

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

EVOLUCION DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN ESPAÑA :
SU CONTRIBUCION COMO ESTRATEGIA DE ADAPTACION A LA CE

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

Doc.

1-A - 158

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm.158
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



EVOLUCION DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN ESPAÑA : SU CONTRIBUCION COMO ESTRATEGIA DE ADAPTACION A LA CE

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

Alcalá de Henares, Noviembre 1989

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Sra. Dolores Marcos Díaz
- Sra. Cristina Elorza Aranzábal
- Sra. María Luisa Rodríguez

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3200**

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. CULTURA EMPRESARIAL EN SU CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA	8
III. LA CULTURA EMPRESARIAL ESPAÑOLA ANTE LA INTEGRACION EN LA COMUNIDAD EUROPEA	12
IV. RUPTURA GENERACIONAL EN EL SISTEMA DE VALORES EN TORNO A LA EMPRESA Y A LA ECONOMIA	17
V. EL POTENCIAL DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y EL CAMBIO CUL- TURAL CONSECUENCIA DE LA INTEGRACION DE ESPAÑA EN LA COMUNIDAD EUROPEA	20
VI. PERSPECTIVAS Y PAPEL DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN LOS PLANTEAMIENTOS DE ADAPTACION	22
VII. CONCLUSIONES	27

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

Nuestra Universidad actual, más funcionalista que humanista, más suma de partes que un todo, más dispersadora que integrativa, más sectorial que institucional, tiene ante sí el gran reto de recuperar su identidad corporativa, su dimensión como corporación de nuestra sociedad. De este proceso va a depender no sólo su imagen y éxito en nuestra sociedad, sino también el desarrollo de la misma.

Precisamente creo que el gran reto de la Europa del 93 no es prioritariamente ni el reto político ni el empresarial. Ambas instituciones, con todas sus dificultades, armonizaciones y múltiples posibilidades, resolverán, sin duda, con éxito su contribución a este reto. Del convencimiento político y empresarial de esa Europa del 93 y el convencimiento de que de ella depende la capacidad europea de su propio desarrollo y supervivencia, nos permite augurar una evolución altamente positiva.

Pero el gran transfondo de esa Europa anhelada después de tantos siglos de desgarré y desunión, es la Europa de las culturas. El desarrollo de la cultura europea tiene que ser el hilo conductor de todo el proceso. Para ello, se necesita de las instituciones universitarias tal como lo fueron allá en el siglo XVI el fundamento de

1. Conferencia pronunciada en la Universidad de Dortmund el 6 de octubre de 1989 en el homenaje al Profesor Dr. Hans Günther Meissner con motivo de su 60 cumpleaños.

la Europa de aquella época. Las instituciones universitarias fueron las instituciones transmisoras de esa Europa cultural que constituyó la base de todo el proceso configurador como hasta entonces no se había conocido.

Se cuenta que venticinco años después de haber creado la Universidad de Alcalá de Henares por el Cardenal Cisneros, y a pesar de las reticencias de las Universidades de Salamanca y Valladolid, su prestigio fue tan rápido, - en menos de venticinco años -, que esta Universidad gozaba de una alta imagen universal. Así cuando en 1533 el Emperador Carlos I y V de Alemania visitaba la Universidad de Alcalá de Henares, no ocupó el sitial de honor que se le había puesto y que le correspondía como Emperador, sino que se sentó con los miembros del Cabildo de la Universidad. A este comportamiento inédito dió la siguiente explicación : "Hice lo que vistéis para tener una gloria que no heredé de mis padres : la de verme sentado donde se han sentado y se sientan hombres tan eminentes y sabios, tan ilustres" ⁽²⁾.

La creación y rápido desarrollo de esta Universidad en 1508 surge de un claro *Leitbild* de su creador el Cardenal Cisneros, en muchos aspectos en contracorriente a su entorno, define la filosofía corporativa de esa Universidad de la que deduce una clara organización descentralizada de sus colegios, pero con una clara identificación con el conjunto de la corporación. Este espíritu hace que las cuarenta y seis cátedras de los distintos saberes, que integran el comienzo de esta Universidad, se encuentren entre sí perfectamente identificadas y con la corporación universitaria como tal.

Este proceso conduce a que durante siglos esta institución da las mayores aportaciones a la Ciencia, a la Política, al Derecho, a la Teología, a la Medicina. La decadencia de la Universidad se produce tres siglos después por el abandono de esta identidad corporativa entre sus miembros, caracterizada y simbolizada en el abandono de los catedráticos de Medicina en 1725, la ruptura de la identificación de los distintos saberes entre sí y con la Corporación universitaria y, por lo tanto, la entrada del funcionalismo y la ruptura de su propia identificación al integrarse la Universidad dentro de sistemas centralizados y perdiendo su autonomía. A lo que se

2. Rodonda. M.D.. "Carlos V en Alcalá". p. 135

pueden añadir otros aspectos adicionales que provocan una rápida decadencia de la institución, lo cual es aprovechado sin duda, por muchos de los avatares de su entorno político, social e incluso universitario que hacen que en 1836 desaparezca como tal esa Universidad.

La Europa que se busca hoy tiene que ser la Europa de las culturas y, por lo tanto, necesitan de otro tipo de institución universitaria que sea el elemento vinculante, y, no sólo por lo funcional, sino por esa dimensión institucional que debe recuperarse.

Estos actos académicos, como el que hoy nos une hoy aquí en Dortmund, también una Universidad joven, son estos símbolos que tratan de reflejar, aunque sea en una parte pequeña, esta universalidad de la institución y también el papel que juegan sus profesores y alumnos como pilares básicos de la construcción de la institución universitaria.

Desgraciadamente no son muchos estos actos que definen de manera tan clara, simbólicamente, lo que debe ser la Universidad. En primer lugar, porque es lo que son sus hombres, no sólo sus capacidades, sino su identificación con la institución universitaria y sus relaciones entre ellos más allá de los muros de universidades singulares retomando la universalidad que le corresponde como institución.

Personalmente es para mí motivo de orgullo y satisfacción poder encontrarme hoy aquí para manifestar esta voluntad universitaria a un gran profesor y amigo cuya trayectoria, desde 1959 en que tuvimos los primeros contactos, queda claramente escrita en una intensa y brillante colaboración que nos ha llevado, a pesar de las dificultades del entorno y de la lenta evolución de nuestra propia universidad, a establecer relaciones y aportaciones que ahora quizás se interpretan como necesarias y urgentes, pero que las venimos practicando desde hace treinta años. Esta presencia y contribución mía quiere ser testimonio de agradecimiento al profesor Meissner, mi más sincera y cordial enhorabuena y estoy seguro de que en su quehacer universitario le queda todavía una importante tarea por realizar.

Pero, en particular, y con respecto al tema que quiero tocar, consideraría al profesor Meissner como un serio precursor dentro de la economía empresarial alemana de introducir los componentes "soft", los aspectos no económicos en el contexto institucional de la economía. No ha sido tarea fácil, pero puede estar satisfecho de cómo ese empeño y esa convicción va tomando cuerpo en nuevas dimensiones conceptuales más enriquecedoras tanto para la teoría como para la propia praxis.

II. CULTURA EMPRESARIAL EN SU CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA

Cultura Empresarial es, sin duda, un concepto de moda. Para muchos en el área de la economía, por lo tanto, un concepto pasajero, de proveniencia de la praxis. Para otros, sin embargo, empieza a tomar fundamento realizando consideraciones en torno a la búsqueda de nuevas concepciones en la institución empresarial que sean capaces de abarcar la realidad institucional y mejorar la capacidad de la ciencia para dar respuesta a la configuración e interpretación de las instituciones empresariales.

Junto al concepto Cultura Empresarial gana importancia el concepto de "identidad corporativa" buscando una nueva interpretación de la organización.

En la realidad institucional de la empresa y de las demás instituciones surge la búsqueda permanente de nuevas formas organizativas que permitan dar respuestas eficientes a la configuración de las instituciones y de los procesos. Se buscan soluciones al problema de la organización de las instituciones.

Ni la teoría económica ni tampoco la economía de la empresa han sabido incorporar los elementos organizativos de forma eficiente a nivel del management de

las instituciones. La microeconomía, en las últimas décadas, a través de los costes de transacción - con todas sus críticas - traza un nuevo camino. La economía de la empresa permanece en el plano de la ordenación dispositiva a niveles fundamentalmente de funciones.

Pero puede decirse que ni la ciencia económica se ha ocupado de la teoría de la organización, ni ha integrado sus componentes de comportamiento humano; pero tampoco la teoría de la organización, desde la sociología, ha sabido incorporar el componente económico.

Ello nos ha llevado a que la praxis de las instituciones, el asesoramiento de las mismas, se plantee la solución a los problemas institucionales sin tener en cuenta las aportaciones teóricas.

La praxis busca soluciones a sus problemas organizativos institucionales por la vía del desarrollo de los elementos "soft" de la organización, de los elementos humanos fundamentalmente, mientras que los análisis de sistemas pasan a segundo lugar. La ciencia basa, en las décadas de los años cincuenta y sesenta, en los análisis de sistemas la solución a los problemas organizativos, sin gran respuesta en el mundo empresarial. El *homo economicus* y el *homo sociologicus* tratan el problema de la organización de las instituciones separadamente y sin poder dar una respuesta a la realidad institucional.

Esta es una de las grandes áreas donde el distanciamiento entre ciencia y praxis es más importante y más grave. Y ello por la transcendencia que tiene para la aceptación de los resultados científicos por la realidad institucional de las empresas y, por otro lado, por el empobrecimiento del propio conocimiento teórico al no integrar elementos claves que son relevantes para el proceso de interpretación y aclaración de los fenómenos organizativos de las instituciones.

Pero es que además la **descentralización** de las instituciones se impone en las organizaciones por diferentes motivos que se desarrollan en nuestra sociedad en estos momentos, tales como la evolución tecnológica, la apertura y multinacionalización de los entornos y por el propio dimensionamiento y complejidad de los sistemas

organizativos de las instituciones empresariales universitarias, etc. No debe olvidarse además la evolución de los propios sistemas de valores, el peso del "consenso de valores" éticos a la hora de diseñar las instituciones y sus procesos.

La organización de las instituciones deja de ser un factor estático o estructural; se convierte en el factor estratégico más importante para el éxito de cualquier institución. De la forma en que esté organizada una institución va a depender tanto su **flexibilidad** para adaptarse a las situaciones cambiantes de su entorno, o de su propia configuración interna y, muy en particular, va a depender la rapidez con la que se adapta.

De ambos elementos dependerá no sólo el éxito, sino la propia supervivencia empresarial. Ya que de la forma en que se adapte van a surgir mayores o menores costes de coordinación. Y no sólo costes económicos, sino también costes humanos, como puede ser la marcha de managers eficientes o de personal más capacitado, etc. Esto sucedió en la Universidad de Alcalá de Henares allá por 1725.

Como ustedes saben, la dirección de una economía, de una institución, se plantea cada vez más no sólo en su análisis sino en su diseño organizativo, desde la perspectiva de la **globalidad**; se recupera la **institución** como el punto de referencia para diseñar, configurar y desarrollar la actividad económica. La **institución** y los **procesos**, ambas dimensiones globales, son las que definen tanto el planteamiento de formas organizativas, de cálculo económico, de **asignación de recursos**. La funcionalidad pasa a segundo lugar al servicio eficiente de esa globalidad institucional o de proceso. Significa una ruptura total con la forma de planteamiento tradicional, tanto teórico como práctico, y obliga a nuevas formas de concebir tanto las organizaciones como la forma de dirigir las instituciones y los procesos.

Es por ello que el reto de una economía, de una sociedad, es fundamentalmente un reto de management de las instituciones empresariales o no empresariales, de manera que la eficiencia no proviene de la suma de los óptimos funcionales, sino que está en función del diseño de esa corporación o de esos procesos.

El éxito de la Universidad de Alcalá de Henares del Cardenal Cisneros, era precisamente la identificación con un **Leitbild** y con una **filosofía** que **atrajo a los mejores** y que se identificaba perfectamente con un bajo coste de coordinación, especialmente humano. Eso le dió el éxito.

Este caso puede verse en los múltiples ejemplos existentes en las últimas décadas en el desarrollo de algunas de las grandes instituciones europeas. Ahí están los casos de Electrolux, Bertelsman, Crosair, etc.

La economía de la empresa será, por tanto, cada vez más, una economía de las instituciones y de los procesos, en primer término y, en segundo lugar, una economía de las funciones. De ahí el gran peso decisivo de que el factor organización se convierta en el **factor estratégico prioritario**.

Y de aquí surge esa búsqueda acuciante y nerviosa en el mundo de la realidad empresarial de nuevas formas y conceptos organizativos abandonando los esquemas tradicionales. La búsqueda de "**identidad corporativa**" de los hombres de dentro de la empresa con la institución y los del entorno con la institución, no es otra cosa que buscar un "**consenso de valores**", una identificación con el **Leitbild** y la **filosofía** empresarial que genere una cultura que reduzca, por la vía de los elementos "**soft**", los **costes de coordinación** de esa empresa tanto dentro de la misma como de la empresa con su entorno.

Lo cual exige una **identidad cultural** que conduce a la existencia de un "**consenso de valores**" "a priori" de los procesos de actuación y decisión humana. En los sistemas clásicos de organización el "**consenso de valores**" se ha tratado de buscar en los **Comités de Dirección a posteriori** con un elevado coste de coordinación y prácticamente lo hace inviable en los momentos actuales.

Este "**consenso de valores**" busca fundamentalmente la **flexibilidad**, por un lado, en la forma de adaptarse la institución en sus componentes tanto internos como externos. Al mismo tiempo se busca una **capacidad integradora** que reduzca los riesgos de la creciente descentralización que genera una organización como factor



estratégico con todas las ventajas que ello implica. El hombre constituye el punto de referencia para el éxito de un diseño, no la organización. En gran medida puede incluso hablarse de un cierto ocaso de las organizaciones burocráticas por su incapacidad de respuesta a las exigencias de **integración y flexibilidad**.

En el caso español puede apreciarse de manera muy clara la evolución de los últimos tres años. Una sociedad que se ha caracterizado por una cultura empresarial nacida de un entorno administrativo-burocrático, generó unos valores que llevaron a definir las culturas empresariales prácticamente hasta el momento actual.

El reto de la empresa española no se resuelve con la integración europea por la vía de un mero funcionalismo o perfección funcional, sino que lo que va a dar respuesta es el cambio cultural que se está produciendo en la empresa española, en la sociedad española.

La respuesta y el éxito del proceso de adaptación es un proceso de ruptura cultural y, consiguientemente, de un cambio radical en el **Leitbild** en la **filosofía**, y en el **consenso de valores** que tienen que regir a una empresa en una sociedad abierta, competitiva y multinacional.

III. LA CULTURA EMPRESARIAL ESPAÑOLA ANTE LA INTEGRACION EN LA COMUNIDAD EUROPEA

La cultura empresarial española se desarrolla en las décadas de los años sesenta y setenta en un entorno caracterizado por los siguientes elementos :

- . Una economía cerrada poco competitiva
- . Un gran dirigismo de la Administración Pública
- . Una presencia más comercial que institucional en el exterior
- . No hay competencia en los mercados interiores

Todo ello lleva al desarrollo de una cultura empresarial fuertemente caracterizada por los siguientes aspectos :

- . Cultura fuertemente proteccionista frente a la competencia exterior
- . Fuerte dependencia de la Administración Pública
- . La dimensión económica y financiera no poseen peso suficiente
- . Los entornos son estables y las empresas tienen prácticamente un proceso de adaptación lento con bajos costes.
- . Se crean necesidades en la Dirección de carácter más administrativo generando una cultura predominantemente ingenieril, contable y fiscal y orientada a la Administración Pública.
- . Con lo que se desconocen
 - . Los problemas de adaptación estratégica de la empresa
 - . Los problemas de dirección y organización en economías competitivas
 - . No hay cálculo económico
 - . No incluyen la dimensión competitiva en el diseño empresarial.
 - . Los recursos humanos son componentes de sistemas burocráticos.
 - . No existen mercados, ni marketing

El perfil cultural de la empresa española puede apreciarse en la figura 1 en la que se recogen los valores medios con respecto a los elementos de marketing clásico. Los comparamos con una empresa española, pero dirigida por una multinacional en la que se aprecia claramente una diferencia significativa. Puede verse cómo todos los elementos que configuran un entorno de marketing competitivo tienen un valor muy reducido en ese perfil.

La firma del Tratado de Roma en 1986 implica una fuerte adaptación societaria, política y de la Administración Pública española con unanimidad sin precedentes en Europa. Sin embargo, la empresa no se ha adelantado para ese proceso de adaptación.

En la figura 2 puede apreciarse cómo el empresario español es consciente de la gran transcendencia de la incorporación de España en la CE ya que en un 60% considera que se tiene que reajustar y solamente un 10% ve resultados positivos en el proceso.

En ese momento de la integración europea considera que sus puntos fuertes son fundamentalmente tres :

- . Los recursos humanos
- . El nivel tecnológico
- . La capacidad de adaptación de la empresa

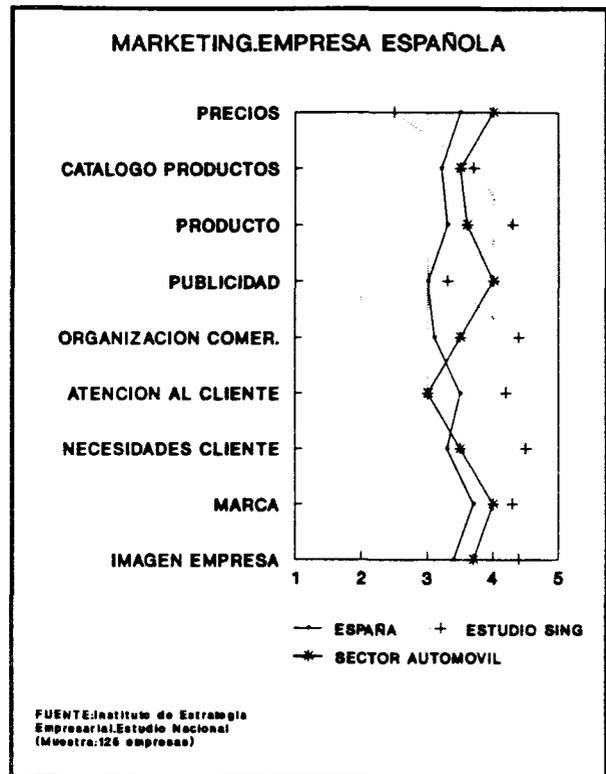


Figura 1.

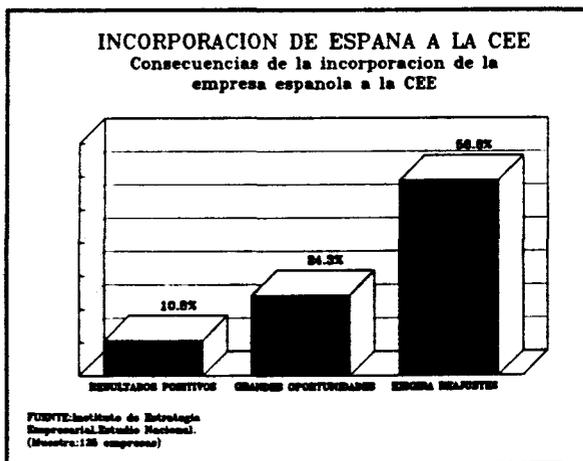
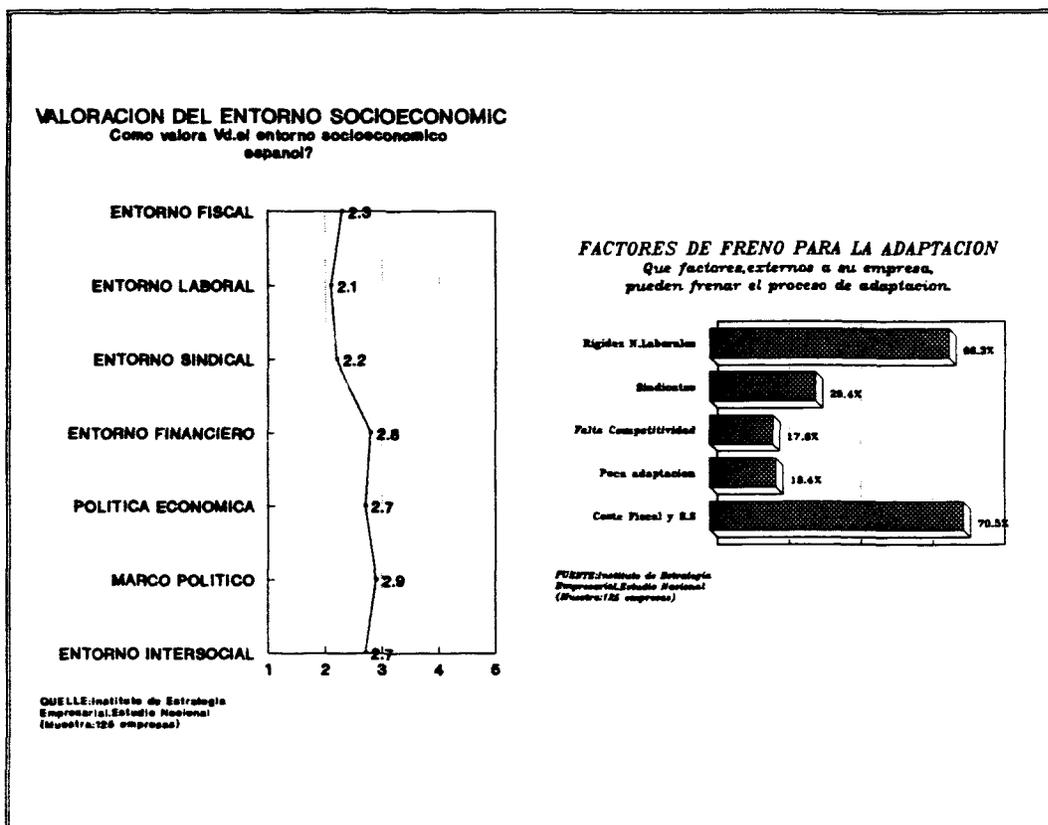


Figura 2.

En el momento de la integración la prioridad estratégica de la empresa española puede apreciarse en la figura 3 de manera muy clara : reducir costes en primer lugar, lograr calidad y beneficios.

Lo que no se valora adecuadamente en la cultura empresarial española son los competidores y todavía insuficientemente el

cliente. Su orientación cultural es básicamente a la producción y a la adaptación al entorno administrativo.

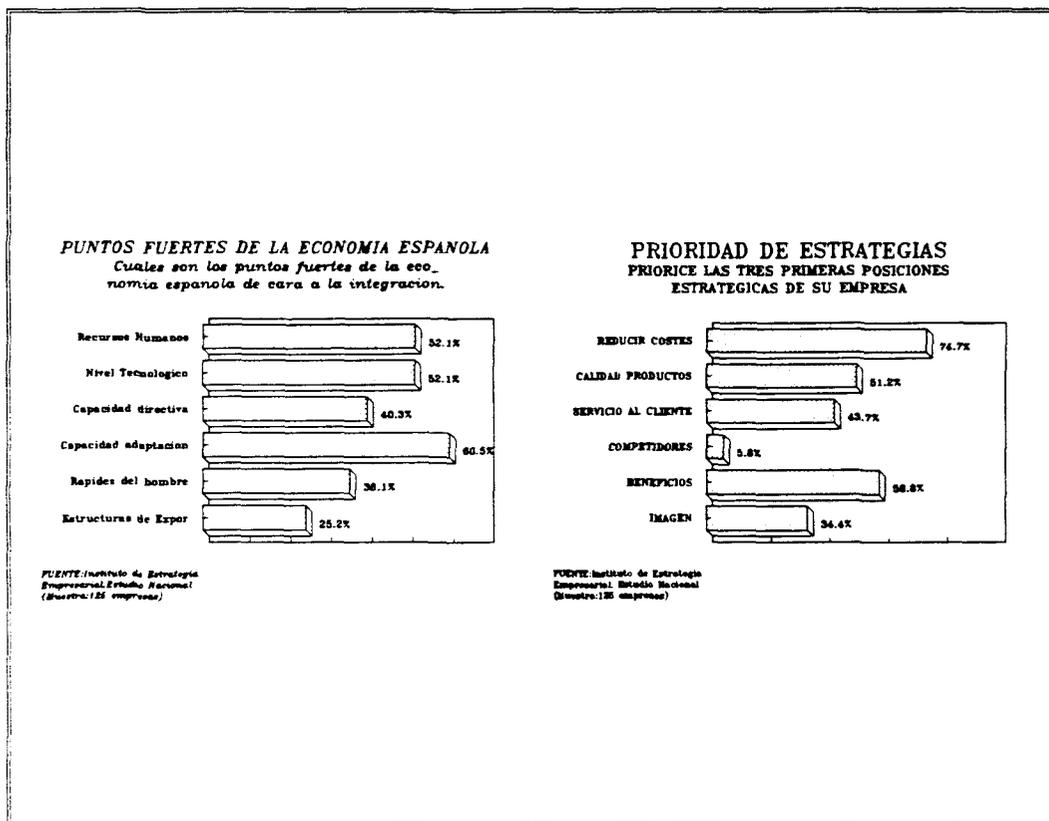


Figuras 3 y 4.

Cuando se plantean cuáles son los obstáculos para el desarrollo de la competitividad de la empresa española, sigue insistiéndose como se ve en el entorno laboral, fiscal, Seguridad Social y los propios Sindicatos, como los elementos que obstaculizan o frenan el proceso de adaptación de la empresa española.

Sorprende que todavía en 1989 se siga valorando tan altamente como elementos obstaculizantes los factores señalados, de las instituciones del entorno; sin embargo,

se sigue valorando tan bajo el problema de competitividad y adaptación de la empresa española. El cambio de la cultura empresarial está repercutiendo tres años después de la integración.



Figuras 5 y 6.

Como puede apreciarse en el perfil que recoge las instituciones del entorno, la valoración que realiza el empresario español es totalmente negativa en todos ellos. Se sigue muy apegado al entorno administrativo.

IV. RUPTURA GENERACIONAL EN EL SISTEMA DE VALORES EN TORNO A LA EMPRESA Y A LA ECONOMIA

El proceso de adaptación de España a la Comunidad Europea tiene dos vertientes importantes en el proceso de modificación de sus culturas económicas y empresariales:

- 1º - Se está produciendo una ruptura generacional muy importante.
- 2º - Las empresas tienen que hacer una adaptación de su cultura empresarial para poder asumir los nuevos criterios y valores de su entorno.

En cuanto al cambio generacional y la mutación de valores, hemos realizado una encuesta entre 600 estudiantes de Ciencias Empresariales siguiendo la que realiza el profesor Ulrich en St. Gallen.

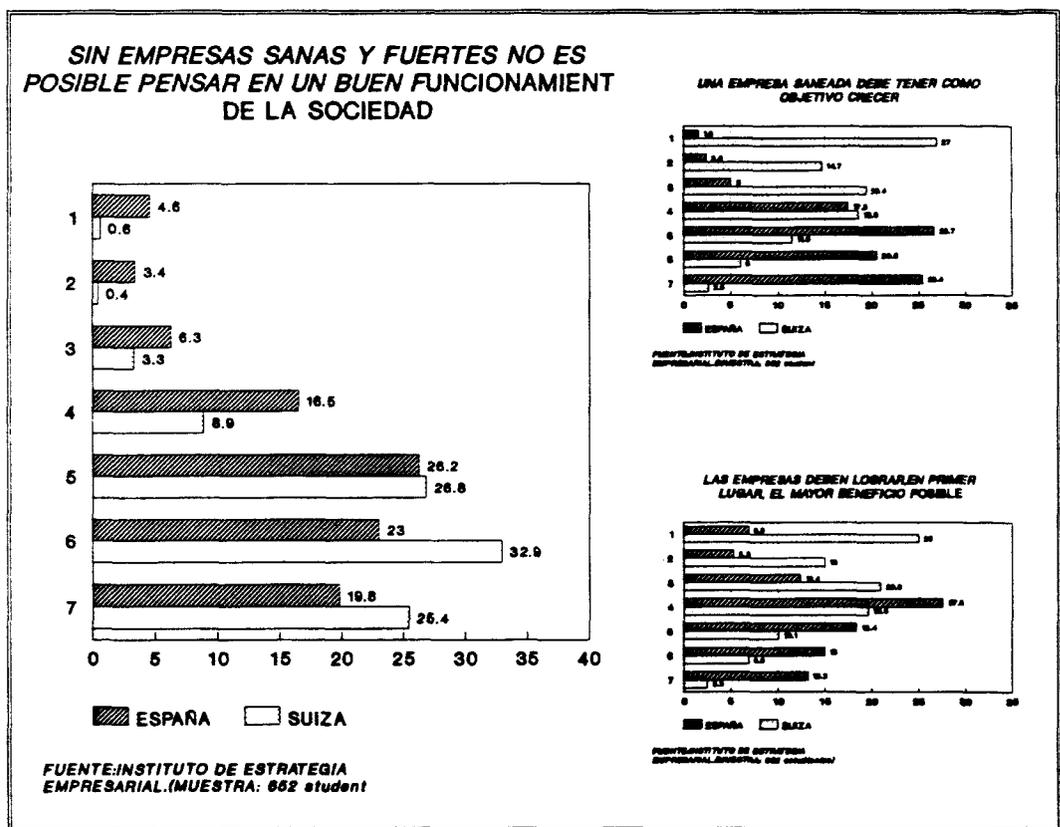
Se aprecia claramente, en cuanto a la cultura económica y empresarial de los estudiantes de Ciencias Empresariales, lo siguiente :

- . Existe una gran semejanza en el sistema de valores del estudiante español con el estudiante suizo.
- . El estudiante español acentúa todavía con un valor mucho más alto los elementos económicos y empresariales.
- . Existe una aceptación generalizada de la empresa y del beneficio como puntos de referencia de la sociedad.
- . Hay un rechazo a la intervención del Estado

- . Hay un rechazo también en materia política y sindical por parte del estudiante
- . Se concede un menor peso y beligerancia a los elementos ecológicos
- . Hay una idéntica valoración con los estudiantes suizos sobre el estado de bienestar y la búsqueda de estabilidad en el entorno.

En las figuras que se exponen a continuación pueden apreciarse estos valores y la semejante orientación de los sistemas de valores.

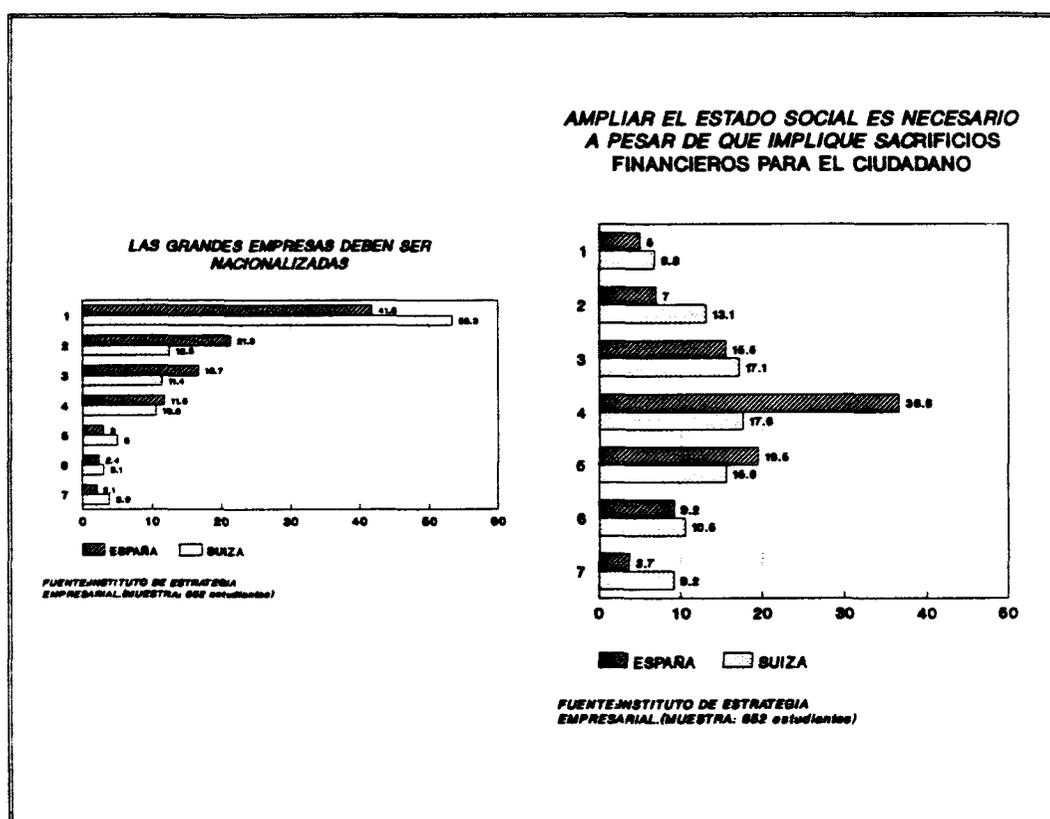
En la figura 7 puede apreciarse cómo en los valores del estudiante español es más destacable la necesidad de empresas sanas y fuertes para el funcionamiento de la sociedad. Esto es, una aceptación más generalizada de la empresa, lo que no sucedía en 1982.



Figuras 7, 8 y 9

En la figura 8 puede apreciarse cómo el objetivo de crecimiento empresarial es uno de los valores más apreciados por los estudiantes españoles con mucha distancia a los valores del estudiante suizo.

Por otro lado, en la valoración del beneficio, como punto de criterio, es, por primera vez, en las generaciones españolas de un gran peso como puede verse en la figura 9. Lo mismo puede apreciarse en el valor económico de la retribución como punto de referencia para evaluar prestaciones y un mayor realismo económico. Aquí puede apreciarse casi una identificación total de valores con los estudiantes suizos.



Figuras 10 y 11

Lo mismo puede apreciarse en el rechazo total de las nacionalizaciones de las empresas y lo que puede también afirmarse es esa búsqueda de estabilidad y rechazo

al Estado de Bienestar en términos generales y muy parecidos entre los del estudiante suizo y el de los estudiantes españoles.

Esta muestra del sistema de valores del estudiante español, demuestra una ruptura generacional muy importante en la situación de la cultura económica y empresarial. Es reflejo del impacto de la apertura de España al contexto de la Comunidad Europea.

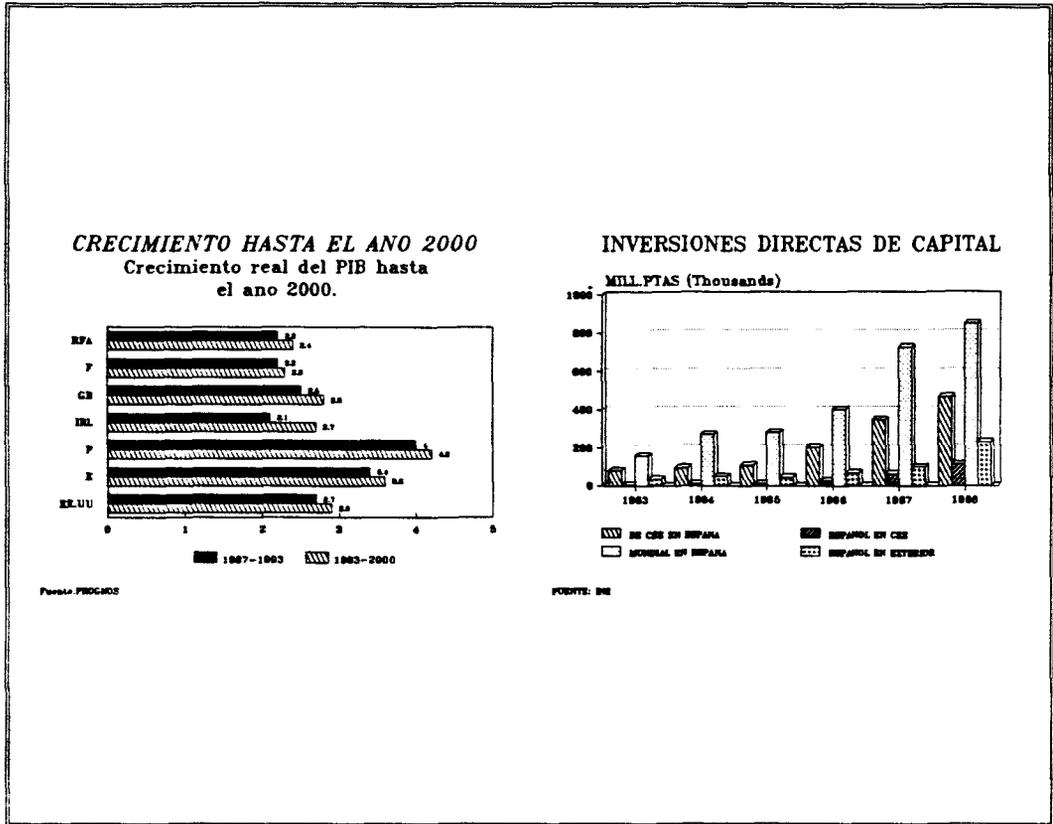
V. EL POTENCIAL DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y EL CAMBIO CULTURAL CONSECUENCIA DE LA INTEGRACION DE ESPAÑA EN LA COMUNIDAD EUROPEA

Que España es uno de los países europeos que no sólo están de moda, sino que constituye un potencial económico significativo puede apreciarse en la evolución e las inversiones directas de capital en España.

En la figura 13 puede apreciarse el fuerte crecimiento de las inversiones extranjeras en España a nivel mundial y también a nivel de la CEE que viene a representar prácticamente el 50%. Por parte española se están haciendo importantes esfuerzos de inversión; pero todavía la diferencia es muy importante para el desarrollo de la multinacionalidad.

Lo significativo es que cara a 1993 España es después de la República Federal de Alemania uno de los países con mayores posibilidades ganadoras dentro del Mercado Común Europeo, tal como puede apreciarse en la figura 14.

Y este desarrollo se debe básicamente al creciente proceso de recuperación del equipamiento y las fuertes tasas de inversión que tiene que realizar la economía española en los próximos años, tal como puede verse en la figura 15 que se expone sobre crecimiento económico.

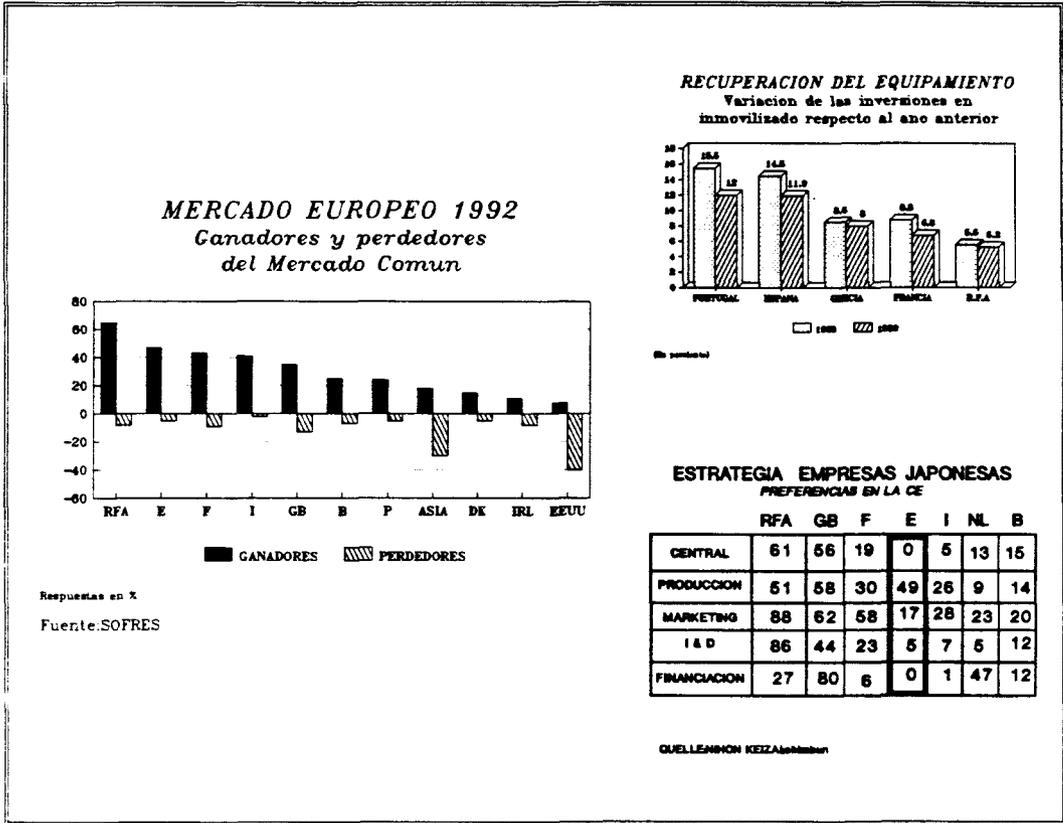


Figuras 12 y 13

Si se analizan las posibilidades de crecimiento económico se da para España una de las tasas más altas al aflorar los grandes potenciales de recursos humanos y también las capacidades de utilización eficiente de los recursos disponibles.

Desde el punto de vista de la empresa japonesa en su análisis de la localización en Europa puede verse el peso significativo que los japoneses conceden a su ubicación en España en materia de producción, fundamentalmente, y de forma muy significativa en marketing.

El problema que se presenta es si este desarrollo de la economía española que se da necesariamente por la disposición de capacidades, tanto en recursos humanos como en capacidades productivas, lo realiza el empresario extranjero o el empresario español se adapta a esa nueva situación.



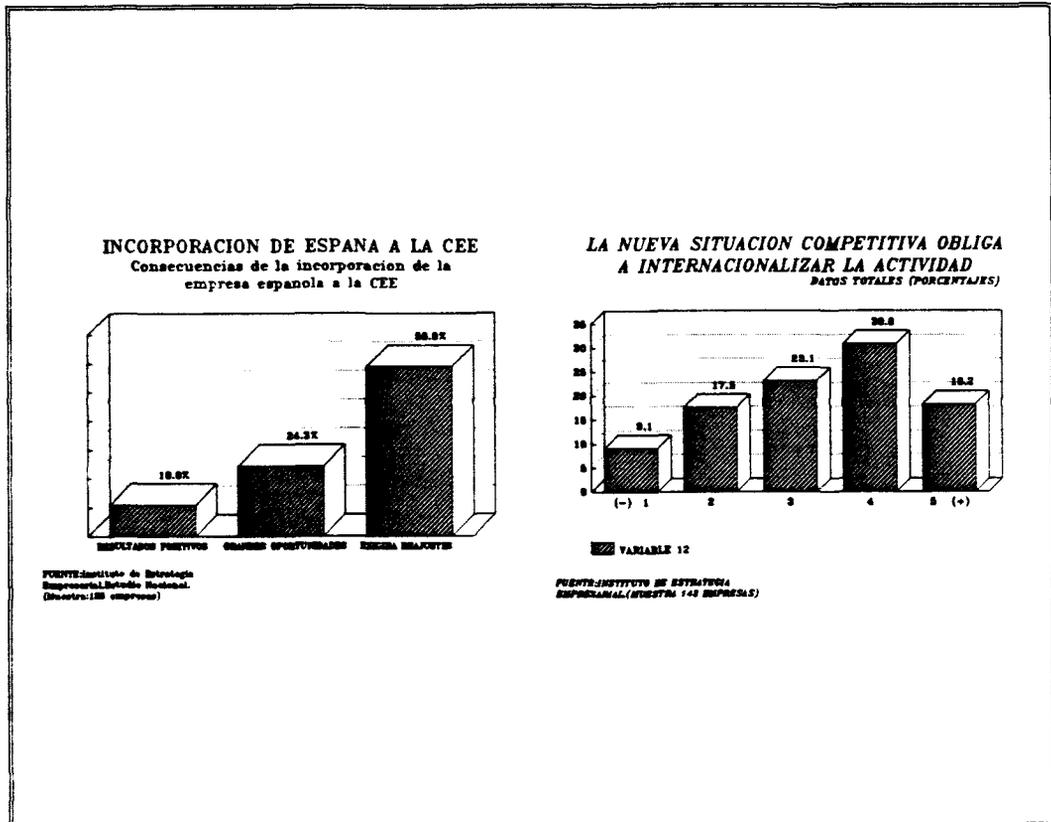
Figuras 14, 15 y 16

VI. PERSPECTIVAS Y PAPEL DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN LOS PLANTEAMIENTOS DE ADAPTACION

En los últimos meses hemos realizado una encuesta entre 143 empresas sobre los problemas que conciernen a la estrategia de adaptación de la empresa española a la Comunidad Europea y su respuesta al proceso de integración.

Como puede verse en la figura 17 el empresario es consciente en un 62% de que la entrada de España en la Comunidad Europea implica un fuerte incremento de la

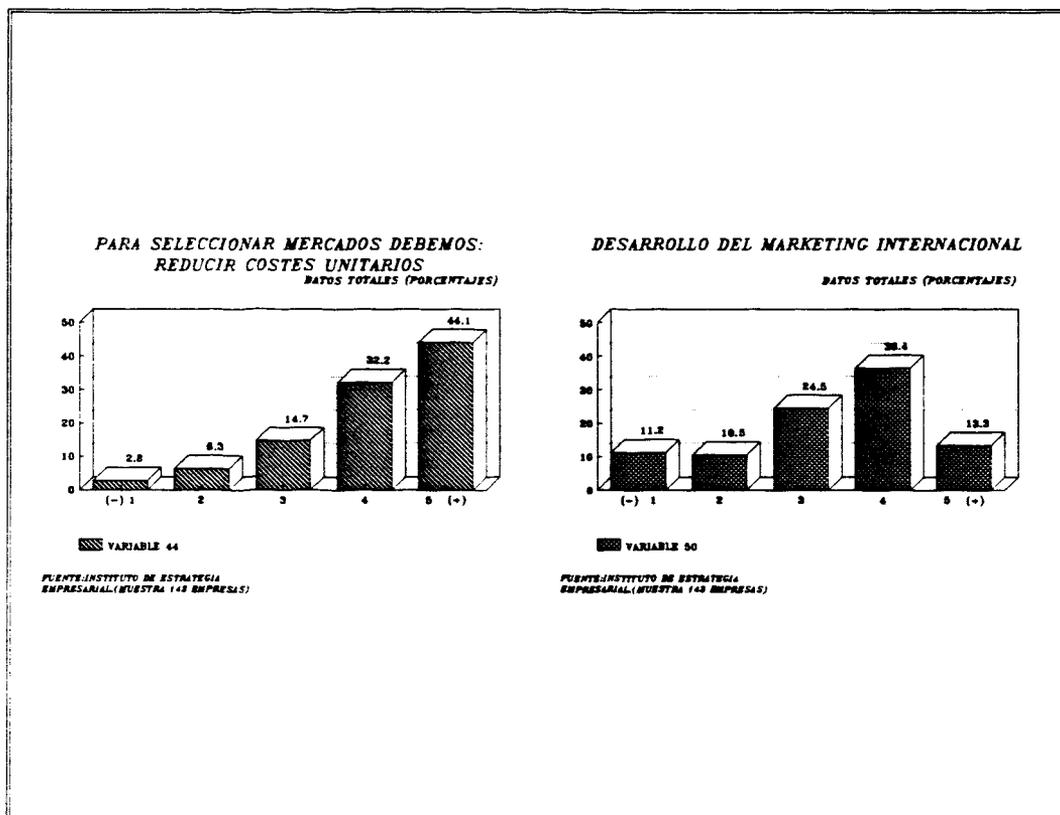
competencia y que, sin embargo, las posibilidades de incorporación de España a los mercados europeos son relativamente reducidas. Solamente un 35% ve positivamente sus posibilidades de desarrollo y un 26% de forma parcial.



Figuras 17 y 18

La necesidad de internacionalizar su actividad la asumen prácticamente entre un 50% y un 70% y, por lo tanto, se acepta como ruptura clave la multinacionalización del proceso. Lo que implica un mayor desarrollo de capacidad directiva. Con los diferentes datos que hemos obtenido viene a deducirse que un 80% de los directivos tienen que adaptar sus conocimientos y formación, tal como puede apreciarse en la figura 18.

La internacionalización es, por lo tanto, un valor asumido con un porcentaje de más del 56%.

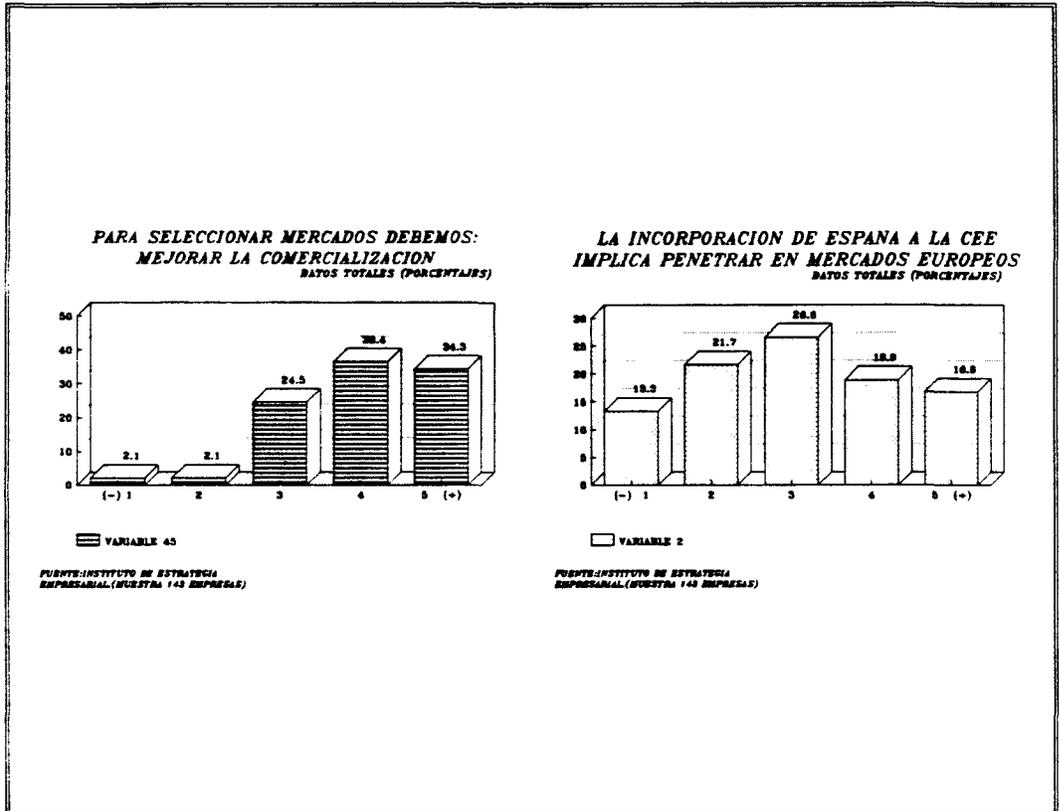


Figuras 19 y 20

La necesidad de reducir los costes unitarios domina en el conjunto de las respuestas, así como también con un porcentaje del 70% la necesidad de mejorar la comercialización como punto de referencia. El marketing internacional lo asume prácticamente un 50% como necesidad ineludible para su proceso de adaptación .

Uno de los cambios culturales más significativos es el problema de la aceptación de la **calidad** como punto de referencia generalizado en la actividad empresarial y el problema de la incorporación del elemento comercial como punto clave. Ambos componentes de una cultura empresarial, calidad y comercialización, suponen una ruptura con el esquema cultural de la empresa española de los últimos años.

Otro de los aspectos que se han modificado radicalmente en los últimos tres años como valores de la empresa es la gran importancia que se está concediendo a la investigación y desarrollo. Prácticamente España es un país con bajas cuotas de investigación. El esfuerzo será significativo en los próximos años, lo que ha sido asumido en realidad en el diseño empresarial.

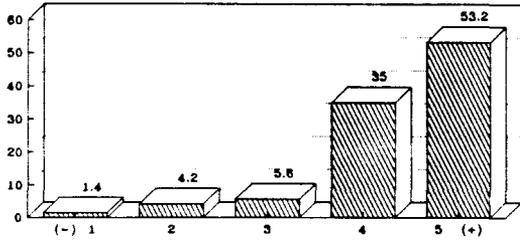


Figuras 21 y 22

El mercado nacional continúa siendo el punto de referencia del empresario español confiando más en su propio crecimiento empresarial que en fusiones o joint ventures.

Y lo que hemos apreciado como uno de los cambios más importantes en los procesos empresariales el peso de la formación de los jóvenes, tal como puede apreciarse en la estructura que se presenta.

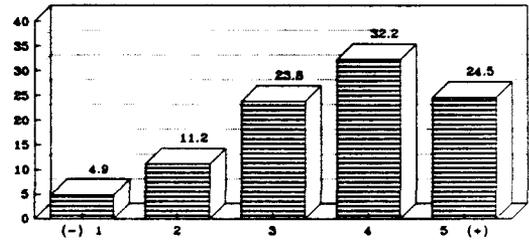
IDENTIFICAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA CON CALIDAD
 DATOS TOTALES (PORCENTAJES)



VARIABLE 56

FUENTE: INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL (MUESTRA 143 EMPRESAS)

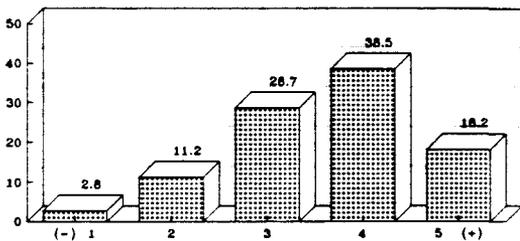
DESARROLLAR AL MAXIMO LA CAPACIDAD DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA
 DATOS TOTALES (PORCENTAJES)



VARIABLE 76

FUENTE: INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL (MUESTRA 143 EMPRESAS)

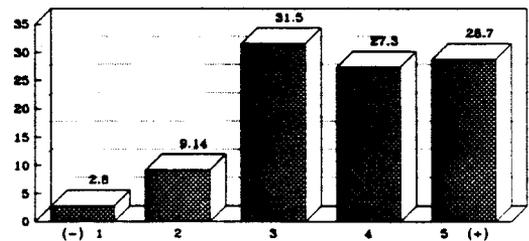
LA NUEVA SITUACION COMPETITIVA OBLIGA A MAYOR FORMACION DE DIRECTIVOS
 DATOS TOTALES (PORCENTAJES)



VARIABLE 16

FUENTE: INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL (MUESTRA 143 EMPRESAS)

LA DEMANDA DE JOVENES FORMADOS SERA IMPORTANTE
 DATOS TOTALES (PORCENTAJES)



VARIABLE 112

FUENTE: INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL (MUESTRA 143 EMPRESAS)

VII. CONCLUSIONES

- 1° - La integración en la CE constituye el motor de cambio en la cultura económica y empresarial.
- 2° - Existen dos procesos de adaptación en paralelo : las nuevas generaciones con valores económicos y empresariales idénticos a los centroeuropeos, por un lado. Por el otro, el proceso de adaptación del empresario actual supone un cambio cultural muy fuerte.
- 3° - Solamente con un cambio cultural mutativo puede dar respuesta la empresa española a su integración en Europa.
- 4° - La empresa española posee capacidad para adaptarse en los conocimientos funcionales. El problema no es éste, sino que se trata de modificar los valores y criterios sobre los que debe concebirse y dirigirse una empresa en mercados competitivos abiertos.
- 5° - Competitividad es un criterio cultural ajeno a la cultura española en su dimensión integrativa y no de destrucción.
- 6° - Ciertamente el cambio cultural, el cambio de valores no lo tiene que dar solamente la empresa española, sino las instituciones de su entorno : sindicatos, Hacienda, Seguridad Social.
- 7° - Así como existe un consenso de valores generalizado en las dimensiones societario-políticas, aún queda un proceso de consenso en cuanto a los valores económico-sociales. Sin embargo, se ha realizado ya un cambio muy importante en los últimos 3/4 años.

8° - El empresario español es consciente de que tiene que asumir :

- . Competitividad
- . Calidad
- . Tecnología
- . Internacionalización
- . Capacidad directiva
- . Formación
- . Mercados
- . Orientación a los clientes

como las claves de su éxito.

9° - La empresa española si quiere aprovechar los grandes potenciales que le ofrece en los próximos años la economía española tiene que adaptarse prioritariamente

. Cambio cultural

- . Diseñando la institución
- . Formando directivos
- . Generando un "consenso de valores" económico-sociales hacia dentro y hacia afuera
- . Multinacionalizando
- . Integrando el criterio competitividad
- . Mayor integración del hombre en su organización

. Cambio funcional

- . Tecnología
- . Calidad
- . Formación Profesional
- . Cálculo económico

. Cambio del entorno

- . Sindical
- . Estado
- . Sociedad

de manera que sea posible un desarrollo institucional de la empresa.

- 10° - Solamente con el salto cualitativo de la institución empresarial podrá dar el enorme salto que tienen que asumir para en 3/4 años situarse en niveles de competitividad suficiente.
- 11° - La empresa española está dispuesta a dar este salto cualitativo pues ha aceptado la realidad de este reto europeo.
- 12° - En la reciente historia de la empresa y del empresario español puede apreciarse la gran importancia del orden monetario y económico para el desarrollo de la empresa. Solamente cuando se produce una dinámica de valores es cuando surgen empresas y empresarios dinámicos. Este es el gran reto, no sólo de España sino de Europa cara a 1993.

O generar una fuerte dinámica de valores, y la clave es la evolución cultural económica y empresarial, o la Europa del 93 será meramente un conjunto de armonizaciones burocráticas sin grandes posibilidades de supervivencia. Y esto no es lo que se busca y se quiere en Europa.

