

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

REPERCUSION DEL MERCADO UNICO EN LA EMPRESA ESPAÑOLA
Exigencias de cambio en la dirección y comportamiento
de los Recursos Humanos



CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 199
DIRECTOR : *Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA*

REPERCUSION DEL MERCADO UNICO EN LA EMPRESA ESPAÑOLA
Exigencias de cambio en la dirección y comportamiento
de los Recursos Humanos

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

Alcalá de Henares, Abril 1993

Consejo de Redacción :

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

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

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

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. PLANTEAMIENTO	5
II. LOS NUEVOS ENTORNOS EMPRESARIALES DEL ACTA UNICA EUROPEA	8
III. NUEVO DISEÑO INSTITUCIONAL COMO CONDICION PARA LA INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	28
IV. CONCLUSIONES	49

I. PLANTEAMIENTO ⁽¹⁾

El Acta Unica que ha entrado en vigor el 1 de enero de 1993 implica la realización del Mercado UNICO Europeo. Significa una ruptura sustancial de todo el diseño europeo que se ha venido construyendo desde los años cincuenta. Este proceso no es, como se está expresando en los últimos tiempos, una dimensión meramente económica. Con frecuencia y despectivamente se habla de la "Europa de los mercaderes" para desprestigiar, a mi entender, todo aquello que está significando el enorme esfuerzo del proceso de unificación europea. Es como querer escaparse de una realidad tangible por la vía de una inadecuada valoración de lo que significa la economía como instrumento de aproximación cultural de los pueblos. Parece como si no se viviese la realidad de los momentos actuales en la que la economía no constituye el fin del hombre, pero sí configura uno de los instrumentos más importantes para integrar a los hombres. Ya que la economía, entendida en lo económico y en lo social, implica esa fuerza directriz de una sociedad moderna en la que el hombre encuentra los instrumentos y vías, no solo para lograr la satisfacción de sus necesidades, sino para realizar su propia capacidad humana al servicio de una sociedad.

No se trata, por mucho que se insista de un mero proceso economicista. La Europa del 93 significa un cambio radical no solo en la forma de pensar del europeo en lo económico, sino también de la realidad social y la puesta en

¹ Conferencia pronunciada el día 16 de febrero en la Escuela Líder XXI dentro del ciclo "Los recursos humanos ante el reto del 93.

marcha de las libertades económicas y sociales de manera que arrastren a los demás elementos que configuran una sociedad y una cultura.

Se trata de un cambio, de una revolución europea, como consecuencia de los siguientes aspectos fundamentales :

- . Una modificación de las estructuras económicas, sociales y políticas como consecuencia de la nueva división de trabajo
- . Obliga a la apertura del hombre y de las instituciones
- . Implica cambios sustanciales en el comportamiento humano
- . Obliga al hombre a integrarse, a relacionarse, a romper esquemas y clichés cerrados, nacionalistas, a conocerse y dialogar.
- . Implica un acercamiento muy claro entre instituciones y hombres.

La ruptura de muchos siglos de distanciamiento de una Europa desagregada, distanciadora de culturas y hombres y que, además, es reflejo de las mayores tragedias humanas, se rompe con todo este proceso de unificación europea. Pero esta ruptura no se realiza sólo por decreto, a pesar de que a través de esta vía se han derribado, sin duda, barreras artificiales en lo que no se hubiera pensado hace no muchos años. La libertad empieza a acercar a los hombres y a las instituciones.

Pero esta realidad europea no consiste sólo en la dinámica de los decretos, sino que falta aún una tarea impresionante por realizar que constituye la verdadera construcción de la Europa de los hombres, de sus instituciones, dentro de ese proceso de integración y en la que la realización de esa cultura europea aproxime hombres e instituciones. Ese proceso de implementación europea se está realizando, pero aún falta mucho por realizar. Este proceso de unidad europea se apoya en lo económico como el instrumento que permite realizar este proceso de un cambio en Europa. Lo económico constituye el instrumento clave del proceso de unificación europea.

Pero esta realidad europea no se hace sin resistencias. Estas provienen, por una parte, de grandes temores a la dinámica de una sociedad abierta, al temor de tener que "desaprender" mucho de lo que se ha aprendido para volver a aprender, se tiende también a no querer romper con las situaciones anquilosadas y que se han asumido como *status quo* propios, se tiene miedo de lo incierto y se

tiene miedo al futuro, pero muy en particular, existe una gran resistencia a los nuevos aprendizajes.

Estas resistencias deben vencerse principalmente eliminando miedos y temores, diseñando nuevas instituciones, despertando la gran capacidad del hombre europeo y generando confianza. Todo ello sólo se puede ver realizado a través del diálogo y de la colaboración, del acercamiento y, por lo que la cultura europea juega un papel importante buscando los elementos comunes de las culturas nacionales, buscando esos puntos fuertes en los cuales puede descansar con éxito el proceso de un nuevo diseño europeo.

Independientemente de las posiciones pesimistas, en Europa se han dado grandes avances en cuatro décadas en todo el proceso europeo. En lo formal se han eliminado barreras distanciadoras de carácter instrumental ; y lo que hay que eliminar todavía son las barreras artificiales en el hombre. Para ello hay que integrar en Europa, hay que trascender hacia el hombre, lo que constituye una oportunidad histórica. A mí me parece que a través de la economía se dispone de una instrumentalización válida para llegar a ese destino de una unidad europea con una reducción radical de egoismos nacionales, de un aflorar los potenciales de Europa a través de la colaboración y de una respuesta eficiente en las necesidades no sólo de la sociedad europea, sino de la contribución de Europa al conjunto mundial.

La pregunta que frecuentemente se plantea es si la dimensión económica de este proceso debiera haber ido después de un acercamiento cultural ⁽²⁾. Lo que hay que realizar es una aceleración de este proceso de acercamiento desde lo económico como instrumento para proceder a esa aproximación cultural. En una economía moderna la economía juega un papel de coordinación muy importante entre los hombres. Pero la economía, como instrumento, puede, por un lado, distanciar fuertemente hombres y, por lo tanto, distanciar culturas, o puede, por otro lado, integrar hombres y, por lo tanto, integrar culturas. En función del diseño organizativo de la economía, así como del comportamiento de los recursos humanos, de los hombres en esa economía, se va a diseñar una u otra Europa de

2. Véase la gran aportación del Profesor Lubbe que se refleja en la conferencia que pronunció en la Universidad de Alcalá de Henares el día 28 de noviembre de 1991 con el título " Qué es Europa? Elementos de su identidad y las rupturas con la apertura del Este". Working Paper número 188 del Instituto de Dirección de Empresa "La identidad de Europa y el proceso de Unión europea"

los procesos políticos. El hombre tiene la palabra en la forma de configurar el conjunto de potenciales que tiene Europa actualmente.

España no tiene ninguna oportunidad fuera de Europa y sus libertades están en el contexto europeo. Desgraciadamente fue una pérdida significativa el no haberse integrado en 1962, con lo cual España estaría en la avanzada del contexto económico europeo, lo que significaría en estos momentos cambios sustanciales que afectan tanto a su estructura de división de trabajo, como por lo que respecta al proceso de adaptación a unas situaciones cambiantes muy importantes. España se encuentra ante lo que pudiéramos llamar su "revolución institucional", esto es, tiene que diseñar nuevas instituciones empresariales, universitarias, sanitarias, etc., entendiendo por nuevas instituciones el abandono de los esquemas tradicionales de las instituciones funcionalistas ancladas en sistemas cerrados y administrativos, y el diseño de instituciones abiertas, competitivas, integradoras de hombres y, por consiguiente, con mayor eficiencia para responder a los retos de nuestra sociedad y asunción de sinergias.

El hombre es la clave del proceso europeo en cuanto que constituye la referencia vital de alejar o integrar, de aflorar potenciales, o realizar un proceso de mera funcionalidad. Este último sería el gran error europeo.

II. LOS NUEVOS ENTORNOS EMPRESARIALES DEL ACTA UNICA EUROPEA

La característica básica de los nuevos entornos europeos es la intensificación de la competencia. Y esta intensificación de la competencia se va a manifestar más fuertemente en los países menos competitivos que son, principalmente, los países del sur de Europa, y entre ellos España. Esta intensificación de la competencia genera, al propio tiempo, la necesidad de un cambio en la división de trabajo. El paso de economías nacionales a una economía de entorno europeo implica necesariamente una exigencia de cambio en la división de trabajo, no solo nacional sino empresarial, lo que va a reflejarse en un cambio sustantivo en el diseño de las instituciones, no solo empresariales, sino también de las que configuran los entornos empresariales. Y este cambio institucional supone, dentro de las instituciones, un cambio de comportamiento al introducirse el componente

competitividad europeo como valor de referencia para todo el diseño del comportamiento de los recursos humanos, en particular, de los directivos, y, por otro lado, el hecho del nuevo diseño de la división de trabajo dentro de cada una de las instituciones. Nos encontramos, por lo tanto, ante una ruptura institucional que implica, por un lado, aspectos que conciernen a los comportamientos y, por otro lado, aspectos que afectan a la realidad material de la división de trabajo eficiente que tiene que asumir cada una de las instituciones.

Este proceso ha comenzado ya dada la situación que se plantea en las políticas de precios europeas. La política de precios europea está caracterizada principalmente por una gran divergencia de los precios. Los mismos productos plantean diferencias sustantivas de un mercado a otro y, consiguientemente, el primer problema con el que se enfrentan las instituciones empresariales cara al nuevo entorno europeo es su ajuste en las políticas de precio.

DIFERENCIAS DE PRECIOS EN EUROPA		
PRODUCTOS DE CONSUMO	DIFERENCIA MEDIA	20 %
- Chocolate		115 %
- Ketchup		65%
- Cerveza		155 %
- Yoghurt		30 %
- Alquiler de coches	Dinamarca	296 ecus
	Portugal	110 ecus
- Modelo de zapatillas	Irlanda	48 ecus
	Italia	76 ecus
- Comisión tarjetas de crédito	Francia	1 %
	Gran Bretaña	2,2 %
	Alemania	3,4 %
- Pólizas de seguro de vida	Gran Bretaña	100 %
	Italia	262 %

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL Fuente: H. Mino y colaboradores propios

Figura 1

Tal como puede verse en la figura 1 las diferencias de precios, a título de ejemplo, en el campo de la cerveza, o del chocolate, o de los alquileres de coches, o de las tarjetas de crédito, implican diferencias muy importantes y, consiguientemente, modificaciones sustanciales a través del comportamiento de

los precios en el futuro inmediato de Europa, lo que provoca la exigencia de un cambio de políticas de precios en la empresa.

Lo mismo sucede, en particular, en el contexto general de la Banca y de los servicios financieros (figura 2). Las diferencias de precios de los nuevos entornos implican una modificación sustancial en las exigencias empresariales, lo que va a constituir uno de los revulsivos más importantes en los próximos meses. Como consecuencia del Acta Unica se esperan ahorros, ganancias, muy importantes en el proceso europeo que ascienden a cifras calculadas en torno al 4,5% del PIB. Solamente las ganancias que deben lograrse con motivo de la Unión Europea en el entorno financiero se estima que van a ser un tercio del total 1,3 billones de dólares. La modificación sustancial de la situación de precios va a modificar de manera inmediata las actuales estructuras de división de trabajo y los comportamientos empresariales.

COSTES RELATIVOS DE SELECCION DE SERVICIOS FINANCIEROS (Porcentaje sobre cota) *				
SERVICIO	ITALIA	FRANCIA	ALEMANIA	REINO UNIDO
BANCARIO				
- Hipotecas	-4	18	57	-20
- Crédito al consumidor	118	105	136	121
- Divisas	23	56	31	16
- Créditos comerciales	9	-7	6	46
SEGUROS				
- De vida	83	33	5	-30
- Por robo, fuego.	245	153	43	27
VALORES				
- Obligaciones, venta al por menor	-63	21	90	36
- Acciones renta variable, venta al por menor	-3	-13	7	123
- Bonos, instituciones	92	57	-4	88
- Acciones, instituciones	47	-5	69	-47

* La cota es el promedio de los cuatro países más bajos de servicios financieros específicos.

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL Fuente: European Committee 1988: Prices, Wages and Labor Costs

Figura 2

Todo lo cual implica la necesidad de diseño de nuevas estrategias empresariales. La empresa tiene que asumir que su comportamiento debe ser un comportamiento integrador de la competencia a los efectos de poder dar una respuesta al cliente. Este triángulo mágico que es en el que tiene que descansar el propio diseño empresarial de su división de trabajo, así como de su estructura de precios, está enmarcado dentro de los entornos que van a condicionarle su éxito o fracaso :

- . El entorno tecnológico
- . El entorno societario
- . El entorno del Acta Unica Europea como el elemento revulsivo del proceso de cambio.

Consiguientemente, toda empresa tiene que empezar a diseñar una estrategia que dentro de las condiciones del entorno que fija el Acta Unica, descubra los elementos diferenciadores con los que pueda ofrecer al cliente ventajas competitivas.

Entramos en la economía de la diferenciación más que en las economías de escala y, consiguientemente, requiere de otro tipo de comportamiento empresarial, así como de otro tipo de diseño de la institución empresarial en cuanto a sus estructuras directivas y organizativas.

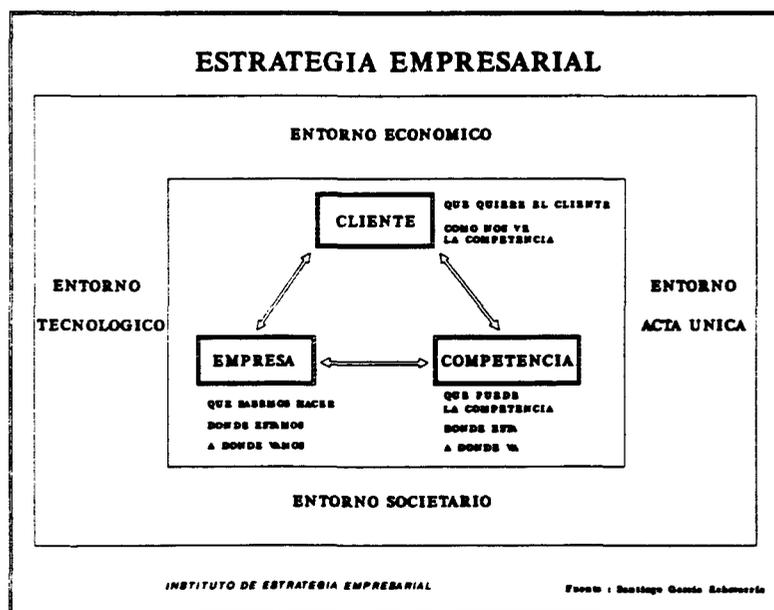


Figura 3

Consiguientemente, uno de los problemas vitales en la primera aproximación de la empresa europea al Acta Unica es enfrentarse a la definición de su política de precios. Ni puede mantenerse en una política de altos precios, ni puede aproximarse a una política de bajos precios. La búsqueda de aquella política de precios que mejor corresponda a sus estructuras de mercado y a los potenciales

de los mismos será el ejercicio clave en el primer diseño, o proceso de ajuste, de la actual división de trabajo empresarial al nuevo entorno del Acta Unica.

Este proceso de internacionalización, mejor dicho de europeización, de toda la estructura económica e institucional puede observarse en la figura 4. Las tres instituciones de coordinación claves en las economías modernas : el mercado, la empresa y las instituciones de la Administración Pública, son las que configuran el proceso económico y social en cada uno de los países, se encuentran ante el reto de cambios sustanciales.

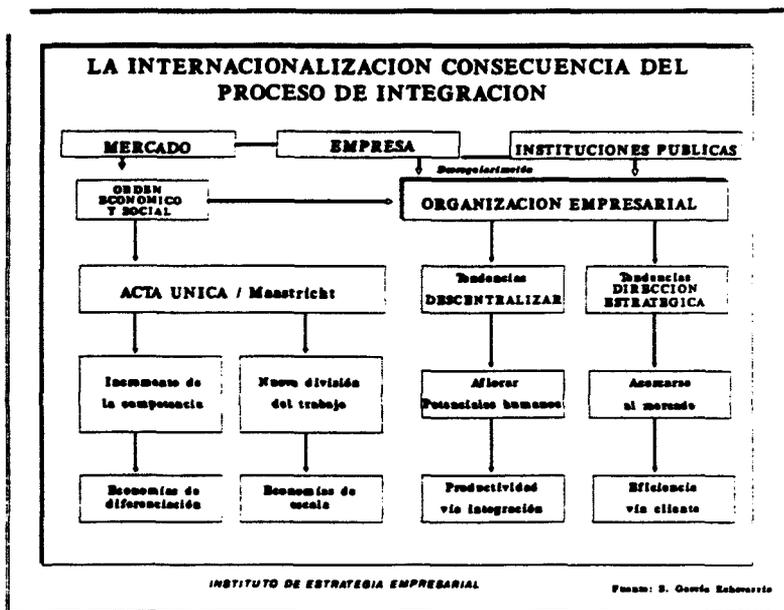


Figura 4

En primer lugar, el mercado, a través del Acta Unica, rompe con la estructura del ordenamiento económico nacional y pasa a un nuevo diseño de organización de la economía y de las instituciones de coordinación pero, muy en particular, de los cambios de comportamiento. Ello conduce necesariamente a dos cambios de criterio :

En primer lugar, se tiene que intensificar la competencia a fin de lograr una **economía de diferenciación**, esto es, las instituciones tienen que entrar en los mercados diferenciándose entre sí, entre sus culturas o entre sus productos, entre valores institucionales o valores

instrumentales. La eficiencia competitiva radica en que cada una de las instituciones aporte al mercado diferencias positivas y que, consiguientemente, los recursos en el conjunto de Europa se asignen en cada empresa o institución conforme a esas diferencias positivas : **la economía de la diferenciación es el primer criterio económico en el diseño estratégico de las empresas en los nuevos entornos del Acta Unica.**

El segundo criterio es el criterio económico clásico, y es el que se refiere a las economías de escala, reducción de costes unitarios. Pero con una salvedad muy importante : las economías de escala no pueden seguir interpretándose sólo bajo el criterio único de dimensión, sino bajo el criterio de colaboración y joint venture. La integración no pasa necesariamente, como en el contexto clásico, por un único criterio de dimensión, sino a través de alianzas y formas explícitas de aflorar economías de escala en aquello en lo cual son iguales, quiere decir, allí donde hay que cooperar, y no cooperar en aquello en que son diferentes. El error frecuente en la empresa española es que está cooperando donde debiera competir y está compitiendo donde debiera colaborar. Las economías de escala son el encuentro entre empresas competidoras en aquellos aspectos del proceso productivo, comercial o financiero en el que son iguales y, por lo tanto, ahí se pueden conseguir las economías de escala.

Por lo que afecta a las instituciones empresariales y a la Administración Pública el problema que se les plantea es la exigencia de el hecho necesario de desregularizar, tanto de desregularizar en las empresas, esto es, delegar y descentralizar, como de desregularizar en las Administraciones Públicas lo que concierne básicamente a las exigencias de una nueva división de trabajo también para estas instituciones.

Ambas instituciones singulares, empresas y Administración Pública, tienen necesariamente que modificar sus comportamientos hacia :

La descentralización y delegación, a los efectos de aflorar productividades a través de la motivación e integración de los hombres, esto es,

la eficiencia económica en las instituciones singulares se tiene que hacer a través del hombre, y no contra el hombre, de tal manera que se logren cambios sustanciales en el comportamiento de los recursos humanos, que en el caso de España se consigan modificaciones entre un 30% y un 40% de las productividades. Y eso no es un ajuste técnico, sino un ajuste de comportamientos.

En segundo lugar, tanto las empresas como las Administraciones Públicas, tienen que orientarse a dar respuesta eficiente a las necesidades de los clientes. No es una orientación clásica a los mercados, sino que hay que acercarse a los mercados a través de la eficiencia de las prestaciones al cliente. Esto implica un cambio radical, tanto en los comportamientos de los recursos humanos en las empresas y en la Administración Pública, como un cambio radical en los propios esquemas organizativos, de información y directivos de las empresas. Por ello puede afirmarse que el reto actual es un reto empresarial que se manifiesta en el reto básico directivo y de los recursos humanos. Se puede hablar del reto de los recursos humanos como respuesta al Acta Unica Europea.

El entorno europeo implica una de las mayores dimensiones económicas y humanas a nivel mundial. Tal como puede apreciarse en la figura 5, el potencial económico de Europa es dos veces el de Japón y es superior al de Estados Unidos. Si la actividad económica europea fuese eficientemente coordinada rompiendo barreras artificiales y, por lo tanto, evitando el despilfarro de recursos en coordinaciones formales, Europa conseguiría estar situada en cabeza de la actividad económica mundial. Pero, al mismo tiempo, Europa es el mayor mercado en lo que concierne tanto a capacidad humana como en lo que concierne a la demanda que puede originar. Es muy superior a Japón y superior a Estados Unidos.

Pero, en particular, puede verse también en la dimensión de la capacidad inversora. Este es uno de los elementos vitales en el nuevo diseño de la división de trabajo : que estos recursos se canalicen adecuadamente y que no se produzcan inversiones en ámbitos en los cuales las instituciones singulares sean más ineficientes que otras. La canalización de los recursos de inversión en aquellas instituciones que afloran sus diferencias positivas va a constituir la gran sinergia del éxito europeo en materia económica y social. Pero esto exige una

gran flexibilidad de adaptación a la nueva división de trabajo, e implica, tanto a los comportamientos humanos en la empresa como también a la capacidad de ésta para actuar con rapidez y flexibilidad en este cambio, apostar por aquellas diferencias en las cuales puede ser más competitiva que las otras. La integración de los potenciales positivos constituye el éxito de la Europa futura.

EUROPA Y SU DIMENSION			
1989/90	CE	EEUU	JAPON
- PIB (1000 Mill. ECUS)	4.738,5	4.237,1	2319,9
- POBLACION (Millones)	327	246	123
- INVERSION BRUTA (1000 Mill. ECUS)	990,4	882,3	766,8
- EXPORTACIONES (1000 Mill. ECUS)	419,8	308,6	226,4

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL Fuente: Estadísticas Económicas y elaboración propia

Figura 5

Pero existe un tercer elemento que debe señalarse; es el hecho de que la economía europea solamente puede ser eficiente en un contexto abierto y competitivo. La dependencia económica del comercio exterior es una clara manifestación de la necesidad imperiosa de mantener siempre y provocar permanentemente economías abiertas y, por lo tanto, situarse en el contexto del mercado mundial, condición *sine qua non* para poder realizar esos mercados basados en los criterios de diferencia y en los criterios de economías de escala.

Dentro de los potenciales de crecimiento de los países europeos, e independientemente de las situaciones coyunturales actuales, debe observarse que España posee un papel importante porque dispone de potenciales de crecimiento que no ha aflorado. España es uno de los países con un significativo potencial de crecimiento en los años noventa lo cual va a depender de la capacidad de cambio institucional, tanto empresarial como de las instituciones del entorno, universida-

des y Administración Pública, hospitales, infraestructuras, etc. Todo lo cual supone un cambio **significativo** en los comportamientos de los recursos humanos de este país, de empresarios y sindicatos, políticos y Administración Pública, universitarios y sanitarios, etc. Sin esa modificación sustancial de los comportamientos se tropezará con grandes resistencias en las instituciones singulares para poder realizar los cambios en la división de trabajo, para asignar los recursos materiales y humanos en lo que se disponga, para cada una de las instituciones, de ventajas competitivas. Es otra forma de diseñar la economía, las instituciones singulares y los comportamientos humanos y, muy en particular, cómo se hace el cálculo económico.

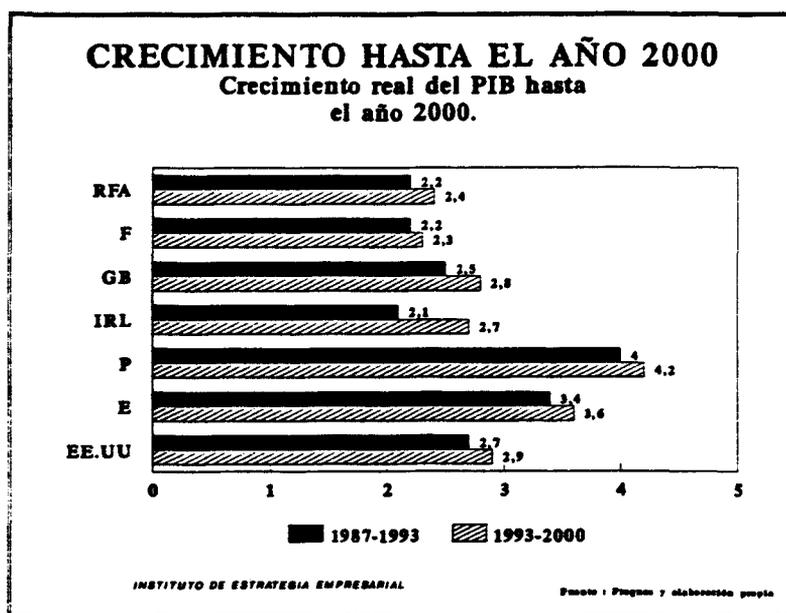


Figura 6

Y esta afirmación queda además confirmada con los resultados de las diferentes encuestas llevadas a cabo en los distintos países europeos. Se aprecia claramente que se considera a España como el segundo país ganador después de la República Federal de Alemania, esto es, España dispone de potenciales económicos y humanos que pueden utilizarse de manera eficiente en el contexto empresarial.

Consiguientemente, el papel de España dentro del contexto del Acta Unica Europea implica básicamente otro rol que tiene que asumir y, por lo tanto, lo

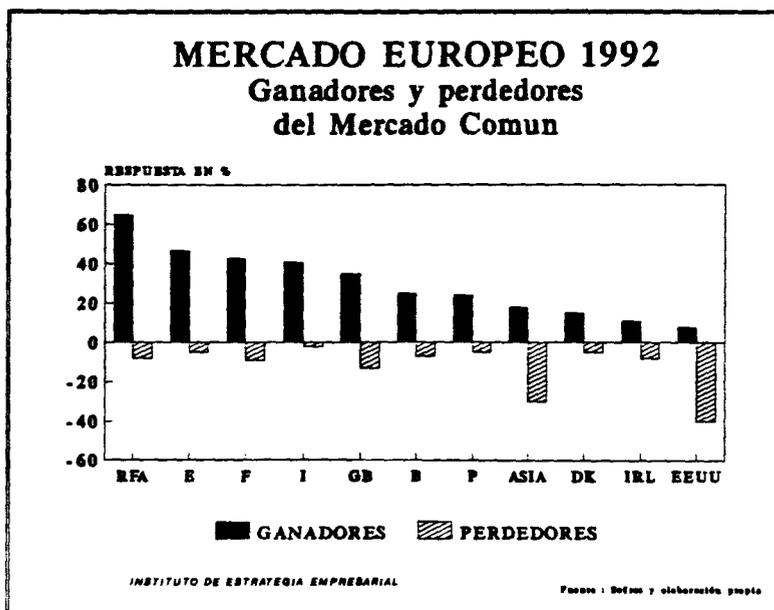


Figura 7

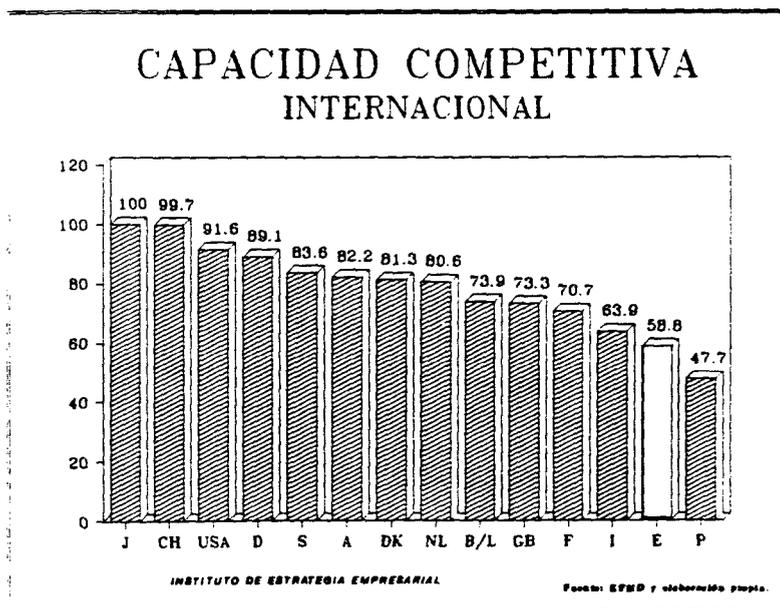


Figura 8

tiene que realizar a través de otro tipo de instituciones que las que ha desarrollado tradicionalmente en los últimos años, más adaptadas a estructuras administrativo-burocráticas que a estructuras institucionales, abiertas y competitivas.

La situación competitiva española está tradicionalmente en un mal posicionamiento para su dimensión. En la actualidad España, junto con otros países del sur de Europa, se encuentra en una situación de competitividad que no corresponde a los niveles de actividad y su dimensión económica. España con una competitividad de dos tercios de la alemana no puede mantenerse dentro de una estructura del Acta Unica Europea; tiene que realizar un esfuerzo significativo en el cambio de las instituciones y en los procesos económicos. El salto de competitividad en España es un salto cuantitativo y cualitativo, lo que requiere un cambio radical en los comportamientos de sus recursos humanos y de sus instituciones.

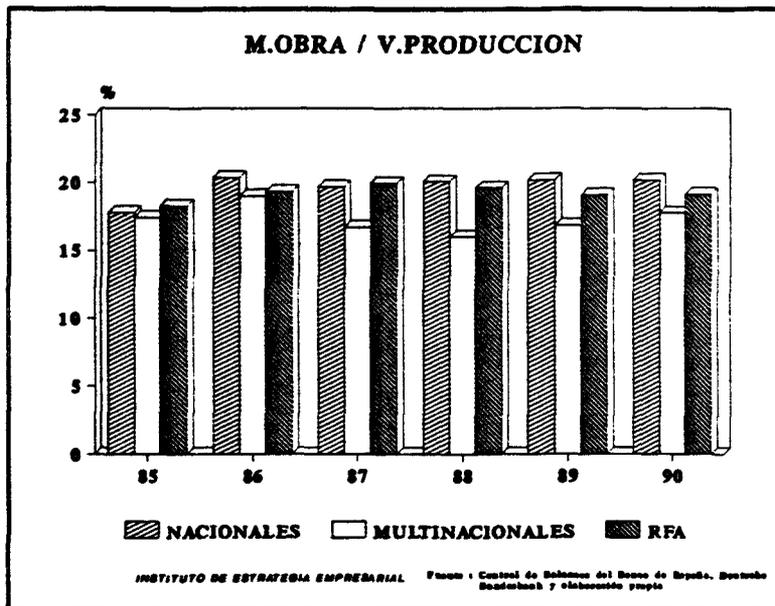


Figura 9

Esta situación de la baja competitividad de la empresa española puede confirmarse totalmente cuando se considera la utilización de los recursos productivos de la empresa en España. Así puede apreciarse en la figura 9 cómo la mano de obra española, considerando el valor de la producción, es superior al

coste de la mano de obra de la República Federal de Alemania con un 20% sobre el total de la producción.

Y ello a pesar de que el precio de la mano de obra en España es, aproximadamente, un 60% del precio de la mano de obra de la República Federal de Alemania. Tal como puede apreciarse en la figura 10 el problema se centra, por lo tanto, en la baja productividad de la mano de obra utilizada en la empresa española. Esta baja productividad es consecuencia de múltiples factores, y en ninguno de los casos puede achacarse solamente a problemas técnicos, o al problema que concierne a la dimensión del trabajo en la empresa. Factores como formación, estructura organizativa, leyes laborales e incentivos muy bajos, y otros elementos que configuran el comportamiento humano de la empresa, hacen que en la empresa española "se pierda" el diferencial de precio en el valor de este recurso a la hora de integrarlo en el proceso productivo. La causa principal radica, sobre todo, en los bajos índices de rotación de la empresa española en su capacidad productiva.

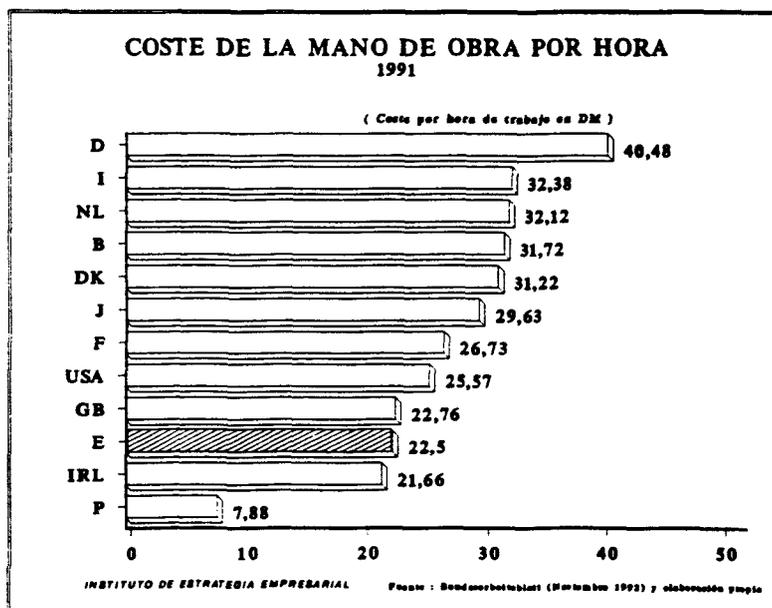


Figura 10

Pero lo mismo sucede con los costes financieros. La empresa española tiene unos costes financieros altamente superiores al de los empresarios de la República Federal de Alemania. Mientras que éstos tienen unos costes financieros que vienen a representar como valor medio el 1,7% del valor de la producción, la empresa

española se encuentra en un 7%. Ciertamente que los tipos de interés juegan un papel importante, pero no es el factor decisivo. Las estructuras de activos y de pasivos, las estructuras de capital, de trabajo, de autofinanciación, los bajos niveles de amortización, el problema del Management de los recursos y la falta de mercados eficientes de dinero, entre otros, implica que la empresa española tenga unos elevados costes financieros. Prácticamente la diferencia entre el nivel de costes financieros de los empresarios alemanes y el coste financiero de la empresa española es el beneficio industrial. La caída de estos costes financieros tiene que ser eminente para poder recuperar rápidamente unos grados mínimos de competitividad, lo cual coincide con la propia evaluación de la Comunidad Europea en cuanto a la caída de los precios de los servicios bancarios como consecuencia del Acta Unica Europea.

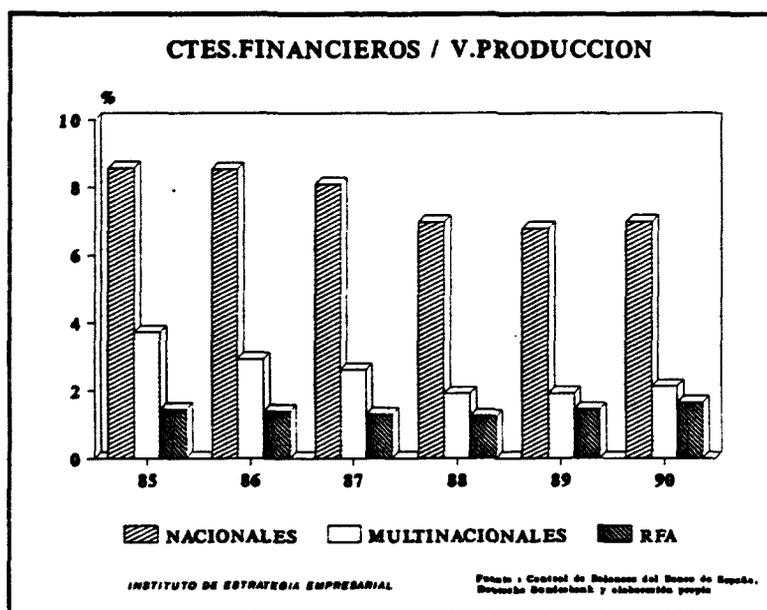


Figura 11

El problema más significativo es el hecho del tratamiento de las amortizaciones y la consiguiente repercusión en el cash-flow y en la capacidad de autofinanciación de las empresas, así como en la capacidad de reposición y de adaptación a las situaciones cambiantes en tecnología y mercados. Los niveles de amortización de la empresa española, considerándolos según la legislación vigente y la realidad empresarial son prácticamente muy bajos con respecto a los de la República Federal de Alemania. Mientras que en ésta la media de amortizaciones

se centra en un 23% del inmovilizado neto, en España se mueve de acuerdo con la legislación vigente y también con la realidad empresarial, en torno a un 7% u 8% del valor del inmovilizado neto. Quiere decir que mientras un empresario alemán tiene un **pay out time** de cuatro años, la empresa española se sitúa en un **pay out time** de doce años, con lo que ésta constituye una de las rémoras más graves en el proceso de adaptación de la empresa española. Pero es que además se puede poner en entredicho la presentación de los resultados de las empresas españolas, e incluso errores fuertemente arraigados en la propia determinación de las políticas de precios. El grado de productividad y de competitividad es, consiguientemente, menor todavía que el que se refleja en los datos que incluyen un diferencial de amortización de esta envergadura.

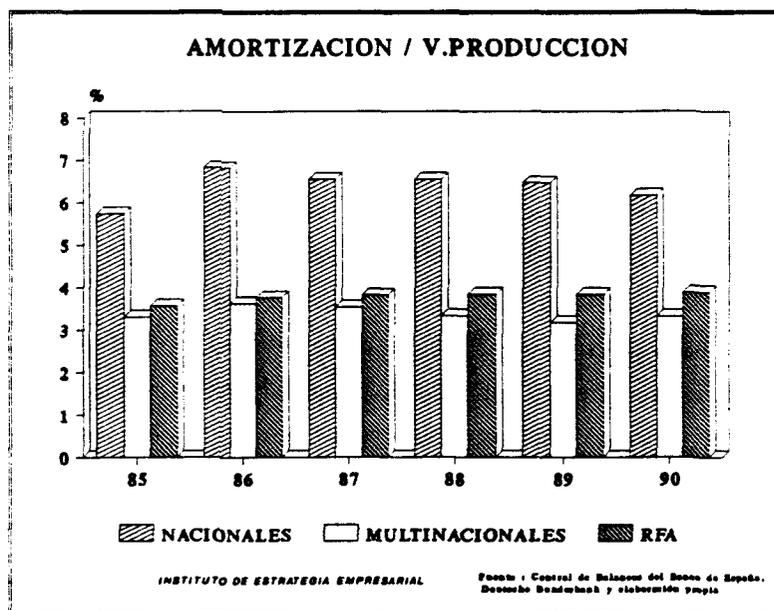


Figura 12

Y esto puede apreciarse en el resultado de las empresas cuyo **cash-flow** distancia la competitividad de la empresa española con respecto a la empresa alemana. Mientras que en ésta, antes de impuestos, su **cash-flow** es del 53% con respecto al inmovilizado neto, la empresa española se mueve en un 12%/13%, con lo cual prácticamente se hace inviable la competitividad de la empresa, ya que su capacidad de renovación y de adaptación a mercados y tecnologías es prácticamente imposible.

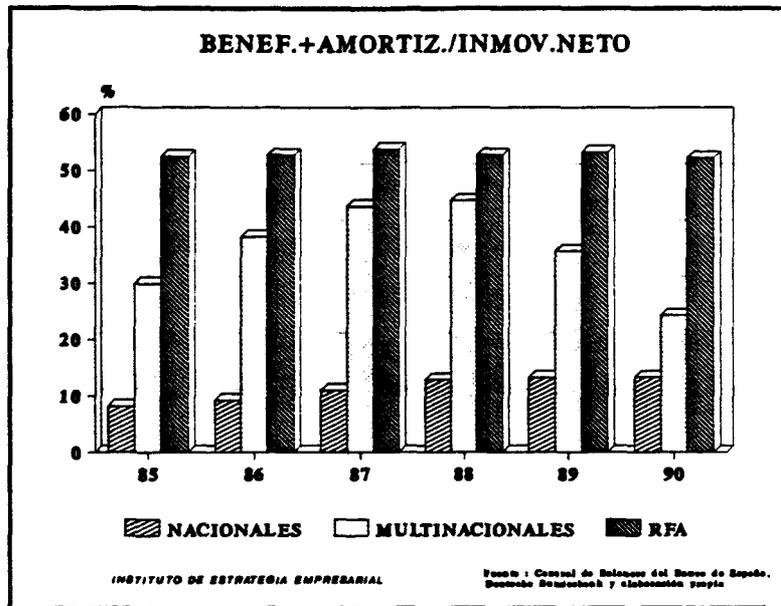


Figura 13

Lo que repercute también naturalmente en la renta de los trabajadores. Considerando una familia de dos hijos, y considerando las paridades correspondientes al poder adquisitivo, España es uno de los países con las menores rentas de los trabajadores dentro de la Europa industrial, prácticamente se encuentra a la mitad de renta de los trabajadores de Alemania o de Luxemburgo. La presión social a un incremento de rentas va a ser una de las constantes en los próximos años. El problema consiste en que se logren aumentar las productividades por encima de estas presiones de rentas, lo que será una constante que solamente se resuelve por la vía de los incrementos de productividades y, consiguientemente, a través de una modificación sustancial de las instituciones empresariales.

El problema básico radica en que la empresa española tiene una rotación muy baja de sus inmovilizados netos. El volumen de producción con respecto al inmovilizado neto de la empresa española se sitúa prácticamente en una rotación de una vez al año sus inmovilizados. Por el contrario, el empresario alemán se sitúa en una rotación de seis veces sus inmovilizados, lo cual repercute de manera significativa en el precio del coste unitario. El problema radica en cómo consigue la empresa española aumentar la rotación de sus inmovilizados para reducir los costes unitarios y de esta manera ser competitivos.

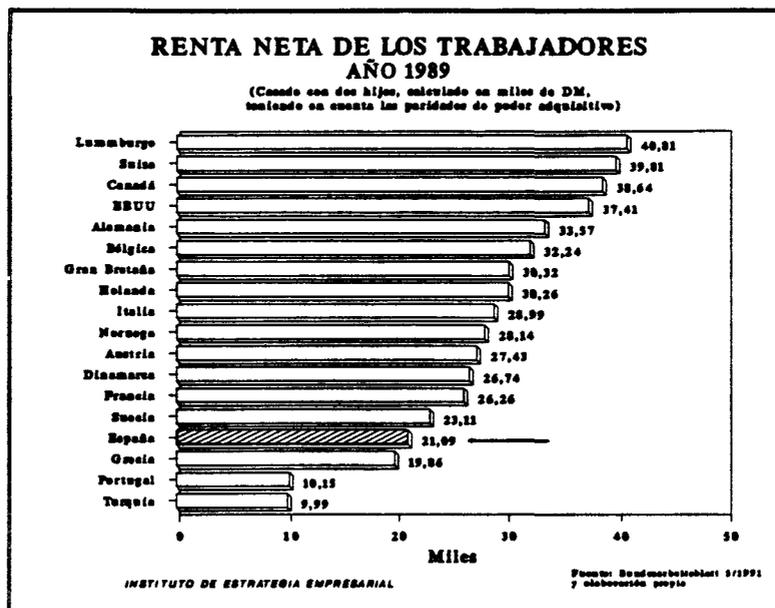


Figura 14

Esta rotación de los inmovilizados sólo se logra a través de:

- . La apertura de los mercados y
- . La consolidación de los mercados existentes.

Lo cual exige una capacidad directiva fuertemente orientada a los mercados y clientes, repercutiendo en una modificación sustancial tanto de la concepción de la empresa por parte de sus partícipes, como también por la propia forma de dirigir la empresa. La empresa española orientada a su estructura interna ha desarrollado una forma de dirigir de tipo administrativo de los mercados de que disponía. Tiene que romper con una estructura mental y organizativa orientándose a mercados y a posicionarse frente a los competidores. Es una modificación sustancial en todo el sistema directivo.

Estos resultados son consecuencia de los comportamientos de los recursos humanos. No se pueden mejorar ni productividades ni competitividad, ni se puede lograr una rotación más fuerte de los inmovilizados, ni se puede realizar una economía de ahorros dentro de las finanzas, o de los propios factores económicos, si no se consigue modificar la mentalidad de los recursos humanos a todos los

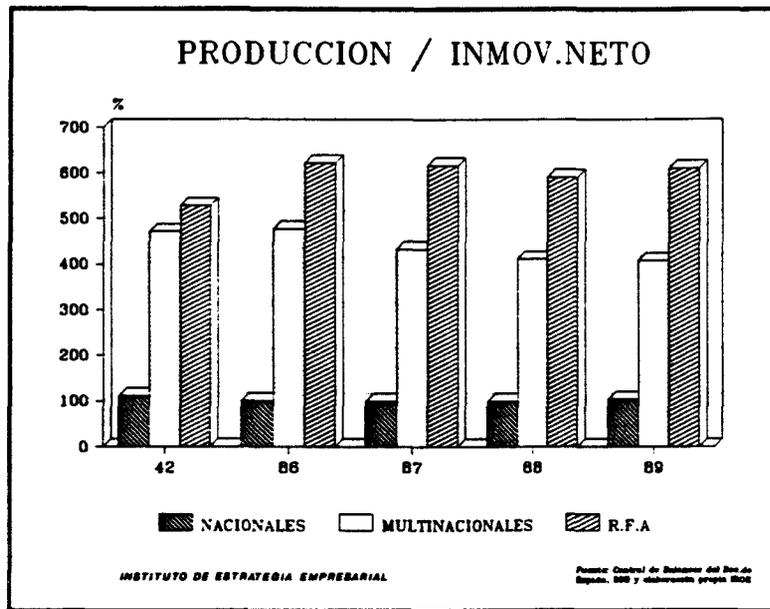


Figura 15

niveles empresariales. El incremento de la competitividad y de la productividad tiene que hacerse con el hombre y no en contra del hombre. Ello implica otra forma de diseño institucional de las empresas y también de las formas de dirigir hombres, y también implica, con *no menos importancia*, la *modificación* sustancial del comportamiento de las instituciones en el entorno, de políticos y Administración Pública con respecto a la incidencia en el cambio de comportamiento en los recursos humanos.

Así puede verse en los estudios internacionales que la posición de España es fundamentalmente muy baja en todo lo que afecta a motivación, flexibilidad, retribución y formas retributivas, mentalidad a largo plazo y es muy alto el absentismo.

Mientras no se modifiquen sustancialmente estos comportamientos de los recursos humanos va a ser muy difícil que se modifiquen las posibilidades institucionales y, por lo tanto, que se logre una posición competitiva en España.

El problema de adaptación no es sólo un problema material o de hard, sino que es un problema de soft, de comportamiento, tanto de los hombres como de un nuevo diseño empresarial.

A ello se une también, lo cual no debe descuidarse, el problema de la dimensión social de los recursos humanos dentro de la empresa.

Como puede apreciarse en la figura 16 las cargas sociales constituyen, dentro del conjunto europeo, un peso muy significativo que implica una mejor o peor capacidad para el desarrollo empresarial. España es uno de los países que no tiene una de las mayores cargas sociales, pero dada su baja productividad repercute más fuertemente que lo que afecta, por ejemplo, a Alemania.

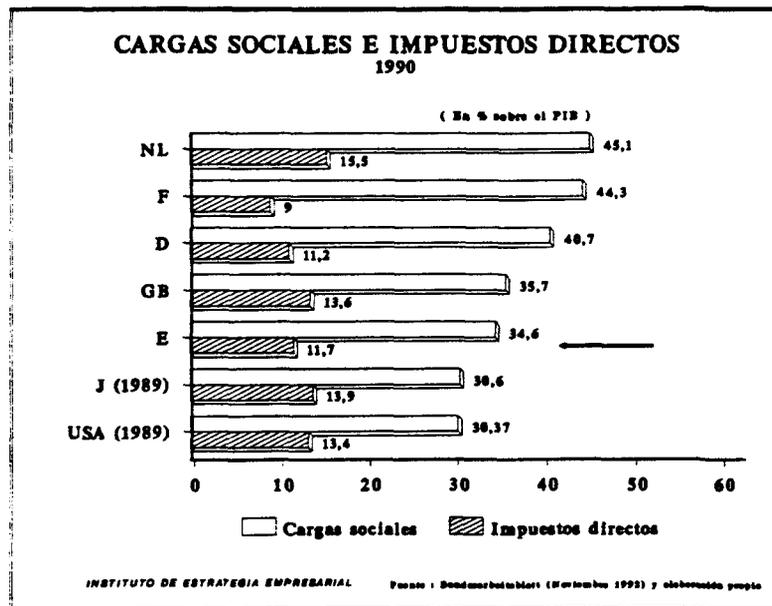


Figura 16

Lo mismo que hemos visto antes, en cuanto a las rentas de los trabajadores en España que son una de las más bajas en el contexto europeo, así también en prestaciones sociales no se encuentra España ni mucho menos en cabeza. Como puede apreciarse en la figura 17 las prestaciones que recibe el ciudadano español son menores que en el resto de los países industriales, y ello también como consecuencia de la baja productividad y competitividad, afectando además al

propio diseño de las prestaciones sociales y a la forma en que están institucionalizadas.

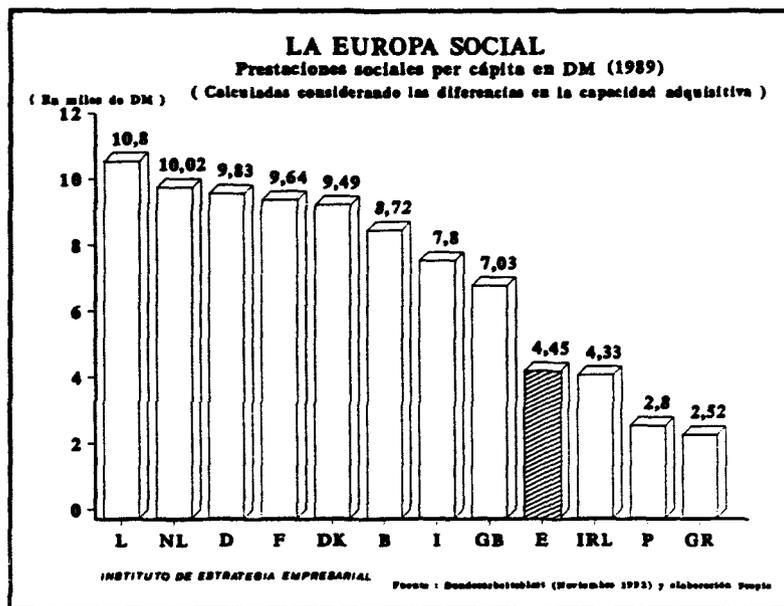


Figura 17

Todo ello se puede apreciar de manera muy significativa en el estudio que se ha realizado, y que se recoge en la figura 18, sobre "lo social" en Europa, midiéndolo a través de tres variables como punto de referencia del conjunto de prestaciones sociales. España se encuentra en uno de los niveles más bajos, lo cual implica una exigencia y una presión permanente a la mejora de las mismas.

Tenemos que reseñar que una de las causas fundamentales se encuentra en que la mentalidad económica española, en el mundo empresarial y en la propia Administración no se ha captado que lo económico y lo social son dos partes inseparables de un todo. Cualquier acción económica tiene consecuencias sociales en su sentido amplio, y cualquier acción social, bien sea por la vía de leyes, o por la vía de comportamiento, tiene consecuencias económicas. Tal como se recoge en la figura 19 todo político, o todo empresario, o todo directivo, tiene que considerar que tiene que operar en ese espacio definido por lo económico y lo social, y buscar en cada uno de los momentos cuál es aquella referencia más adecuada que logre, por un lado, a través de lo social, mejorar los comportamientos económicos de manera que se logre eficacia económica, y que a través de la eficacia económica se consiga, al propio tiempo, una mayor estabilidad social.

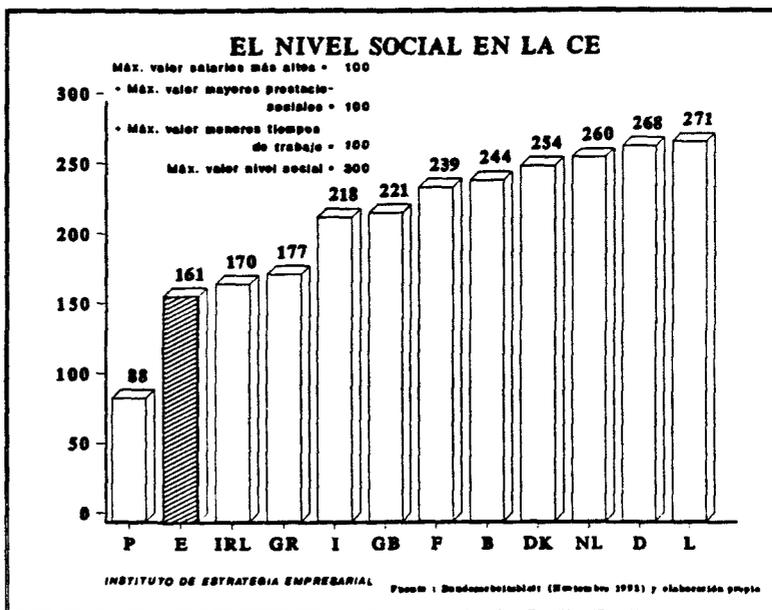


Figura 18

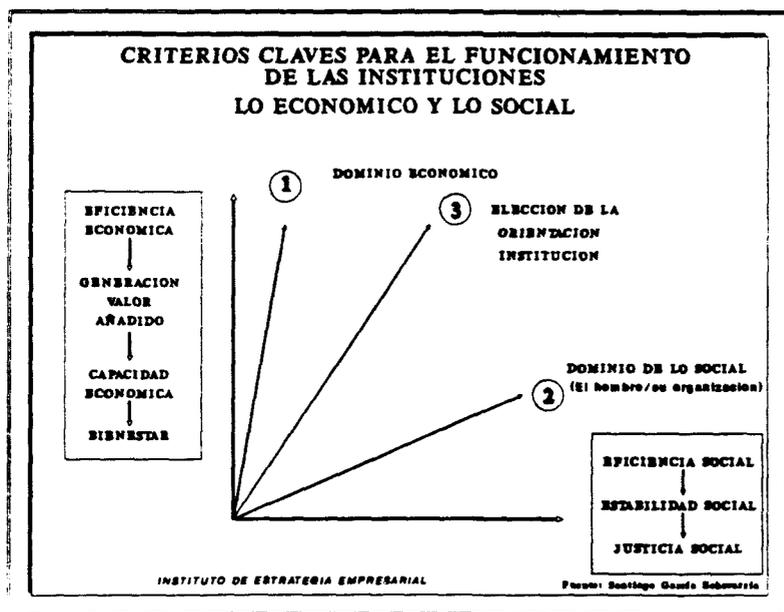


Figura 19

El reto español está centrado, por lo tanto, en la necesidad de modificar el comportamiento de los recursos humanos para generar un nuevo tipo de instituciones y otra forma de hacer el cálculo económico.

Solamente a través de una nueva Cultura Corporativa y de una nueva forma de comportamiento y de integración del hombre en la empresa se va a poder dar respuesta a las exigencias de los comportamientos que conduzcan a una mayor productividad y competitividad en la empresa española.

Y este reto es principalmente un reto del directivo. Independientemente de lo que se quiera debatir sobre el directivo, lo que sí recae sobre él es una de las mayores responsabilidades en la sociedad actual, y para ello el político y el entorno empresarial también deben dar las facilidades necesarias, para la configuración de esta nueva forma de hacer dirección, que consiste en una ruptura fundamental de las formas tradicionales. España tiene capital directivo y, consiguientemente, el problema es que su desarrollo puede lograrse solamente a través de nuevas instituciones empresariales. El entorno, el legislador, el político, poseen responsabilidades muy importantes en este proceso de promover y generar esta nueva dimensión directiva, que constituye la clave de la nueva cultura de productividad y competitividad a los efectos de dar respuesta social a las presiones, tanto de las retribuciones como de las prestaciones sociales a las que necesariamente aspira todo español.

III. NUEVO DISEÑO INSTITUCIONAL COMO CONDICION PARA LA INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

El reto empresarial español puede, por consiguiente, centrarse como un reto directivo. Y ello implica prácticamente una acción paralela en cuatro dimensiones:

En primer lugar, la necesidad de aflorar de manera inmediata los potenciales que tiene la empresa española a través de un incremento de productividades por la vía de una mayor rotación de sus inmovilizados, por la vía de un cambio en los comportamientos, de manera que se puedan realizar incrementos del 30%/40% de las productividades actuales, con lo cual se situaría la economía española en unos niveles

de productividad entre un 80%/90% de la productividad alemana. Esto significa un reto directivo de una gran capacidad estratégica de ruptura de mercados, de entrada en nuevos mercados, de consolidación de mercados y toda una capacidad de configuración de la mentalidad del proceso empresarial y de sus hombres hacia el cliente y hacia el mercado.

El segundo reto es el cambio en los comportamientos ; el paso de una mentalidad funcionarial administrativa a una mentalidad estratégica, esto es, que todos los hombres de una empresa tienen que considerar que el éxito de la empresa se basa fundamentalmente en el acercamiento al cliente, en transferir al cliente eficiencias y no ineficiencias, y que, consiguientemente, todo hombre de la empresa tiene que orientar su comportamiento y, por lo tanto, su criterio hacia la asignación de los recursos dentro de esa empresa a fin de transferir eficiencias al cliente, reduciéndose así los costes de coordinación.

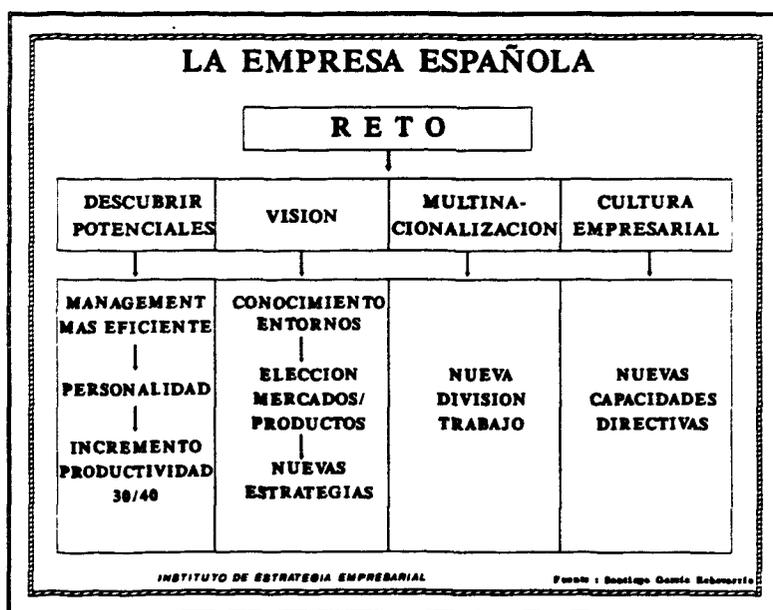


Figura 20

Asimismo debe procederse, si se quieren rotar más los inmovilizados hacia dimensiones de clara ruptura de los niveles de actividad, y ante la necesidad de abrir nuevos mercados y consolidar los existentes,

requiere la integración de la empresa española en la división internacional de trabajo. Y ello no solo por lo que afecta al hecho de los mercados de venta de sus productos y servicios, sino a todo el proceso que configura el aprovisionamiento de los recursos, e incluso, al propio proceso productivo. Si la empresa española no actúa de manera inmediata internacionalizando su división de trabajo tendrá muchas dificultades para poder lograr las eficiencias de economías de escala y las eficiencias de economías de diferenciación adecuadas en productos y servicios para posicionarse competitivamente en los mercados.

Y todo ello requiere un cambio de mentalidad, un cambio de Cultura Empresarial, de los valores y comportamientos a todos los niveles empresariales, esto es, una nueva institucionalización de la empresa española. Sin una modificación primaria de la Cultura corporativa va a ser imposible llevar a cabo ninguno de los anteriores cambios : ni multinacionalizar, ni lograr eficiencias de productividad, ni lograr un tipo de hombre con visión y estrategia para adaptarse a las situaciones cambiantes. Significa que el reto es un reto directivo, y no un reto institucional. Ambos, institución, empresa y directivo, se encuentran prácticamente inmersos en un campo de interacciones, de tensiones, que tienen que resolverse mutuamente.

El problema fundamental y clásico a la hora de analizar el crecimiento de las políticas empresariales es el hecho de que la mayoría de las empresas con una cierta longevidad fracasan en el 60% de los casos por una baja capacidad de adaptación a la tecnología y a los mercados, y en un 40% fracasan las empresas por una incapacidad de generar la solución de continuidad dentro de la propia empresa, los problemas de sucesión. En el segundo de los casos es principalmente un problema de diseño corporativo y de recursos humanos y, por otro lado, en el primero de los casos, es un problema de comportamiento directivo, de comportamiento de los recursos humanos. Si no se entiende que el proceso de dirigir es un proceso de reasignar recursos permanentemente y que es un proceso de dirigir hombres, no se habrá entendido cómo responder al reto competitivo; pero reasignar recursos supone crecer, y crecer implica una amplia capacidad de apertura de mercados y una consolidación de los mismos.

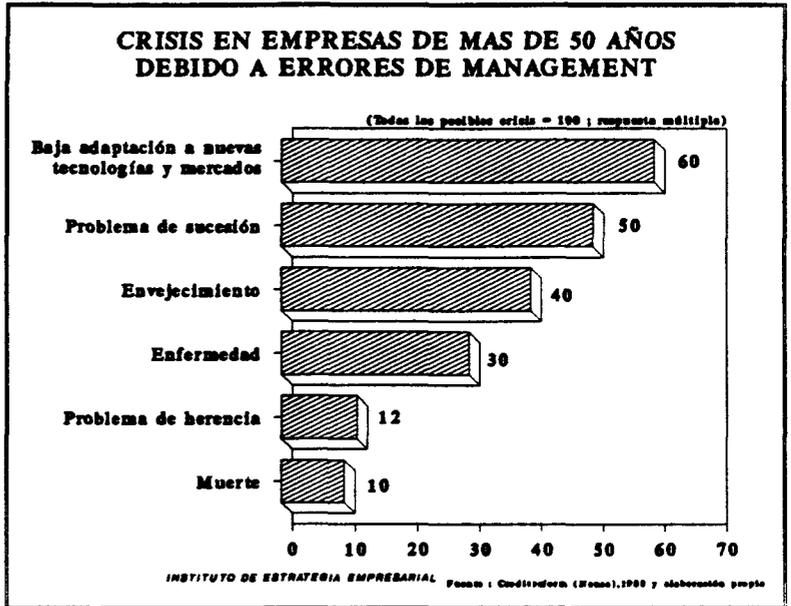


Figura 21

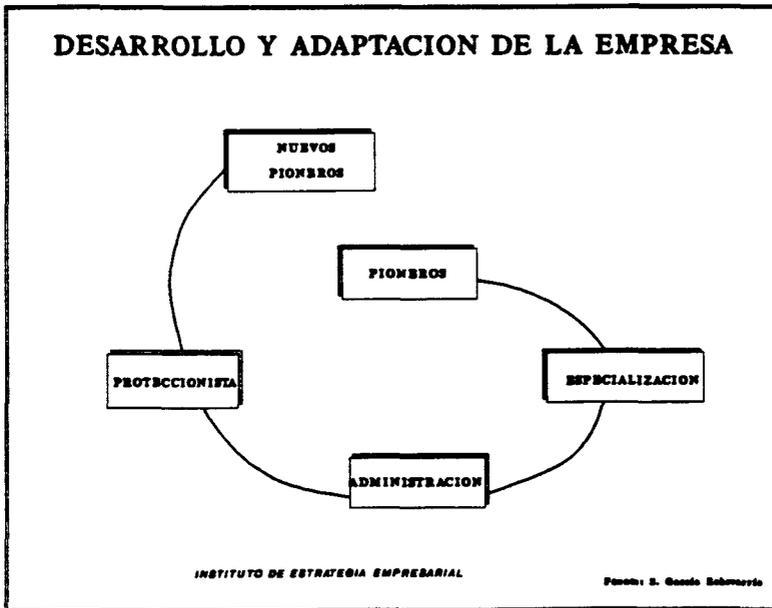


Figura 22

La situación de la empresa española se manifiesta claramente en la figura 22. La empresa se encuentra en estos momentos en una dinámica que no tiene nada que ver con la dinámica de los años setenta y ochenta. Del pionerismo que comenzó a principios de los sesenta se ha producido todo un proceso evolutivo de la empresa española en torno a una capacitación por la vía de una localización de su actividad fundamentalmente en los mercados nacionales. La administración y el proteccionismo han sido dos elementos claves en todo el desarrollo industrial español y con la apertura a la Comunidad Europea en el año 1986 apenas se ha conseguido una ruptura significativa a pesar de las fuertes inversiones extranjeras en España. El punto álgido de esta ruptura, de un nuevo dinamismo empresarial, de un nuevo pionerismo, se sitúa en el año 1993 con la entrada en vigor del Acta Unica. Y ésta es la situación actual en la que se mueve la empresa española y sus directivos.

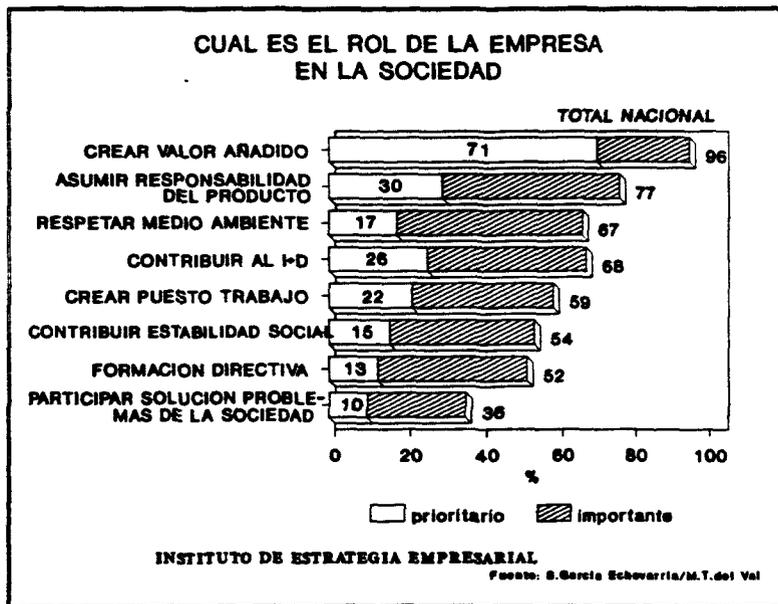


Figura 23a

Esta situación se aprecia en el hecho de que la relación entre la empresa y su entorno no presenta un perfil altamente positivo. La empresa y el entorno, como casi todas las instituciones españolas, han permanecido dándose la espalda, de tal manera que la coordinación entre ambos es sumamente costosa. Como puede apreciarse en las figuras 23a y 23b, todo el proceso de relación de la empresa con

el entorno se centra, dada su importancia, en aquellos elementos que determinan los aspectos tradicionales en el comportamiento de una economía administrativa y con un entorno sumamente rígido: tales son los problemas de los recursos humanos, el problema de la legislación laboral y la seguridad social, y aquellos otros aspectos que condicionan de tal manera a la empresa que ha generado en la misma forma de pensar y actuar que responde a ese entorno administrativo, pero no tiene suficientemente desarrolladas sus capacidades para responder a los entornos de nuevos mercados. No puede achacarse al mundo empresarial esta deficiencia, porque los entornos no han sido en este país lo suficientemente dinámicos para que se introduzcan las curvas de aprendizaje en el directivo de manera que traspasen el peso de sus preocupaciones de la administración de los entornos a la estrategia de mercados.

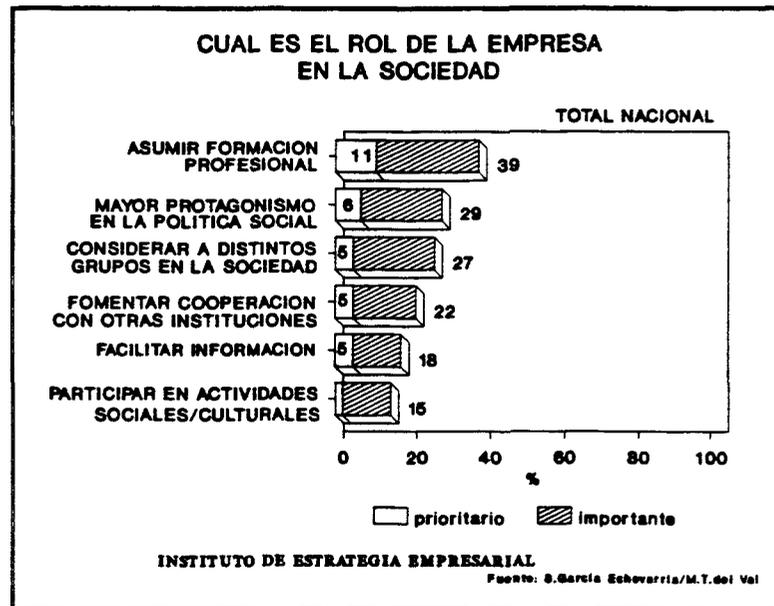


Figura 23b

El desarrollo de una nueva Cultura Corporativa implica la búsqueda de una reducción de los costes de coordinación tanto internos, quiere decir los costes de organización, como los costes externos de coordinación, esto es, los costes de transacción.

La reducción de los costes internos de coordinación tiene que realizarse a través de un cambio en los comportamientos, en la mentalidad, en los valores de

las personas implicadas en la organización de la empresa y, consiguientemente, esta Cultura Corporativa será más eficiente, porque genera menores costes de coordinación internos, porque provoca una mayor capacidad de respuesta de la empresa con su entorno a través de una imagen corporativa más eficiente.

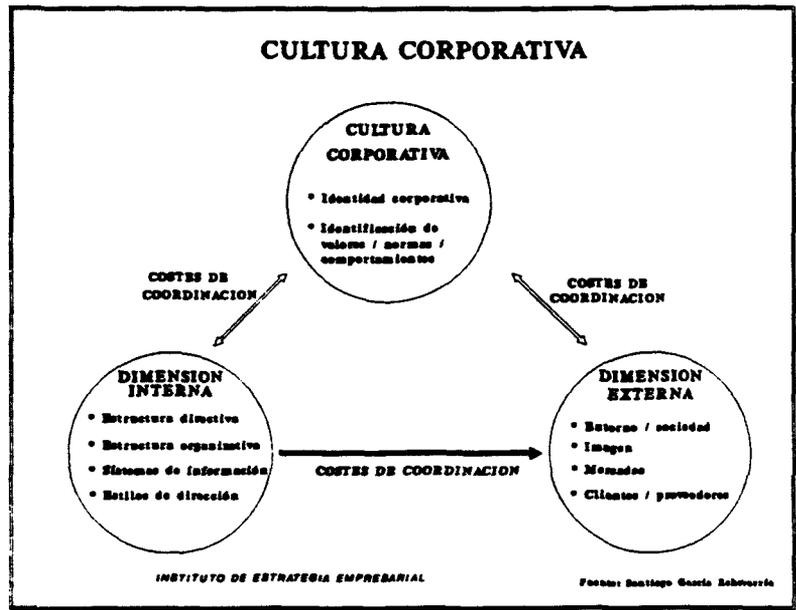


Figura 24

El fenómeno económico se centra en los costes de coordinación de los distintos recursos humanos internos y externos de la empresa y en su capacidad para disponer de los recursos puestos a su disposición. Y el paso fundamental es dejar a un lado el funcionalismo como criterio básico de asignación de recursos, y pasar al hombre y a sus valores, así como a la institución con su identidad corporativa para definir la asignación de recursos.

Toda empresa, como conjunto de hombres, directivos y personal, implica siempre un sistema de valores. Esto es, los comportamientos de los hombres, sus criterios de adaptación, la forma en la cual jerarquizan los valores, son consecuencia de estos sistemas de valores con los que se configuran las dos bases que constituyen todo el sistema empresarial :

- En primer lugar, la **Filosofía Empresarial**, esto es, el diseño de aquellos aspectos que conciernen a la definición del sistema de valores de esa

institución en la que se implican los valores económicos y sociales y, por lo tanto, se señala el marco ético de actuación empresarial.

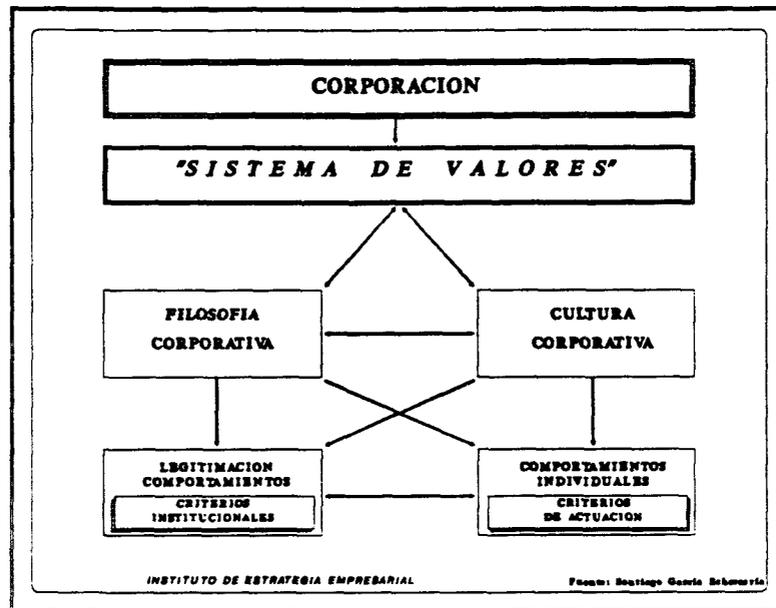


Figura 25

- Los hombres de esa institución tienen unos valores y comportamientos que definen una **Cultura Corporativa** que es la que da respuesta tanto a las formas de organizar internas, como a las formas de coordinar con el mundo exterior y, consiguientemente, la forma en la cual se configura la actividad económica de una empresa.

Solamente a partir de estos dos pilares fundamentales que definen a la institución se pueden generar las capacidades que afectan a la determinación del sistema directivo que debe construirse, y de las relaciones o sistemas de valores con respecto al entorno. El sistema directivo se basa en la institución que se tiene y en la que se quiere tener, y a partir de ahí tienen que diseñarse aquellos elementos o instrumentos del sistema directivo más eficientes.

Consiguientemente, el éxito y la configuración de toda empresa puede interpretarse en tres dimensiones claramente definidas :

- En primer lugar, la **dimensión institucional** que es la que se acaba de mencionar y que afecta principalmente a la definición de la institución basándose en la determinación de su Filosofía Empresarial y de su Cultura Empresarial.

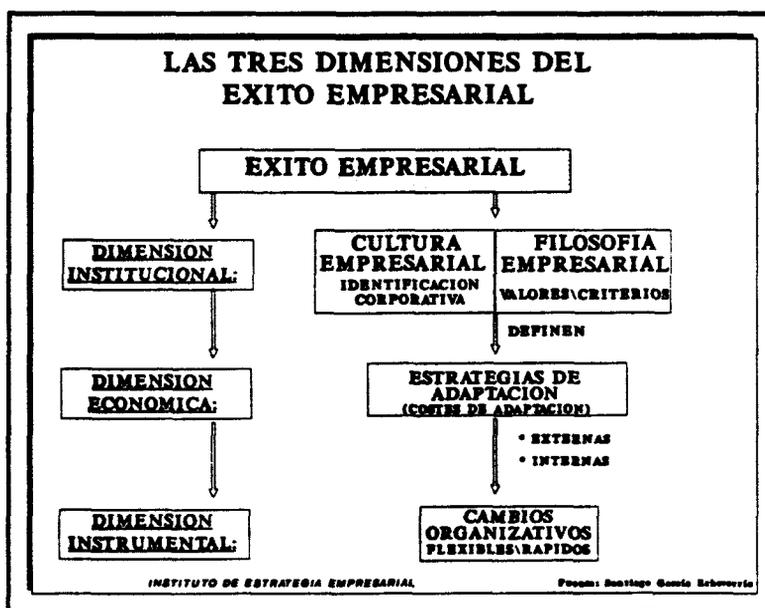


Figura 26

- A partir de esta **dimensión institucional** se genera lo que he denominado la **dimensión económica** : la elección de aquella estrategia de adaptación de la empresa a esa situación cambiante del entorno de acuerdo con criterios económicos. Y esta estrategia la puede solamente definir cuando se conocen previamente las capacidades de la institución y las capacidades de los directivos y de los recursos humanos, las formas de actuar a los efectos de buscar aquella estrategia que aflore estos potenciales institucionales y de Cultura Corporativa, que constituyan la base para definir los criterios de asignación de recursos.

Por último, la dimensión que manifiesta las formas en las cuales se organizan los recursos humanos y la disposición de medios dentro de esa empresa. La **dimensión organizativa** implica un instrumento clave en el éxito de una empresa, pero su carácter es instrumental, y se necesita que tenga capacidad de flexibilizar y de actuar de manera rápida en el procesos de cambio de las instituciones de acuerdo con las modificaciones de los entornos en su más amplio sentido.

Como puede apreciarse, el cambio de toda Cultura Empresarial implica las siguientes fases :

- . En primer lugar, conocer cuál es la cultura actual, esto es, cuáles son los valores que son rechazados y cuáles son aceptados, y por qué grupos de personas se aceptan o se rechazan, ver la intensidad de los mismos y, por lo tanto, percibir, realizar una fotografía exacta de cuál es en estos momentos la capacidad de los recursos humanos y directivos de esa empresa.
- . Una vez definida y diagnosticada la capacidad actual se plantea la pregunta de cuál debe ser la **futura Cultura Corporativa** de manera que el diferencial de competitividad radique en el hombre y en sus comportamientos.
- . Para definir la futura Cultura Corporativa se necesitan tener en cuenta dos criterios :
 - En primer lugar, el hecho de conocer cuál es la situación de competitividad y conocer cuál es el comportamiento de los competidores.
 - Conocer y definir cuál va a ser la estrategia de adaptación que quiere diseñar la empresa y, por lo tanto, qué exigencias tiene de Cultura Empresarial para poder realizar esta estrategia.
- . Una vez definida esta Cultura Corporativa futura es cuando se pueden definir las políticas empresariales y determinar los planes de acción en cada uno de los casos.

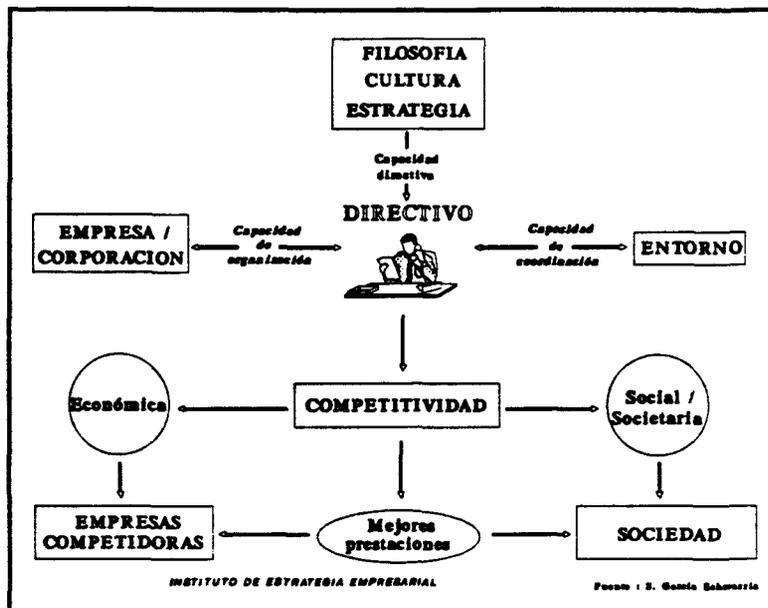


Figura 27

Consiguientemente, todo cambio de Cultura Empresarial implica un diagnóstico, la definición de la **Filosofía Empresarial** cara al futuro como la referencia a la cual deben orientarse los cambios de la Cultura Corporativa y, consecuentemente, el diseño de todas las políticas empresariales que vayan orientadas a alcanzar y consolidar los valores de esta nueva Cultura Corporativa.

El elemento básico en todo este proceso de cambio es el directivo. Como puede apreciarse el directivo, por su parte, se encuentra en tres grandes campos de tensiones:

- En primer lugar, el directivo tiene que hacer institución. Esto es, la función primaria, a mi entender, del directivo, es hacer la institución empresarial, es asumir esa capacidad de diseño de la nueva Cultura Corporativa de manera que sienta las bases institucionales para que pueda acometer todo lo que concierne a la capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes. Se tiene que romper la estructura de orientación a la funcionalidad, para buscar la institucionalización de la empresa a través de la definición de su Filosofía Empresarial, de

la Cultura Corporativa y de la estrategia básica sobre la cual tienen que descansar los otros dos campos de tensiones.

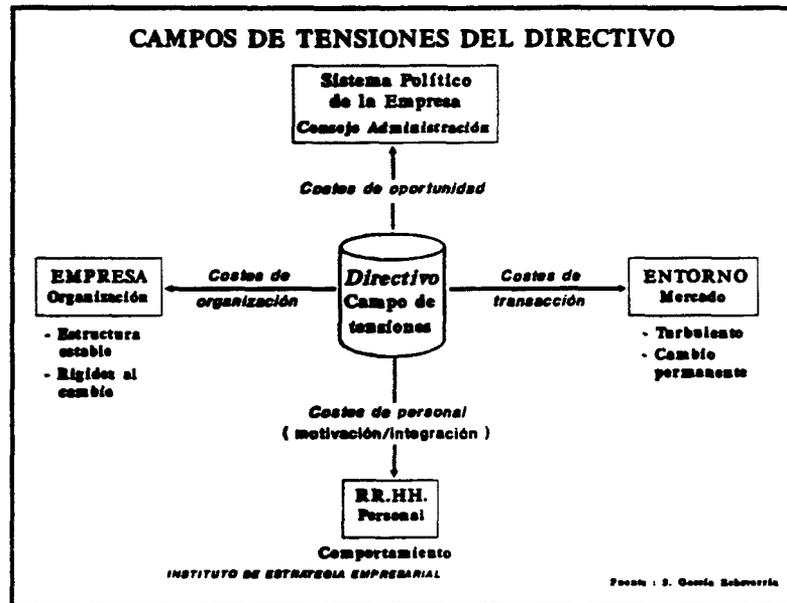


Figura 28

El segundo campo de tensiones del directivo es prioritariamente establecer las relaciones con el entorno. El entorno, que son los mercados y los clientes, la Administración y la opinión pública, etc., constituye un sistema inestable rápidamente cambiante y que, consiguientemente, le plantea al directivo un reto permanente de adaptación de la institución que crea. El entorno es inestable y dinámico, turbulento y, a veces, tiene situaciones de imprevisibilidad. Que nadie busque en los entornos situaciones estables, sino que son necesariamente inestables y, por otro lado, la empresa, la institución que genera el directivo, busca siempre una estabilidad para su actuación. Esto origina un campo de tensiones, frecuentemente acentuado, en el que el directivo tiene que coordinar el sistema inestable del entorno con el sistema estable de la empresa, y si no ha diseñado la institución adecuada caracterizada por flexibilidad y rapidez de adaptación a los entornos se va a encontrar que ese campo de tensiones se incrementa, lo que le plantea serios problemas de funcionamiento y, por lo tanto, elevados costes de coordinación.

- . El tercer campo de tensiones del directivo es el que concierne al reto de organizar eficientemente la división de trabajo que ha asumido dentro de la propia empresa. La dirección de los hombres y de los recursos, los costes de organización de la empresa, costes de estructura, corresponden a un tercer campo de tensiones muy importante, ya que el directivo tiene que disponer de la capacidad para ajustarse rápidamente a las situaciones cambiantes de la división de trabajo que, o bien están provocadas por la capacidad de cambio tecnológico, o bien por la capacidad de los mercados. Este campo de tensiones es un campo clave de la empresa.

El directivo, cuando resuelve eficientemente estos tres campos de tensiones en los que desenvuelve su actividad es cuando consigue posicionarse competitivamente a esa empresa en el contexto económico y social. Competitividad no es sólo una dimensión económica, quiere decir, hacerlo económicamente más eficiente que el competidor, sino que posee una dimensión social y societaria muy importante de manera que la competitividad debe entenderse como una mejora de las prestaciones a la sociedad en sus dos elementos vitales : el económico y el social. Aquel directivo que pueda dirigir adecuadamente estos tres campos de tensiones tendrá éxito en la empresa.

Pero la función del directivo no es una tarea fácil y, consiguientemente, debiera ser consciente el entorno, la Administración Pública, los políticos y el legislador, de que esa función en esos tres campos de tensiones requiere que se les simplifique al máximo las relaciones con el entorno. La responsabilidad del entorno es vital en el fomento de esta capacidad directiva. Por lo tanto son absurdas las acusaciones que se plantean *a priori*, sin considerar que verdaderamente en España la falta de unos entornos dinámicos en los últimos diez años, e incluso a partir de 1986, constituye uno de los obstáculos más importantes para que no se haya desarrollado esa capacidad directiva que pueda atender a esos tres campos de tensiones claves.

Este campo de tensiones en el que se encuentra el directivo está dominado por unas situaciones de alta competitividad y, sobre todo, de ruptura, como la que significa el Acta Unica Europea, señalando una clara prioridad en la forma de elegir la adaptación entre la empresa y el entorno. Como se ha mencionado

anteriormente, el entorno actual, como consecuencia de la apertura, significa un entorno inestable que va buscando sus instituciones monetarias, sus instituciones de división de trabajo, sus instituciones legales, etc., y que significan rupturas significativas con respecto al entorno tradicional de cada uno de los países. Pero, sobre todo, significa una gran ruptura en estos entornos de los comportamientos.

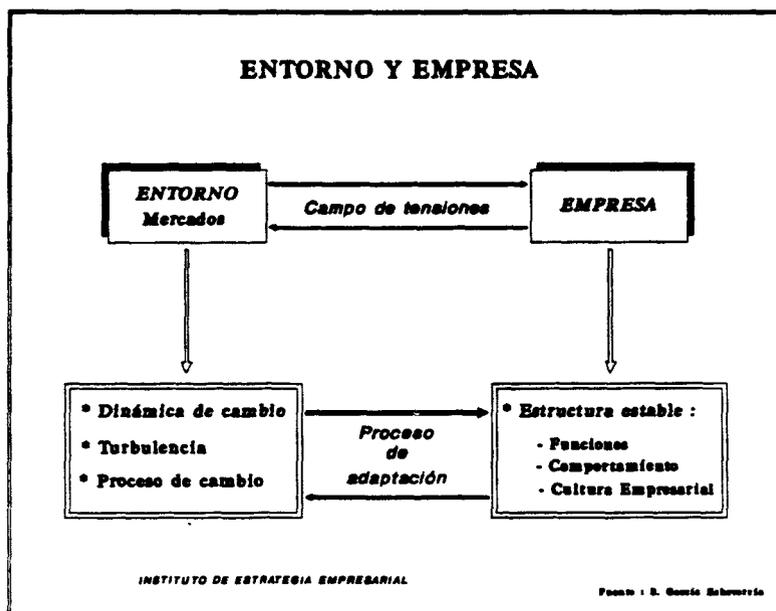


Figura 29

La eliminación de las barreras aduaneras no es solamente un hecho material, sino que es un hecho que implica toda una nueva dimensión de mentalidad y, sobre todo, de mentalidad directiva. La caída de las barreras aduaneras replantea totalmente los sistemas de dirección y organización de las empresas internacionales europeas dentro del contexto europeo. Las formas en las cuales se ha centrado la organización empresarial en cada uno de los países europeos y las relaciones entre casas matrices y filiales se modifican radicalmente. Y ello implica un cambio de comportamientos y unas grandes exigencias a los recursos humanos. No tendría sentido la realización del Acta Unica Europea si no se asumiesen las ventajas que ello implica en los nuevos diseños empresariales como consecuencia de esa ruptura de los entornos. Se busca la reducción de los costes de coordinación, por un lado, pero también, y como consecuencia de los mismos, la reducción de los costes de organización, por el otro.

Y el directivo se tropieza con el reto de que esa institución que él ha creado y dirige precisa de una nueva Cultura Corporativa para adaptarse a esas situaciones de cambio con los menores costes posibles. Esa situación de estabilidad tradicional se rompe y la empresa tiene que buscar una estabilidad, pero en los valores, y no en los instrumentos. Sería muy importante ir diferenciando que el largo plazo supone una dimensión institucional y nunca una dimensión instrumental, como se ha visto en todos los planteamientos de planificación empresarial, e incluso en muchos de los planteamientos de estrategias empresariales. Se requiere una gran capacidad institucional para definir la trayectoria del largo plazo y, por otro lado, una gran flexibilidad por parte de la institución y del comportamiento de sus hombres para dar una respuesta a corto y medio plazo en los procesos de adaptación. El éxito institucional, el éxito directivo, consecuencia de la adecuada configuración de este proceso de adaptación, que no ha hecho más que iniciarse.

Desde la ruptura en las políticas de precios empresariales a la ruptura de las estructuras organizativas entre matrices y filiales, y todo lo que concierne a la implementación de la división de trabajo externa e interna de la empresa, constituye el gran reto directivo en los momentos actuales.

Uno de los retos más significativos en las relaciones de la empresa con el entorno es lo que concierne a las relaciones con los sindicatos. Los sindicatos, como el conjunto de las instituciones de España, se han desarrollado en unos determinados contextos de economías administradas y, como todas las instituciones empresariales, también arrastran una Cultura Empresarial, una Cultura social y una Cultura Corporativa con la cual difícilmente puede hacer frente a las exigencias de unas economías abiertas y competitivas. La búsqueda de una nueva Cultura Corporativa afecta también, y diríamos en gran medida, al mundo sindical y a sus instituciones. En este sentido, y tal como se recoge en la figura 32, debe diseñarse una estructura sindical en la cual la empresa sea la institución primaria en la que se integran los hombres, accionistas o trabajadores, y el sindicato necesariamente tiene que jugar a ser una institución secundaria eficiente. Si el sindicato es la institución primaria va a desintegrar la capacidad organizativa del hombre en la empresa, va a dificultar seriamente la resolución de los campos de tensiones directivos y va a originar, consiguientemente, una gran ineficiencia económica y social. Sin embargo, si el sindicato asume, dentro de un Estado democrático, el papel de institución secundaria con respecto a la capacidad de

integración del hombre, tendrá un lugar significativo en las estructuras económicas y sociales, lo cual exige una nueva cultura sindical y, sobre todo, una nueva institucionalización sindical.

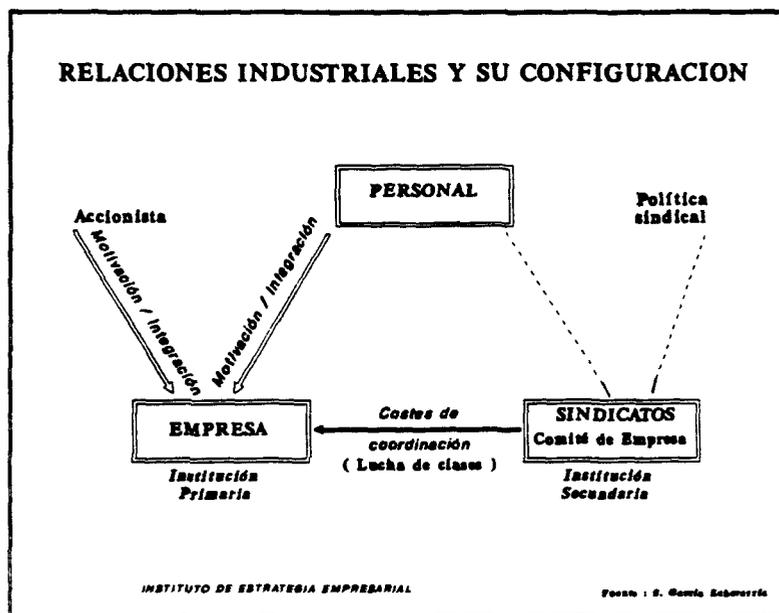


Figura 30

El reto, como se ha venido señalando, es un reto al directivo. Es un reto al perfil directivo, tal como se recoge en la figura 31, que está caracterizado principalmente por cuatro piezas claves :

- En primer lugar, tiene que ser un hombre con **visión**, esto es, ser competitivo significa fundamentalmente capacidad de futuro, de posicionamiento en el futuro para realizar la actuación en el momento presente. Visión significa capacidad empresarial para conocer dónde puede posicionarse la empresa, la institución que el directivo desarrolla con el mayor éxito posible.
- El trabajo en equipo supone la respuesta a la ruptura organizativa jerarquizada y se pretende, no una motivación del hombre a través del desarrollo jerarquizante de su carrera profesional, sino que el hombre aflore sus potenciales y genere utilidades, de manera que encuentre satisfacción en la realización del trabajo. Trabajo en equipo constituye

la segunda clave en el diseño de la organización interna y externa, con el fin de reducir costes de coordinación internos.

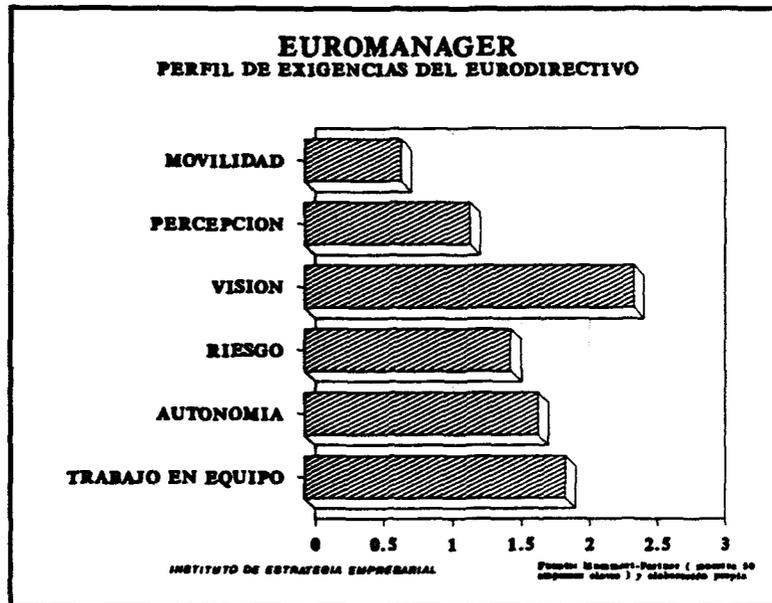


Figura 31

- El problema de la autonomía como condición *sine qua non* para el desarrollo del enriquecimiento del puesto de trabajo y de la creatividad del hombre.
- En lo que concierne a la movilidad constituye uno de los aspectos más negativos en los cuales se mueve no ya sólo la legislación laboral, sino el propio comportamiento de los recursos humanos en España.

El directivo del año 2000, tal como se preve, es un directivo orientado básicamente a coordinar a través de valores éticos y, al mismo tiempo, un directivo que tenga capacidad para vender el proyecto empresarial en el cual cree. Se trata del desarrollo de "capital confianza", como capital básico para poder reducir los costes de coordinación de la empresa y ello a través del hombre. Un directivo es aquella persona capacitada para desarrollar directivos, esto es, para poder "subir" a todos los recursos humanos de una empresa a niveles de satisfacción superiores, pero no por la vía jerarquizante mencionada, sino por la vía del desarrollo de sus capacidades y potenciales : delegar, descentralizar,

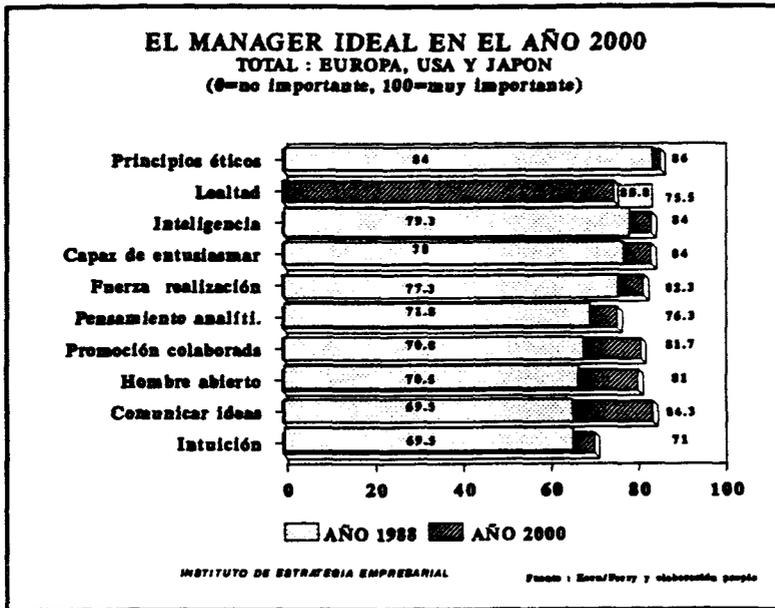


Figura 32a

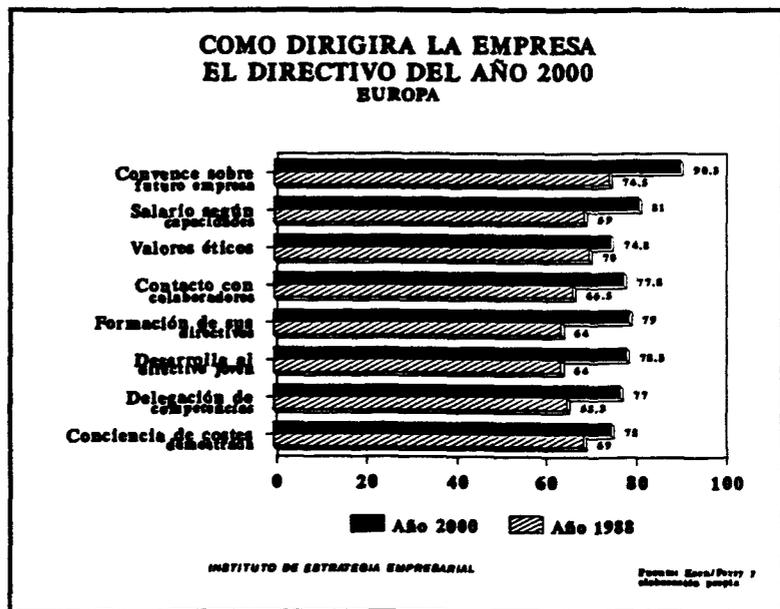


Figura 32b

