-A 91/173

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 173
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**COMPETITIVIDAD, CULTURA EMPRESARIAL Y POLITICA DE
RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA**

***Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares***

Alcalá de Henares, Febrero 1991

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Sra. María Teresa del Val
- Sra. María Luisa Rodríguez

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
Alcalá de Henares. Teléfono : 898.09.82/86 Ext. 3200**

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION : LAS NUEVAS DIMENSIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	5
II. QUE ES COMPETITIVIDAD Y CUAL ES LA VERDADERA SITUACION DE LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA? ...	8
III. CARACTERISTICAS DIFERENCIADORAS DE LA COMPETITIVIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA	18
IV. CULTURA EMPRESARIAL ESPAÑOLA EN EL AMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS	22
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	27

I. INTRODUCCION : LAS NUEVAS DIMENSIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS

EN LA EMPRESA ⁽¹⁾ ⁽²⁾

Los sistemas económicos y sociales abiertos, competitivos, generan instituciones mucho más dinámicas y abiertas y, por ello, también, instituciones más complejas.

En los sistemas cerrados, de carácter burocrático, no existe dinámica ni en las instituciones ni en los procesos; no se buscan o se generan nuevas soluciones a los problemas, hay muy pocas oportunidades y, sobre todo, no existen alternativas.

La economía, el cálculo económico y la fuerte dinámica integradora de lo social, solamente se desarrollan en sistemas abiertos, competitivos. Es entonces cuando se generan oportunidades, cuando existen múltiples alternativas, y es cuando precisamente es necesario el cálculo económico, la lógica racional de la economía, para poder asignar de manera eficiente los recursos. Se trata siempre de buscar soluciones más eficientes para no despilfarrar recursos y resolver de

1. Está basado en la ponencia presentada en la jornada organizada por DNA Consultores sobre "Negociación colectiva y competitividad en 1991" el 21 de febrero de 1991 en Alcalá de Henares.

2. Quiero agradecer cordialmente al Consejero Delegado de DNA Consultores, S.A., D. Miguel Angel Gala Roldán su amable invitación y, en particular, felicitarle por estas iniciativas que significan un camino adecuado para una fructífera confrontación de ideas, inicio de diálogo y el esfuerzo de integración de hombres e instituciones.

manera más adecuada los problemas de la sociedad. Aquí se deben sentar las bases de todo diálogo constructivo e integrador.

Y es precisamente en este contexto cuando el hombre juega un rol decisivo en la configuración del sistema abierto. Es el hombre el que configura constantemente nuevas formas institucionales, diseña nuevos procesos, busca nuevas alternativas y de su protagonismo depende el éxito o fracaso de las instituciones, de las empresas, de las diferentes instituciones económicas y sociales.

En los sistemas cerrados, burocráticos, el hombre es el sujeto que tiene que realizar lo que en la función se le asigna. En los sistemas abiertos el hombre es el que centra, con su creatividad e innovación, la búsqueda de nuevas alternativas, que son siempre nuevas soluciones y nuevas formas de resolver los problemas. El hombre es el protagonista del cual va a depender el éxito o fracaso de la actividad institucional o de los procesos o funciones.

Pero lo que verdaderamente destaca es el hecho de que solamente en los sistemas abiertos y dinámicos se aprecia, de manera irrefutable, cómo lo económico y lo social son dos partes estrechamente interdependientes de las que depende el éxito, tanto en la asignación de los recursos como también en la solución de los problemas de una sociedad.

No hay eficiencia económica si no hay eficacia social y, consiguientemente, cualquier separación entre lo económico y lo social origina serios despilfarros de recursos y da una respuesta inadecuada al contexto de la realidad económica de las instituciones y a la realidad social. No pueden separarse estas dos dimensiones porque por naturaleza están estrechamente relacionadas.

En la definición de un orden institucional, de una constitución empresarial, de un proceso, de una función, las dos dimensiones, la económica y la social, en su sentido amplio, van a definir el posicionamiento de las personas implicadas en el proceso y van a definir asimismo las posibilidades de las alternativas que puedan generarse en la búsqueda de nuevas soluciones.

Ha sido precisamente, y es en todos aquellos sistemas o instituciones cerrados, burocráticos, donde se separa lo económico y lo social con el

consiguiente deterioro, ya que ni lo económico conlleva a un éxito en el ámbito social, ni los esfuerzos en lo social mejoran los niveles de eficiencia económica.

Esta es la gran virtud de los ordenamientos económicos y sociales abiertos, competitivos: el hombre es el que integra lo económico con lo social y, consiguientemente, el que con ello diseña nuevas formas institucionales, nuevas alternativas de procesos e incluso nuevas funciones.

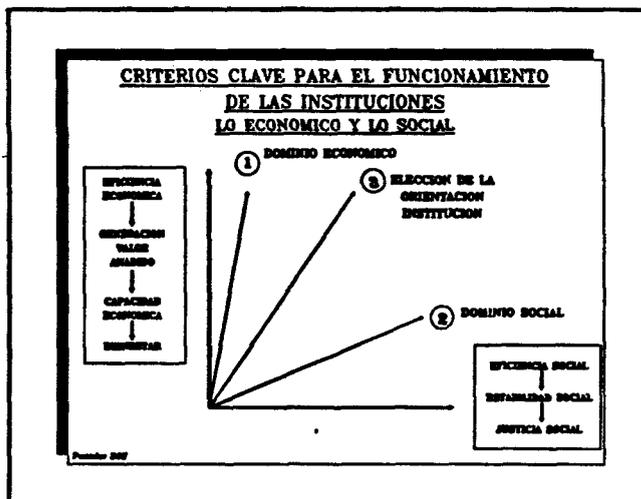


Figura 1 : Lo económico y lo social

La actuación económica es una permanente adaptación de las instituciones y de los procesos a las situaciones de cambio.

Cuando el sistema es cerrado estos procesos de adaptación son lentos, muy pobres, ya que existen muy pocas alternativas y se basan fundamentalmente en la suposición de que el proceso de adaptación es sin ruptura.

En un sistema abierto el proceso de adaptación se caracteriza por su flexibilidad y rapidez, definirá el éxito o fracaso con lo cual se generan nuevas instituciones, nuevos procesos y nuevas formas de resolver los problemas de una sociedad.

Por consiguiente, cuando hablamos de competitividad estamos hablando en términos muy distintos a los que generalmente ha sido interpretado dentro del contexto económico-social. Se trata de formas institucionales abiertas, integradoras en búsqueda de un enriquecimiento de alternativas y de una mayor capacidad de protagonismo del hombre, innovando y creando nuevas alternativas, y nuevas formas de resolver con eficiencia los problemas económicos y sociales. Del éxito de las instituciones en las que está involucrado dependerá su propio éxito personal.

II. QUE ES COMPETITIVIDAD Y CUAL ES LA VERDADERA SITUACION DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA?

Competitividad implica siempre integrar y no destruir al otro. Ser competitivo significa desarrollar las propias capacidades en lo que se es más eficiente, en lo que se es diferente. Cuando se plantea un cálculo económico estratégico sobre cómo adaptarse a las situaciones cambiantes sabemos que debe centrarse básicamente en :

- . Considerar en lo que se es diferente, como hombre, como institución o como proceso o producto, es decir, aquéllo donde se tienen ventajas competitivas superiores a la media y en lo que por esta diferencia se puede ser competitivo integrando.**
- . Implica también evaluar la forma de realizarlo en relación a los recursos disponibles, es decir, buscar la eficiencia económica dentro de las múltiples y diferentes alternativas para poder resolver el problema de adaptación.**

Ser competitivo implica hacer un cálculo económico partiendo desde fuera de la empresa, del individuo, hacia dentro. Es decir, de la sociedad, de los mercados, de las prestaciones reales en el entorno abierto. Esto es, la empresa y el individuo integran aquel elemento o aquellos aspectos del entorno en los que se tiene una ventaja competitiva y, consiguientemente, lo que trata es de dar una respuesta a esas necesidades del entorno desde su posicionamiento diferenciado frente a los otros. Por ello nunca esta interpretación de competitividad consiste en destruir al otro, comprándolo o anulándolo, haciendo cárteles o llegando a acuerdos, sino que precisamente se trata de concebir las divisiones de trabajo desde la perspectiva de la diferencia.

No es, por consiguiente, un cálculo económico desde dentro hacia afuera, como es tradicional en nuestra cultura, ya que si lo hago de esta manera traslado hacia afuera, hacia el entorno, las diferencias que no conozco, como tampoco busco nuevas alternativas y formas de resolver los problemas. Traslado a otros mis

ineficiencias e, incluso, ni lo aprecio en muchas situaciones al no disponer de baremos de medición externa y de otros valores.

Por consiguiente, sólo cuando integro el entorno de fuera en lo que soy diferente como empresa o individuo es :

- . Cuando se generan cálculos económicos correctos.
- . Cuando el hombre busca nuevas alternativas para mejorar su posición
- . Cuando surgen múltiples oportunidades
- . Cuando el hombre desarrolla su capacidad creativa
- . Cuando el hombre desarrolla su dimensión de responsabilidad y ética

Ser competitivo es otra forma de entender prácticamente al hombre y a su Leitbild, es decir, la forma de entender a las instituciones y a la propia sociedad. Puedo decir que se trata fundamentalmente de lo que denomino solidaridad al alza y no solidaridad a la baja. No es repartir lo que tengo, sino aportar el máximo de mis diferencias y ventajas al contexto con el cual entrarían en juego esas diferencias que dispongo como empresa o como individuo.

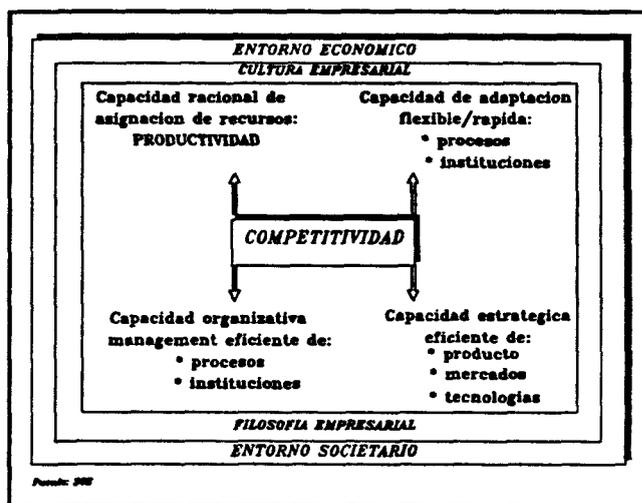


Figura 2 : Qué es competitividad?

Competitividad implica, a mi entender, siempre desde el punto de vista empresarial o institucional cuatro piezas fundamentales :

- 1 - La lógica económica, esto es, la disposición eficiente de los recursos de manera que no se despilfarren, sino que con el mínimo de los recursos disponibles se logren aquellas prestaciones necesarias : productividad.
- 2 - La capacidad institucional en el sentido de que todo proceso de prestaciones o productos se hace dentro de una institución que tiene que ser dirigida y

organizada. Hoy el factor estratégico clave es la capacidad directiva y organizativa de una empresa. Las diferencias fundamentales se encuentran aquí y no se encuentran tanto en las materias primas, o en la tecnología, o en los procesos, que cada vez son mucho más identificables y homogéneos en las distintas unidades productivas. Las diferencias están en los hombres, en la forma de entender la institución y su organización. En su cultura institucional.

- 3 - La forma en la cual las empresas adaptan su institución o proceso a sus entornos. Esto es, cómo evalúan las diferencias en sus entornos, cómo integran esos entornos y, por lo tanto, se posicionarán en los mismos con sus ventajas.
- 4 - En la forma, en la estrategia, de entre las múltiples posibilidades existentes con que una empresa, un empresario, asume su papel de dar respuesta a los problemas de una sociedad de manera diferente a cómo lo realizan los otros, los competidores.

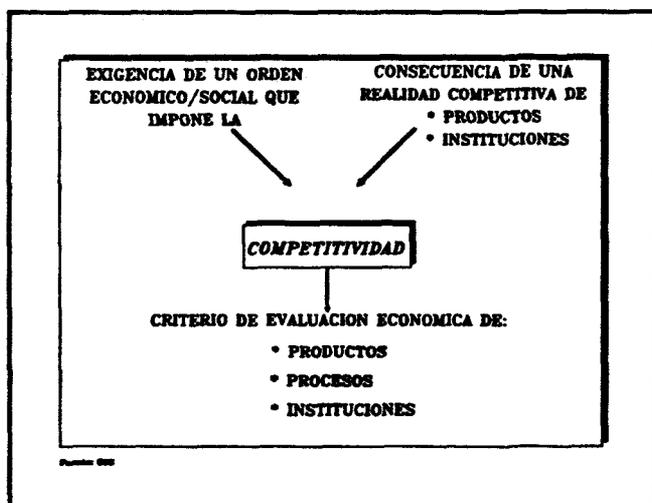


Figura 3 : Competitividad como criterio institucional

No puede esperarse que una institución singular o una empresa sea competitiva per se, sino que la competitividad es consecuencia de la forma en la cual se organiza el entorno económico y social dentro de una sociedad.

La apertura de Europa, el Mercado Unico Europeo, cuya misión fundamental es provocar un entorno económico y social en el que se obligue a

todas las instituciones singulares, empresa o universidades, a ser diferentes, a marcar aportaciones diferenciadas, a que sean competitivas y con lo cual afloren en Europa los potenciales que corresponden a los recursos disponibles. Las diversas estimaciones supone que en el 93 podrá aflorarse entre un 8% y un 12% del PIB solamente por el hecho de organizar de otra manera la economía y el

entorno lo que significa que ese entorno genera de por sí una mayor capacidad de búsqueda de alternativas que los sistemas cerrados o aislados.

El entorno con su condicionamiento de orden económico y social abierto debe provocar permanentemente la competitividad. La competitividad no nace ni se mantiene por sí sola, hay que mimarla institucional y culturalmente. Si España hubiera adoptado sistemas más competitivos hace muchos años tendríamos otra economía, tendríamos otra dimensión social e incluso otra sociedad mucho más eficiente.

EUROPA Y SU DIMENSION			
1988	CE	EEUU	JAPON
- PIB (1000 Mios.\$)	4.735	4.900	2.000
- POBLACION (Millones)	325	245	125
- RENTA PER-CAPITE (\$)	14.500	19.500	20.100
- COMERCIO INTERNACIONAL (1000 Millones \$)	730	970	300
- COMERCIO INTERNACIONAL (En % del PIB)	24%	20%	15%

* La suma de exportaciones e importaciones no incluye comercio inter-comunitario

Fuente: OBE Internacional Finance y elaboraciones propias. OBE

Figura 4 : Las diferencias europeas y sus posibilidades

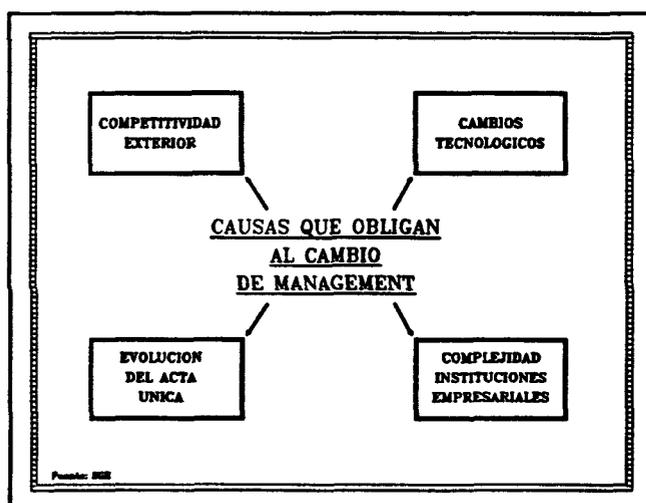


Figura 5 : Causas que obligan a asumir la competitividad en la economía española

Por consiguiente, ser competitivo no es un problema técnico o económico, sino que es un problema en la forma de entender la posición del hombre ante la vida y ante los problemas de una sociedad. Se trata de valores culturales y éticos de primer orden, en el sentido de cómo se interpreta la capacidad del hombre, su rol en las instituciones y también, sobre todo, define sus valores éticos.

Se trata, dentro de la posición de competitividad, de un planteamiento del hombre y de sus organizaciones, del orden económico y social en el que aquél tiene que desarrollar su actividad de prestaciones de productos y servicios. Ser

competitivo no es un mero problema de primas o de retribuciones, sino que ser competitivo son valores del hombre y que estos valores tienen que ser asumidos tanto por el hombre como tal, como por las organizaciones en las cuales está involucrada una moderna división de trabajo.

Los cambios de competitividad, que afectan fundamentalmente a nuestro país, no podrán resolverse con criterios de tipo económico funcional, sino que vendrán definidos por una forma distinta de entender al hombre y a las instituciones en las cuales necesariamente está inmerso y en las que puede fructificar o fracasar su posicionamiento y su éxito.

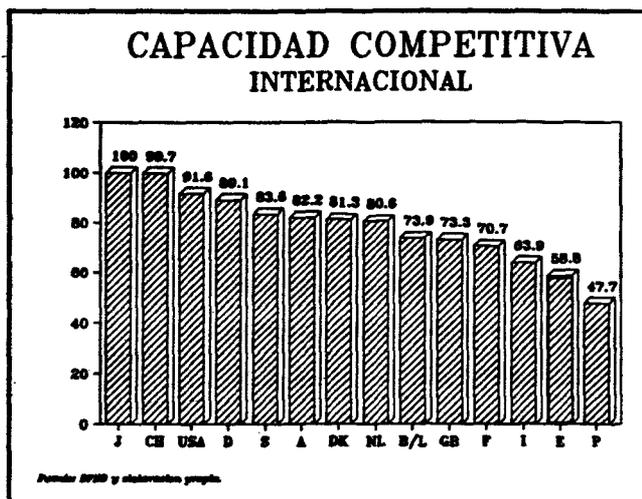


Figura 6 : Competitividad internacional y posición española

En la figura 6 puede apreciarse claramente que la posición española no es la que verdaderamente da respuesta a las necesidades de las dimensiones humanas, económicas y sociales de España. España es un país que se encuentra con unos bajos niveles de competitividad.

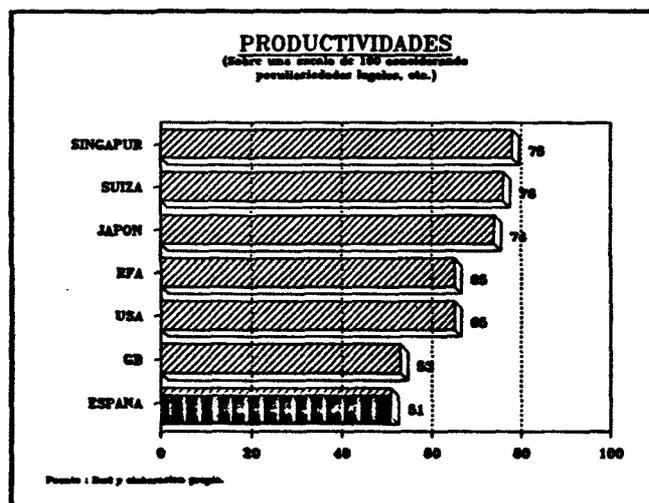


Figura 7 : Productividades

Como puede apreciarse en dicha figura nuestro nivel de competitividad con respecto al país puntero dentro de la Comunidad Europea, como es Alemania es de 2/3, cifra que corresponde también a los niveles de productividad.

Esta baja competitividad significa que la forma de asignar los recursos en nuestro

país se hace de manera ineficiente.

Esta ineficiencia se puede apreciar claramente cuando se analiza la forma en la cual se asignan los recursos en las empresas españolas. No vamos a hablar ahora de cuáles son las causas que originan esta situación, sino de los hechos concretos que son debidos a las formas de entender las instituciones, los procesos, a la forma de organizarlos, a la propia formación y a otros aspectos que condicionan los

niveles de competitividad de este país como forma de entender la disposición de recursos y la solución a los problemas de la sociedad.

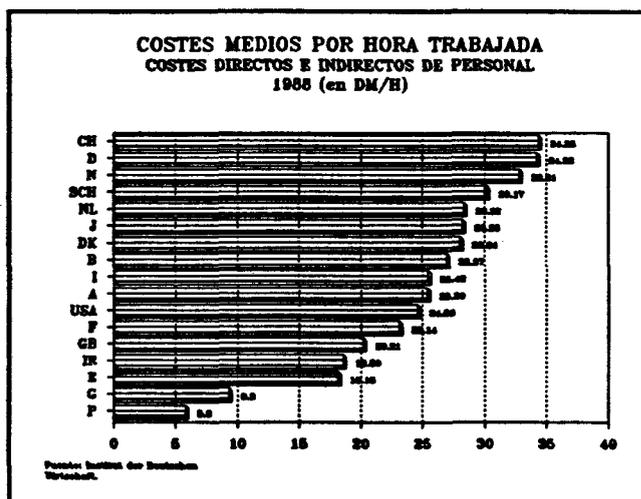


Figura 8 : Coste comparativo de la Mano de Obra

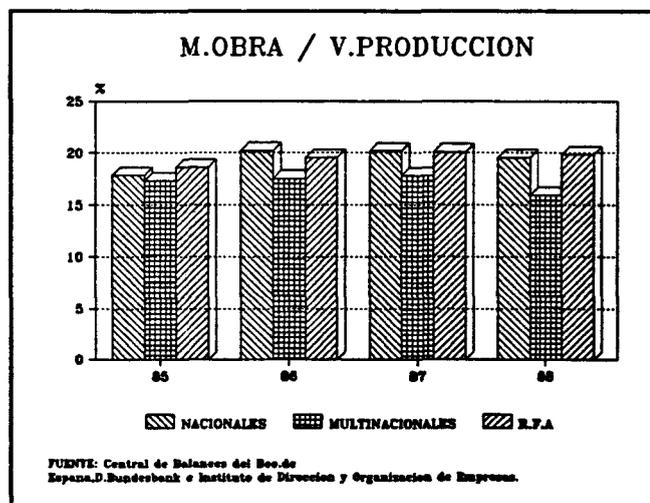


Figura 9 : Coste unitario de producción de la Mano de Obra

Puede verse que precisamente en los recursos humanos el coste nominal de la mano de obra española es uno de los más favorables dentro de los países industriales de la Comunidad Europea. Como puede apreciarse son aproximadamente la mitad del coste de la mano de obra alemana y de la mano de obra suíza. Puede observarse cómo en el "coste" del factor mano de obra en términos macroeconómicos,

existe una ventaja de precio importante.

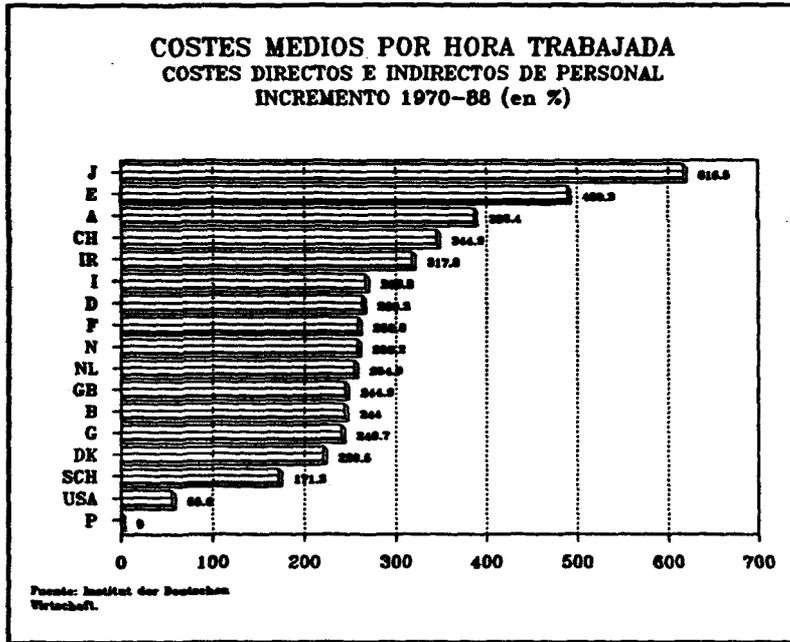


Figura 10 : Evolución de los costes de la Mano de Oera 1970/1988

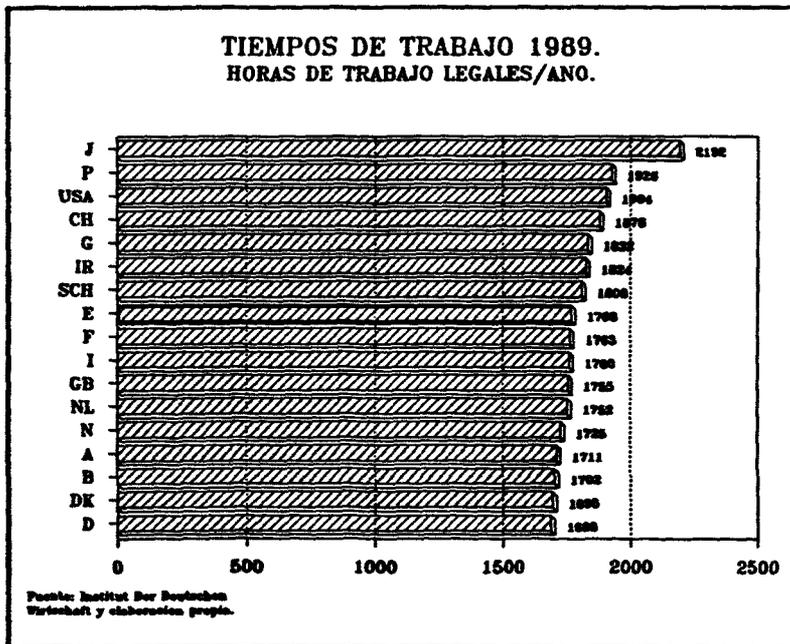


Figura 11 : Horas semanales de trabajo

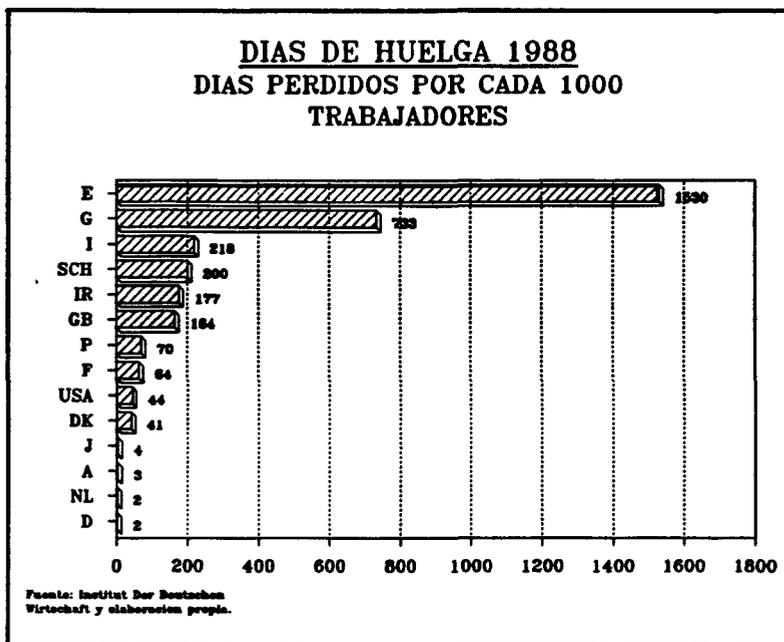


Figura 12 : Días de huelga

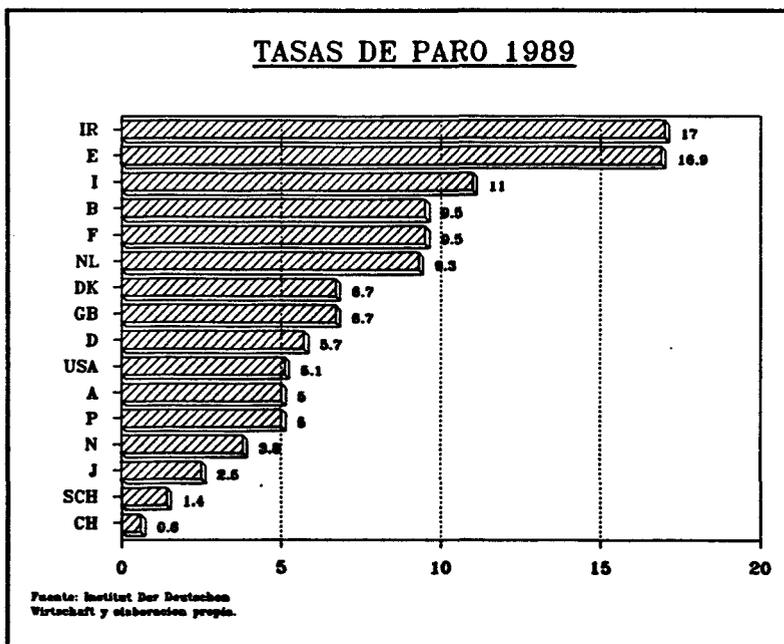


Figura 13 : Tasa de paro

Pero esta ventaja desaparece plenamente cuando se analiza cuál es el coste real de la mano de obra en el proceso empresarial, en el proceso de combinación de factores en los que se tratan de aflorar las diferencias en las cuales se mueve nuestra economía.

Como puede apreciarse en la figura 9, el coste unitario de la mano de obra,

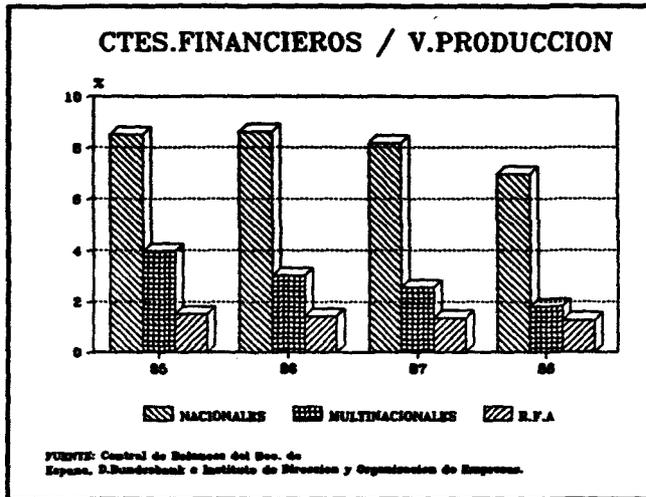


Figura 14 : Coste financiero unitario

desde el punto de vista del valor de la producción, es en España idéntico que en Alemania, quiere decir que desaparece la ventaja competitiva en el factor mano de obra.

Aquí hay múltiples explicaciones pero no sucede esto sólo en cuanto a la utilización del recurso humano, sino que lo mismo puede apreciarse en cuanto a la utilización de los

recursos financieros y también de los recursos productivos, de los inmovilizados, como puede apreciarse en las figuras anteriores.

Puede verse cómo para el coste financiero la situación es todavía más grave para la empresa española y concuerda con la baja rotación de sus inmovilizados.

La competitividad no es sólo consecuencia del comportamiento de uno de los factores, sino que es el resultado de las múltiples interdependencias entre ellos, pero que en la primera de las

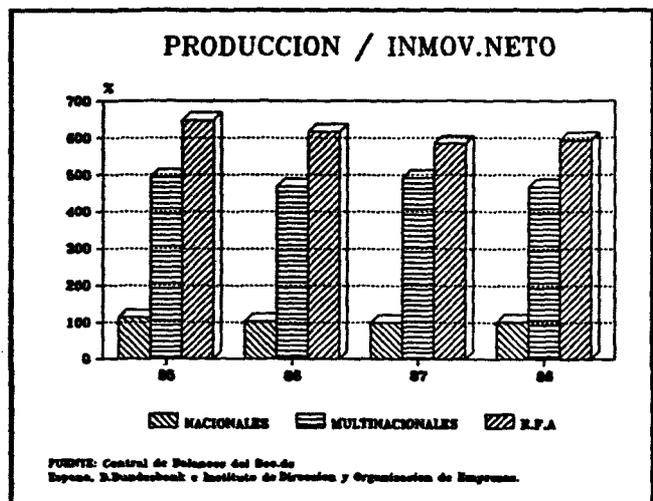


Figura 15 : La rotación del capital inmovilizado

piezas, la lógica racional, es decir, la productividad, manifiesta claramente que somos más ineficientes.

Todo ello se manifiesta en los resultados de las empresas españolas que no coinciden con las afirmaciones que se han venido realizando. Los datos que se disponen de 4.500 empresas españolas y 45.000 empresas alemanas significa fundamentalmente que los flujos de caja, los valores añadidos que genera la empresa española son verdaderamente muy distantes y con una gran diferencia de los competidores alemanes.

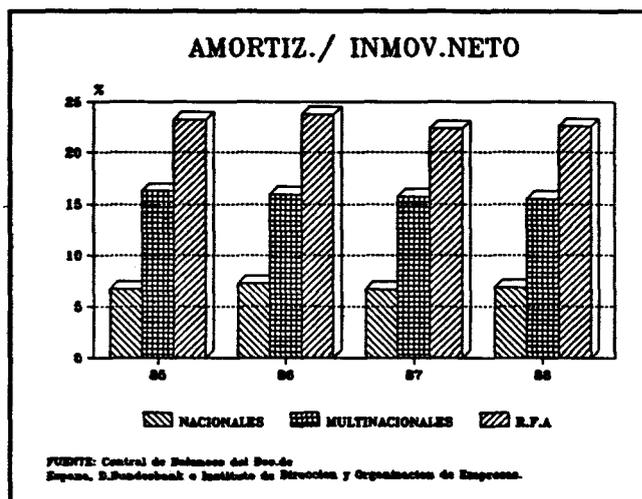


Figura 16 : Enfoque político de amortizaciones

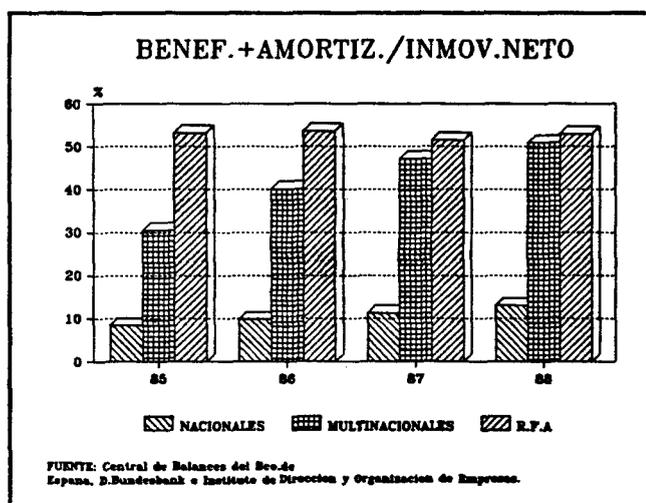


Figura 17 : Cashflow real de la empresa española y su decapitalización

Quiere decir que el valor añadido, la generación de riqueza, deja mucho que desear en el contexto competitivo español. Pero es interesante observar que desde que España inicia su apertura a partir de 1986 son dos economías totalmente diferentes, y dentro del mismo ordenamiento económico y social español, el comportamiento de las empresas multinacionales y

nacionales. Esto debe enmarcar claramente una seria reflexión sobre el problema de cómo se conciben, dirigen, organizan y comportan los recursos humanos dentro del contexto de la economía española.

III. CARACTERISTICAS DIFERENCIADORAS DE LA COMPETITIVIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

Como se acaba de ver el éxito competitivo no radica meramente en la forma de actuar y comportarse los recursos humanos de la empresa. La competitividad de una empresa, de un producto o del proceso, incluso de una función, es la resultante de múltiples interdependencias y fuertemente diferenciadas entre las distintas unidades empresariales sectoriales e incluso a nivel de localizaciones concretas.

Las diferencias no pueden reducirse a como si no existiesen. El éxito o fracaso en la forma de resolver los problemas, en la forma de lograr ser más eficiente, es precisamente asumiendo las diferencias y desde esas diferencias tratar de participar con diferentes formas en las divisiones de trabajo permanentemente cambiantes en la actualidad.

La baja competitividad española es debida a que el proceso de adaptación, es decir, el paso de un sistema cerrado, no competitivo, a un sistema abierto, competitivo, se está realizando demasiado lentamente y con altas ineficiencias. El paso de un sistema cerrado a un sistema abierto, esto es, de una forma de concebir la forma de adaptarse de una manera administrativa-burocrática a una

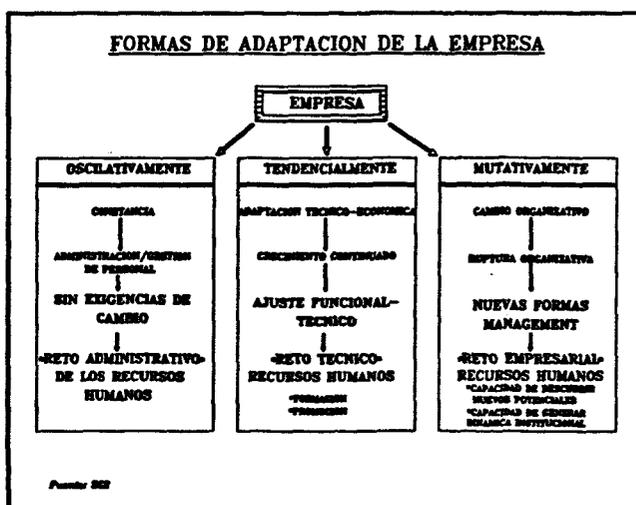


Figura 18 : Formas de adaptación empresarial

adaptación estratégica-dinámica, donde afloren las diferencias y saberlas diseñar en los procesos empresariales, en la utilización de los recursos humanos,

financieros y de instalaciones, constituye, sin duda, el éxito o fracaso.

Completando los datos anteriormente mencionados sobre las diferencias en los costes económicos, existen otros datos que deben también tenerse presente a la hora de centrarnos de manera exclusiva en los recursos humanos. Puede apreciarse que en cuanto a días de trabajo España dista bastante, como anteriormente se ha señalado, al igual que la mayoría de los países de la Comunidad Europea, del tiempo de trabajo anual de Japón, de los Estados Unidos o de Suiza.

Lo mismo puede apreciarse, con las características peculiares de un año como 1988, el fuerte impacto que las pérdidas de días de trabajo por conflictos sociales y la situación concreta del paro en este país tiene. (Véase figura 12).

A nadie se le oculta que los potenciales humanos en este país constituyen su único recurso económico y que, mientras no se afloren adecuadamente, difícilmente podrá ser competitivo este país. Para ello se exigen, al menos, tres condiciones claves :

- . Que se dé calidad a los recursos humanos, esto es, formación adecuada.
- . Que los recursos humanos estén integrados en unidades organizativas eficientes, instituciones con las que se tienen que identificar
- . Que debe generarse una movilidad adecuada dentro y fuera de las empresas a los efectos que en esa permanente adaptación a las nuevas divisiones de trabajo se vayan adaptando los mejores recursos a los procesos más eficientes.

La eficiencia de los recursos humanos depende, por lo tanto, no sólo de los datos cuantitativos que acabamos de mencionar sino también de las dos claves cualitativas :

- . Formación
- . Organización

El proceso de adaptación empresarial puede realizarse siempre y sólo de tres maneras : (véase figura 18)

- . Puede tratarse de un proceso de mera adaptación administrativo-gestor en el que prácticamente se busca una mayor eficiencia en la utilización de esos recursos humanos y no se logran grandes saltos en productividad y competitividad.
- . Aquellas formas de adaptación caracterizadas por mejoras técnicas que implican procesos de racionalización sin rupturas organizativas. Esto es, la mejora de tecnología, de nuevos procesos de producción, de nuevas formas organizativas comerciales, etc. significa fundamentalmente una aportación sensible a la productividad, pero manteniendo las estructuras institucionales existentes e, incluso, la propia capacidad y dinámica de formación y organización.
- . Por último, los procesos de adaptación que llamamos mutativos, empresariales, en el sentido de tener que saltar de una división de trabajo a otra. Se trata fundamentalmente que en el proceso de apertura de la economía, en particular con la Europa 93, las nuevas oportunidades implican la asunción de nuevas estructuras empresariales, de nuevas divisiones de trabajo para plantear la actividad de asignación de recursos en aquellos ámbitos, actividades, en las que tengamos ventajas competitivas, es decir, diferencias. Esta es la gran incógnita, esta es la brújula de la que no se dispone en estos momentos en este país, ni tampoco en las empresas en concreto, y ésta es la gran clave de la dirección estratégica de la empresa. No es tanto un problema de estrategia sectorial,

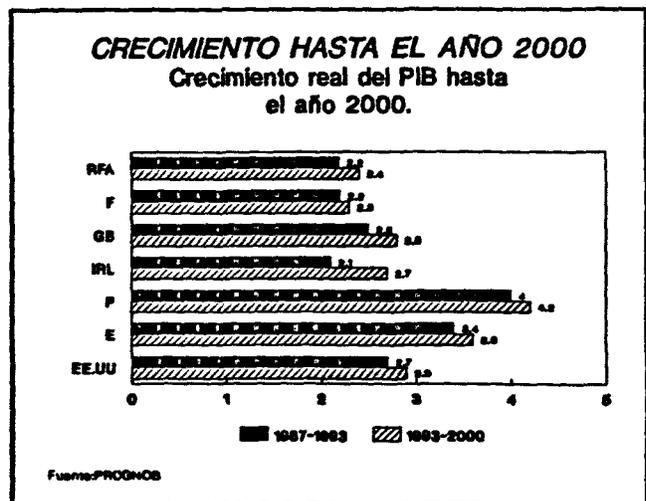


Figura 19 : Potencial de crecimiento de España

sino que al final es un problema de estrategia empresarial, de mercados y productos concretos.

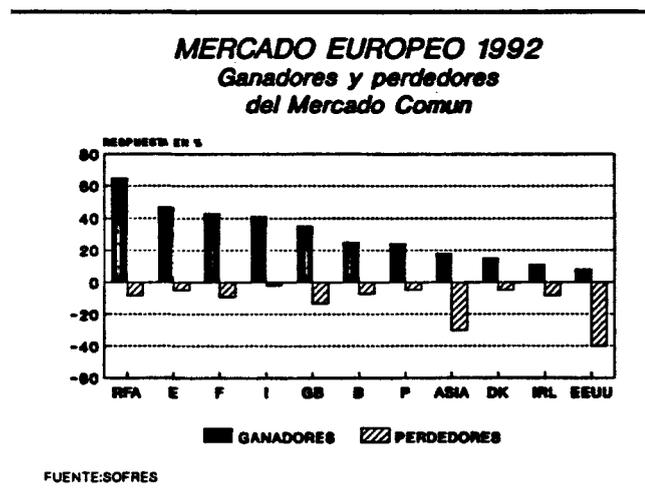


Figura 20 : España como país ganador de la Europa 93

España es un país con grandes potenciales de crecimiento económico y en los próximos años, dentro del contexto de los países europeos, es uno de los que mayores posibilidades ofrece, principalmente por sus recursos humanos.

España es uno de los países que va a tener mayores ventajas por el hecho de su integración en el Mercado Unico Europeo, tal como se ve

por parte de los demás países. Sin embargo, para ello España tiene que hacer un esfuerzo importante precisamente en lo que afecta a sus instituciones empresariales y, muy en particular, en cuanto a la forma de integrar sus recursos.

- Se trata de una ruptura sustancial en cuanto a la capacidad de asignación de recursos teniendo que modificarse sustancialmente las productividades. No se trata de ajustes

técnicos, sino de modificaciones que pueden oscilar entre un 30% y un 40%. Ello no se logra por meras modificaciones técnicas.

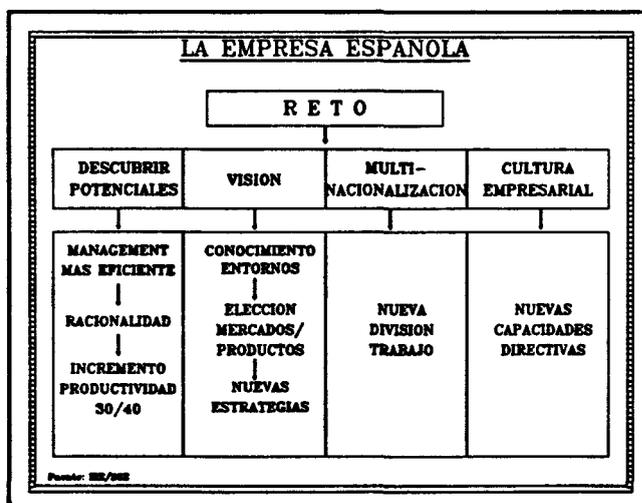


Figura 21 : Formas de adaptación de la empresa española

- . Se tienen que generar organizaciones en que los directivos y las capacidades de los recursos humanos afloren los potenciales que existen porque si no alguien los va a aflorar.
- . Se trata de generar una nueva cultura corporativa
- . Se trata de abrirse más en el sentido de multinacionalizar no ya instituciones sino procesos, funciones, conocimientos, etc.

El problema en cada una de las empresas es ver para esa situación concreta, para sus capacidades, mercados y productos, qué forma de adaptación es la más adecuada. Y todo ello exige fundamentalmente no un reduccionismo de considerar las instituciones idénticas, sino precisamente buscar en su gran riqueza diferenciadora para que este país verdaderamente pudiera generar competitividad suficiente para integrar los recursos humanos ociosos, no utilizados y que pueden calcularse de manera importante. La mayoría de las empresas españolas tienen pendientes los procesos de adaptación estructurales, lo cual significa una liberalización importante de recursos humanos que hay que canalizar vía formación a otras actividades; la incorporación de la mujer en los procesos productivos es otra de las asignaturas pendientes de este país y una mayor racionalidad en la utilización de los recursos disponibles.

IV. CULTURA EMPRESARIAL ESPAÑOLA EN EL AMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Una de las características fundamentales que debe ir integrándose en la empresa española es el hecho que administrar recursos humanos es una dimensión funcional que necesariamente tiene que llevarse de manera eficiente en una empresa. Pero el problema clave radica en el hecho de cómo dirigir los recursos humanos para que se produzcan comportamientos más identificados con el proyecto, con la actividad y su desarrollo, de manera que esta dirección de recursos humanos conlleve una mayor eficiencia corporativa y una mayor eficiencia, asimismo, de tipo individual.

La falta de una mentalidad económica en el conjunto de la cultura española, y, muy en particular, en la empresa española, es uno de los grandes déficits que tienen que modificarse sustancialmente, no ya sólo en cuanto a la forma de dirigir y comportarse los recursos humanos, sino en cuanto a la forma de dirigir y organizar la propia empresa española.

Y aquí nos encontramos con dos problemas claves tal como se deduce de todos los análisis empíricos:

- 1 - La relación de la empresa con su entorno es muy pobre y sumamente negativa. Tal como puede apreciarse en la figura 22 puede verse que las relaciones de la empresa con su entorno son todas ellas negativas, y, muy en particular, por lo que afecta a la forma de considerar los sindicatos en el contexto del papel de la empresa. Lo mismo puede verse, sobre todo, con respecto a la política.

La consecuencia de ello es fundamentalmente una coordinación muy deficiente entre la empresa y sus entornos, lo cual origina elevados costes de coordinación para ambas partes. Por un lado, la empresa tiene grandes dificultades para coordinar sus planteamientos y, por otro lado, las instituciones que se configuren en su entorno tienen una gran pobreza a la hora de plantear el éxito de sus iniciativas políticas, sindicales, etc., de manera que los procesos se orientan más a la desintegración que a la integración.

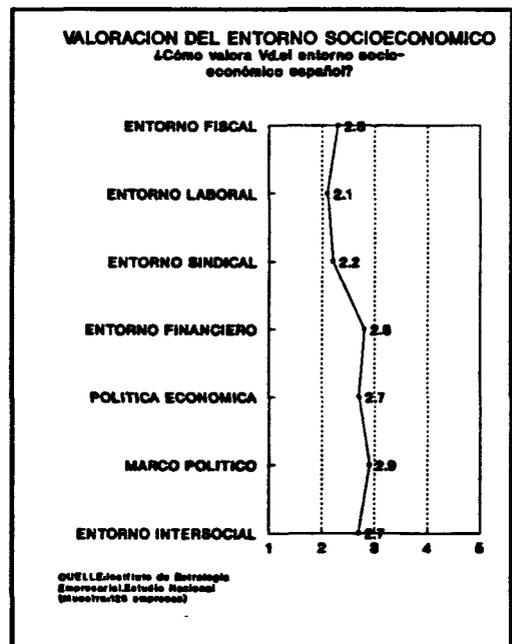


Figura 22 : Valoración del entorno socioeconómico

- 2 - En segundo lugar, la empresa interpreta constantemente debido a su cultura tradicional administrativa que los obstáculos para el proceso de adaptación

se encuentran fundamentalmente en el ámbito de los recursos humanos:

- . En primer lugar, constituyen los costes fiscales y de Seguridad Social
- . En segundo lugar, la rigidez de las normas laborales
- . Con gran distancia pero también prioritariamente los comportamientos sindicales.

La empresa sigue tratando de adaptarse por la vía de los procesos "administrativos" y no le permite percibir que su problema radica en la disposición de nuevos mercados, de nuevas estrategias económicas y financieras, en una forma nueva de concebir la institución empresarial, su management y organización.

El éxito empresarial español no está en la mera adaptación burocrático-administrativa, sino en la adaptación estratégica-económica.

Y éste no es sólo un cambio que afecta a la empresa como institución, sino también a las otras instituciones del entorno, entre otras, a las propias instituciones sindicales. La clave de este proceso se encuentra precisamente en la política de los recursos humanos.

Y esta política de los recursos humanos, tal como puede verse en la figura 24, está inmersa dentro de unos contextos en los cuales el entorno va a definir un campo de actuación pero, fundamentalmente, las instituciones empresariales, su filosofía, y a generar una cultura que disminuya los costes de coordinación

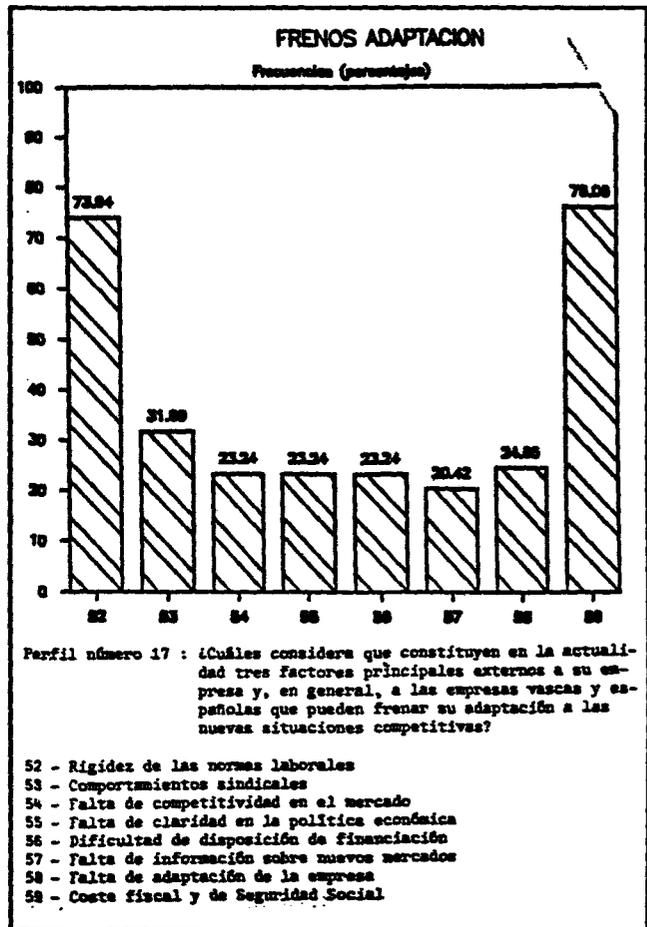


Figura 23 : Obstáculos para los procesos de adaptación

entre la empresa y su entorno, asimismo los costes de coordinación dentro de las propias organizaciones empresariales. La economía española, la empresa española, son instituciones con elevados costes estructurales que son consecuencia de una coordinación cara entre los distintos recursos internos y externos.

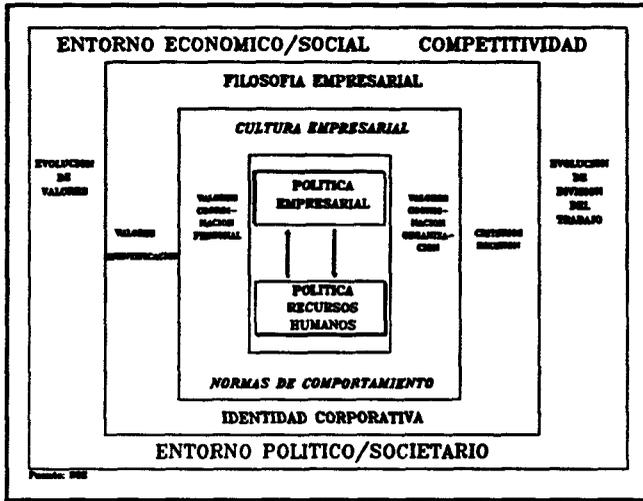


Figura 24 : Política empresarial y cultura empresarial

Como puede apreciarse en la figura 25 el problema corporativo tiene como consecuencia el hecho que si no se consigue una cultura con lo cual el conjunto de personas involucradas estén identificadas con el proyecto, originará elevados costes de coordinación, costes que no retribuyen a nadie, sino que constituyen un despilfarro de capacidades no utilizadas y, por otra parte, un problema de imagen,

de la imagen corporativa de la institución con respecto a su propio entorno.

Lo mismo puede afirmarse en cuanto al diseño de los recursos humanos en su dimensión interna y dimensión externa :

- En su dimensión interna se trata de establecer estructuras de recursos humanos, de relaciones industriales y de todo lo que afecta a la relación del hombre con el proyecto,

lo que implica trasladar partes significativas de las normas burocrático-administrativas a valores con los cuales identifiquen los

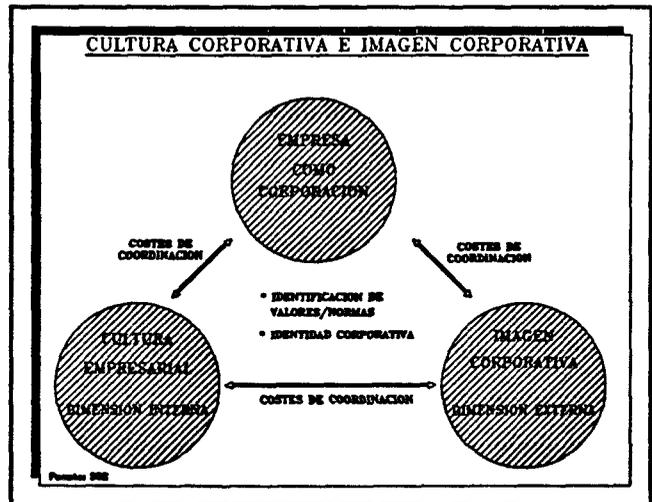


Figura 25 : Cultura corporativa e imagen corporativa

recursos humanos esa corporación, lo que incide sobre otras formas de dirigir.

- . Por otro lado, la dimensión externa en la dirección de los recursos humanos implica también otra interpretación de la institución empresarial y otras formas de coordinar y de dirigir estas relaciones.

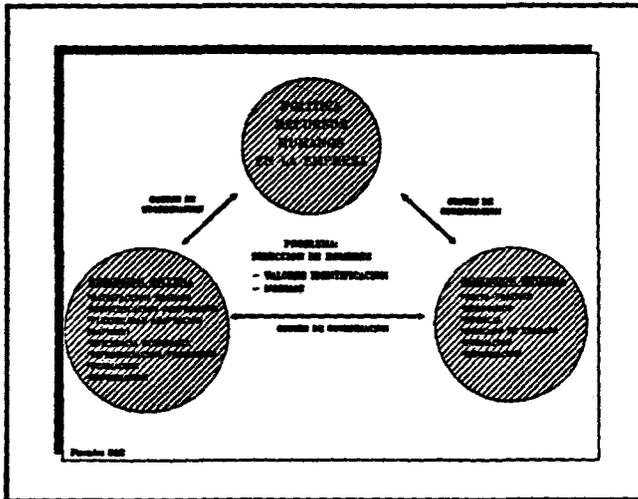


Figura 26 : Política de Recursos Humanos en la empresa

En la medida en que no se puedan ir trasladando elementos de coordinación burocrático-administrativos, rígidos, caros e ineficientes, a sistemas de valores, de identidades corporativas, de capacidad de coordinación en base a un consenso de valores y no de una orientación permanente

a concertaciones, va a ser muy difícil disponer de capacidades institucionales que permitan integrar a los recursos humanos disponibles en este país.

Puede señalarse que solamente si se consigue una competitividad se logrará verdaderamente eliminar el paro siempre que se den las dos condiciones mencionadas : calidad, vía formación, y capacidad institucional integradora de los recursos humanos en los proyectos.

No cabe la menor duda que a través de la competitividad España podrá aflorar sus

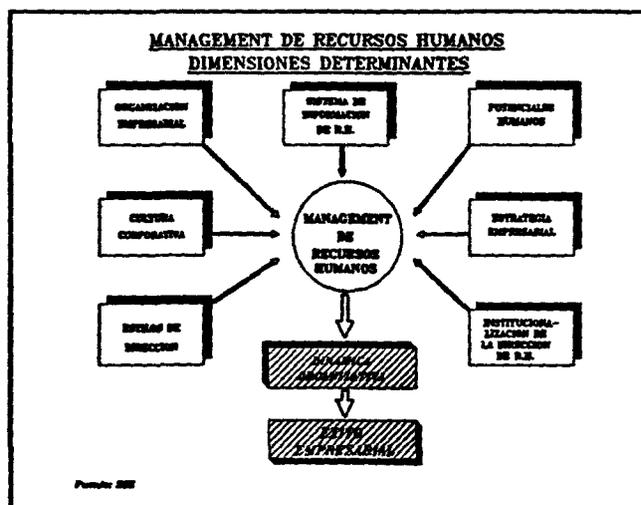


Figura 27 : Management de Recursos Humano en la empresa

potenciales humanos con lo cual satisfará, por un lado, la apuesta por una sociedad eficiente para resolver sus problemas y la generación de trabajo que permita a los hombres aflorar sus diferencias y no mantener su incompetitividad basándose en lo que no es diferente.

La política de recursos humanos en la empresa española constituye una de las claves fundamentales orientada a la dirección de los hombres apoyándose instrumentalmente en la administración eficiente de estos recursos humanos peculiares bajo los dos criterios básicos :

- . Eficiencia económica y social en la utilización de los recursos
- . Humanismo como criterio clave en la capacidad de generar institución e identidad corporativa.

Y dentro de este nuevo diseño el mundo sindical, como corporación, como institución, tiene que diseñar su nueva estrategia institucional.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La apertura de la economía hacia sistemas abiertos y competitivos exige otro concepto de institución empresarial, impone otras formas de entorno y de coordinación entre las instituciones.
2. El paso de sistemas cerrados, de carácter administrativo-burocrático a sistemas abiertos competitivos exige una ruptura en la dirección y organización empresarial, exige gran capacidad de adaptación, rapidez y flexibilidad.
3. En un sistema económico abierto la empresa y su entorno debe entender que su éxito dependerá de la rapidez y la flexibilidad de adaptación a las situaciones cambiantes.
4. Con la apertura de la economía hacia sistemas abiertos competitivos se abren nuevas y múltiples posibilidades diferentes de actividad, lo que exige un gran

desarrollo de la capacidad estratégica de las empresas.

5. Los procesos de adaptación son de diferente naturaleza y exigen distintos planteamientos, El éxito, los bajos costes de los procesos de adaptación dependen de la diferenciación de estos procesos.
6. Con la apertura de las instituciones juegan lo económico y lo social un papel creciente en cuanto a sus interdependencias. El cálculo económico constituye la base configuradora y lo social una de sus partes determinantes. La separación de lo económico y lo social caracteriza a los sistemas cerrados-administrativos.
7. El área que asume el proceso de cambio e la de Recursos Humanos. Sin embargo, es el área que más se resiste a asumir su rol de transformación institucional.
8. Hay que pasar del dominio de un área de Administración de Recursos Humanos a orientar todos los procesos y políticas empresariales, en particular, en lo que concierne a los recursos humanos, a la dirección de hombres.
9. Se deben realizar esfuerzos decisivos hacia una dirección de transformación institucional y no a una dirección de nuevas transacciones, ya que se trata de rupturas.
10. Todo esfuerzo que se realice debe orientarse a aflorar las diferencias a los efectos de potenciar la capacidad empresarial e individual.
11. La singularidad de las instituciones empresariales, su propia cultura empresarial configuran un marco diferenciador que debe aflorarse tanto en cuanto a su capacidad competitiva como en cuanto a la diferenciación en la política de personal.

12. Todo reduccionismo a que todas las empresas sean iguales, a que si todos los momentos históricos fuesen iguales y no se diferenciases instituciones e individuos, conlleva que las personas y sus capacidades originen una seria pérdida del potencial de los Recursos Humanos en la empresa.

13. Todas las actuaciones de negociaciones deben orientarse hacia una nueva configuración de instituciones empresariales más eficientes, nuevos diseños de sus esquemas directivos y organizativos, una nueva forma de dirigir hombres integrándoles y motivándoles, unas relaciones con las instituciones del entorno con menores costes, con mayor consenso en los valores institucionales. Es otra forma de concebir la legitimación de los entornos y la convergencia de los intereses institucionales básicos.

