

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

**Cultura Empresarial Española
y Management**

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

Doc.

1-A 89/155

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 155
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

D



Cultura Empresarial Española y Management

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

Alcalá de Henares, Agosto 1989

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. 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>
PRESENTACION	5
PARTE PRIMERA : COMPETITIVIDAD REAL Y CULTURA EMPRESARIAL ESPAÑOLA	7
I. EMPRESA PARA EL EXITO	9
II. CONCEPTO DE EMPRESA QUE AQUI SE PROPONE	14
III. CUAL ES LA SITUACION DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA	16
IV. SITUACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA DESDE SU PERSPECTIVA DE RESULTADOS (EXITO)	18
V. CAUSAS SIGNIFICATIVAS DE LA BAJA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA	24
VI. PROCESO DE EVOLUCION DEL CONCEPTO EMPRESARIAL EN ESPAÑA	27
VII. COMO VE EL EMPRESARIO ESPAÑOL SU SITUACION COMPETITIVA	30
PARTE SEGUNDA : LA RESPUESTA EMPRESARIAL ESPAÑOLA : CAMBIO ORGANIZATIVO Y LAS EXIGENCIAS DEL MANAGEMENT ...	37
VIII.LA RESPUESTA EMPRESARIAL ESPAÑOLA : CAMBIO ORGANIZATIVO Y DE MANAGEMENT	39
1. <i>Cuál debe de ser el planteamiento del nuevo concepto de empresa española?</i>	39
2. <i>Cuáles son los nuevos entornos en los que se tiene que mover la empresa española?</i>	44
3. <i>Causas del cambio organizativo</i>	49
4. <i>Para qué se da el cambio organizativo ?</i>	53
5. <i>Cómo dar el cambio organizativo?</i>	54
6. <i>Cultura empresarial como base del proceso de cambio</i>	57
7. <i>Reto empresarial como reto directivo</i>	60
8. <i>Y cuáles son esas características que deben definir a este reto directivo?</i>	62
9. <i>Conclusiones</i>	63

PRESENTACION

La integración de la economía española en entornos con una fuerte competencia obliga a otro concepto de la empresa, a otra forma de entender la función del directivo y a otro cálculo económico.

Sin embargo, primordialmente, obligan los nuevos entornos altamente competitivos a otra forma de dirigir y organizar la empresa.

A la empresa española se le abren grandes oportunidades, ya que allí donde se generan cambios abruptos, como los que se plantean a la empresa española, surgen oportunidades y riesgos. Se trata de descubrir, por un lado, los potenciales interiores y exteriores que tiene la empresa española, Pero también, y en segundo lugar, para aprovechar esos potenciales se precisa de otro tipo de management y de otra cultura empresarial. La ruptura de la situación española es muy fuerte como para estar haciendo extrapolaciones sobre "cómo resolvíamos los problemas".

Por vez primera la convergencia en la empresa española de su apertura a la multinacionalidad y el impacto permanente del constante y acelerado progreso tecnológico obliga a la empresa a :

- . reconsiderar su participación en la división de trabajo
- . multinacionalizar su actividad
- . desarrollar una capacidad directiva para adaptarse con flexibilidad y rapidez a las situaciones cambiantes
- . crear corporación como empresa de forma que se de la dimensión de globalidad a la institución

En estos seminarios se ha tratado de reflejar cuál es la situación de partida de la empresa española, dónde se encuentran sus potenciales y cómo debe orientar su cambio cultural para el desarrollo de un management capaz de asumir este reto de competitividad de la empresa española. Y aquí se encuentra su éxito.

Madrid, Mayo de 1989

Parte Primera : Competitividad real y cultura empresarial española

I. EMPRESA PARA EL EXITO ⁽¹⁾

Una de las características fundamentales de la actividad empresarial es configurar y realizar los procesos de la empresa para alcanzar el éxito que se busca. En este sentido toda la orientación que se da a la empresa, a la concepción de la misma, a la forma de estructurarla y organizar sus procesos tiene que ir orientado a alcanzar un determinado éxito.

Exito es un componente que va más allá del mero beneficio como un instrumento de medición posible, entre otros, y lo que se trata es de abarcar bajo este concepto una capacidad de respuesta de la institución para poder asumir una forma de configuración más adecuada a la orientación que se dé a la compañía.

En la figura 1 puede verse que el éxito de una empresa depende de dos dimensiones:

- . Por un lado, si se ubica y adecúa seleccionando los entornos, mercados y productos.
- . Si verdaderamente utiliza el potencial directivo y de management de que dispone la corporación.

1. El texto corresponde a la conferencia presentada en el Seminario Internacional organizado por Alta Dirección los días 23 y 24 de mayo de 1989 en Madrid y Barcelona sobre "La nueva cultura del Management competitivo".

Estas dos dimensiones tienen como resultado una incidencia en los costes de coordinación que la empresa debe asumir en el contexto de la división de trabajo para la que ha sido diseñada.

Solamente desde esta perspectiva del coste de coordinación es cuando puede establecerse la estrategia o

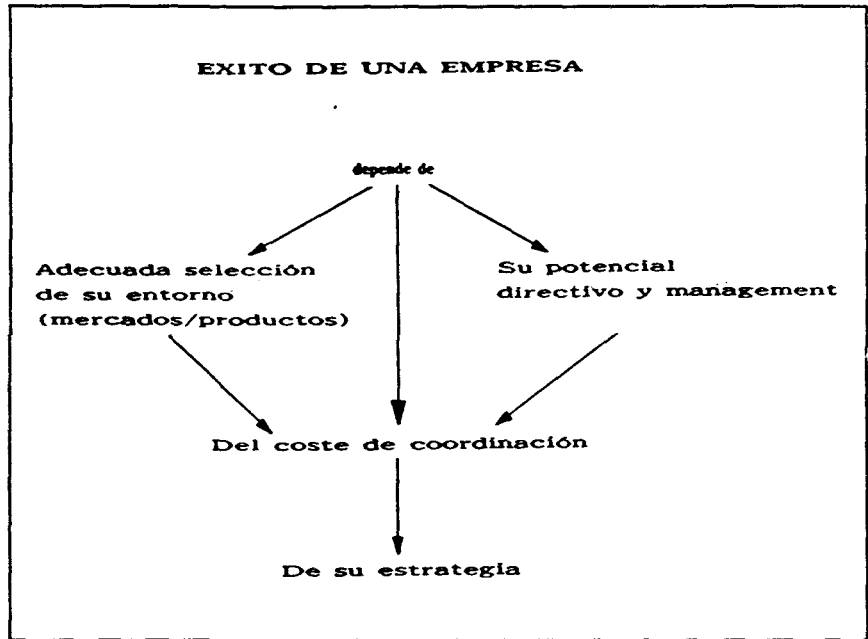


Figura 1.

forma de adaptación más eficiente.

Pero el éxito empresarial depende, en segundo lugar, de dos magnitudes claves estrechamente relacionadas con las anteriores, y también contribuyendo a reducir los costes de coordinación entre la empresa y su entorno y dentro de las propias estructuras de la empresa. Estos dos aspectos claves corresponden a:

- . Cómo se sitúa la empresa no ya en los mercados y productos, sino con respecto a los competidores, esto es, **cuál es la competitividad** de esa empresa.
- . Y por otro lado, **cuál es la capacidad de adaptación**, no sólo por lo que respecta a los mercados, sino también a la propia institucionalización.

Como puede apreciarse en la figura 2, el criterio empresarial en una economía abierta y competitiva no se genera dentro de la propia corporación, sino en el

entorno de esa empresa y afectando fundamentalmente al grado de competitividad de la misma.

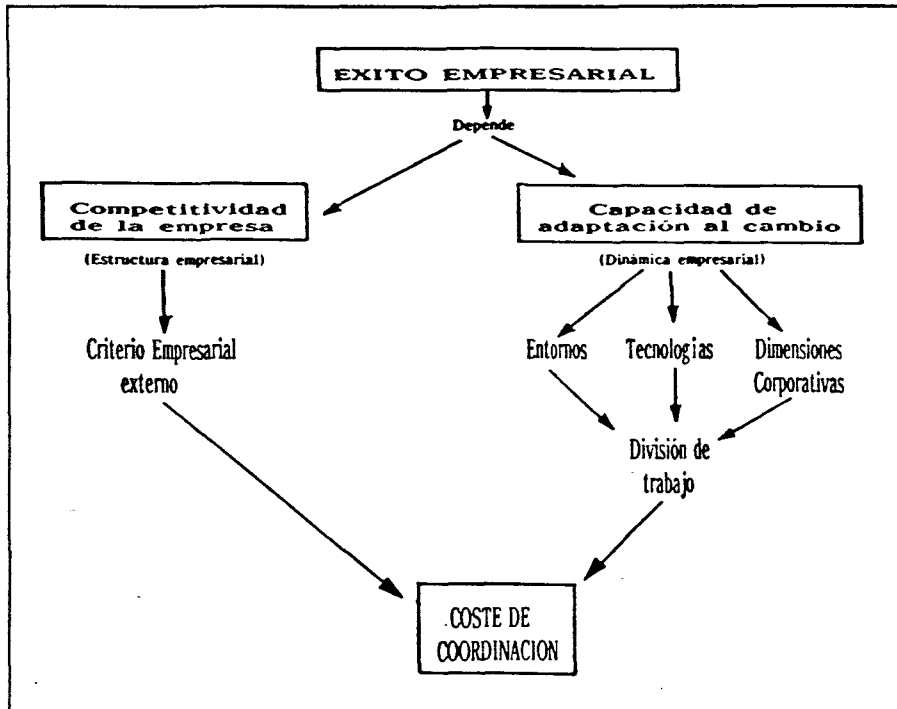


Figura 2.

Estos criterios se miden y se fijan en función de la capacidad de los competidores en los mercados y productos y a partir de ahí, se evalúa la forma en la cual se adapta la empresa.

La segunda dimensión es la adaptación al cambio o la dinámica empresarial (véase figura 2). Esta dinámica empresarial afecta a los "costes que tiene la empresa para adaptarse a las situaciones cambiantes de:

- . los entornos.
- . las tecnologías.
- . la propia dimensión corporativa o forma organizativa de la empresa.

En los tres casos se trata de las dimensiones que afectan a los costes de coordinación de esa empresa.

En tercer lugar, el éxito de la empresa, y como dimensiones que abarcan a las dos exposiciones anteriores, depende, por un lado, si se ha dado un *Leitbild*, una idea directriz adecuada al conjunto de la empresa como *Corporación*: esto es, si se ha

definido correctamente el concepto empresarial (véase figura 3).

Esta definición del concepto empresarial no es un problema teórico sino un problema práctico de primer orden. Este concepto viene definido por:

- . **La filosofía empresarial**, el **Leitbild**, la visión que genera valores y criterios a partir de los cuales se seleccionan entornos, se diseñan estructuras y que, por lo tanto, constituye el hilo conductor por el cual se orienta la empresa, tanto en su estructuración como en todos y en cada uno de sus procesos.

- . En segundo lugar, se plantea el problema del éxito empresarial en función **de su cultura empresarial**, o dicho en otros términos, de su identificación corporativa. Se trata de la identificación de los hombres con la corporación y si las normas de comportamiento y actuación, el cómo se plantean y solucionan los problemas en esa empresa, constituyen normas válidas que den respuestas a la competitividad y capacidad de adaptación de la empresa en los términos señalados.

En la figura 3 pueden verse esas tres grandes dimensiones que caracterizan a un diseño moderno de la corporación empresarial:

- . **La dimensión intelectual** o de **mentalidad** que afecta a lo intangible, al hombre como la característica fundamental de la empresa al dar **orientación o visión** a toda la actuación empresarial y al generar una capacidad cultural que asuma las exigencias para lograr el éxito de esa corporación.

- . **La dimensión económica** que no es otra que aquella que dentro del marco anteriormente señalado realiza el cálculo económico, esto es, establece las estrategias de adaptación en función de las distintas alternativas. Estrategia significa fundamentalmente cálculo racional y económico de las posibilidades en cuanto al coste y utilidad que originan la elección de una u otra forma de adaptarse.

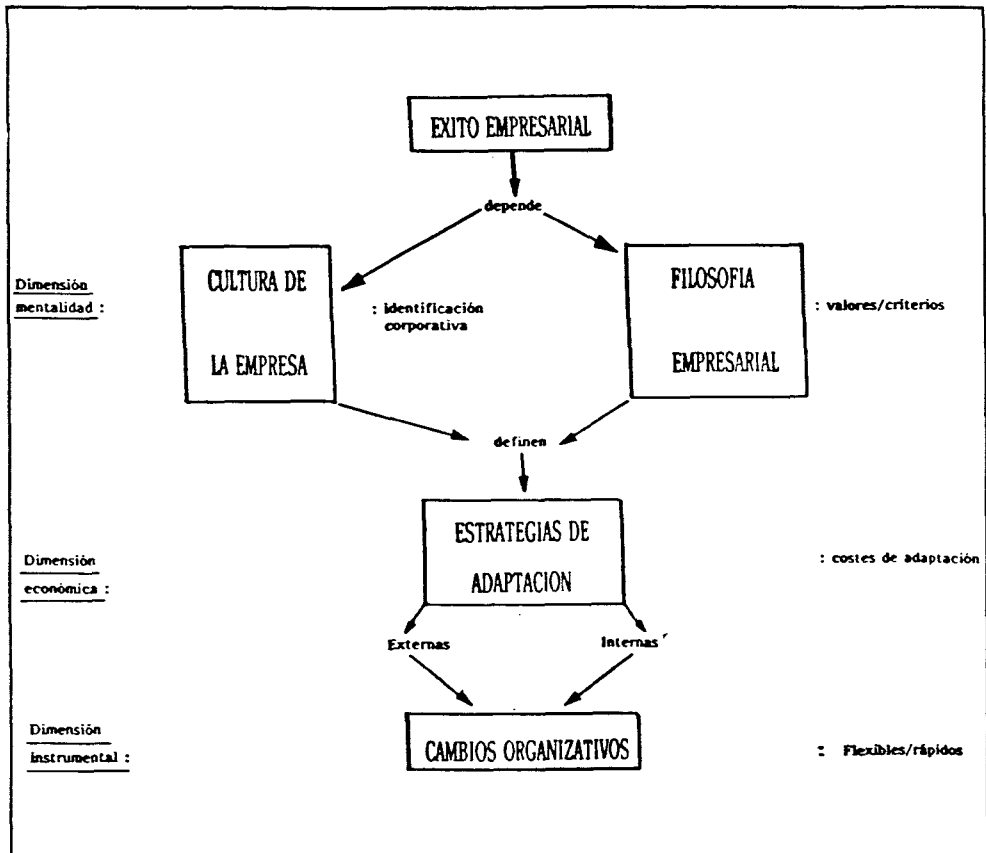


Figura 3.

Esta estrategia de adaptación afecta siempre a dos facetas :

- . La externa o la selección de mercados, productos en los que va haber una capacidad y costes de adaptación.
- . La interna o el problema de cómo se adaptan la estructura y los procesos.
- . La dimensión instrumental, que significa el diseño, desarrollo e implantación del cambio organizativo que permanentemente tiene que dar respuesta a las dos dimensiones al principio mencionadas : a la estrategia elegida o alternativa económica que se ha seleccionado y

aquí afecta al cómo se organiza, cómo se ordenan los distintos factores, para que se obtenga ese éxito empresarial.

II. CONCEPTO DE EMPRESA QUE AQUI SE PROPONE.

La empresa que se plantea para lograr el éxito de acuerdo con los contenidos y objetivos para los que se crea, tiene que desarrollarse dentro del marco que se establece en la figura 4 para un concepto empresarial que viene definido por:

- En primer término por el *Leitbild*, por la visión, la orientación que se le quiere dar a esa actividad y a la institución: su filosofía empresarial.
 - . Esta visión facilita los valores, la ética, desde la cual se adoptan los criterios de decisión no sólo fundamentales o superiores de una empresa, sino también aquellos criterios de decisión para definir procesos, estructuras y comportamientos ante los problemas y sus posibles soluciones.

Véase que si existe una adecuada filosofía empresarial y se integra dentro de la capacidad de management se busca con ella una más fácil coordinación entre los elementos vinculados a esa institución:

- . Por lo que afecta a la coordinación con el entorno la incorporación estará perfectamente identificada, porque son conocidas su filosofía empresarial y sus formas de orientar los criterios de problemas y soluciones.
- . Por lo que afecta a la estructura empresarial, que es la que está definiendo los valores corporativos y, consiguientemente, la identidad de esa corporación.

Esta filosofía empresarial genera, a su vez, una cultura empresarial y esa cultura empresarial remite también a la filosofía empresarial la definición de criterios. Esa cultura empresarial producto tanto de la filosofía como de los tres elementos, como puede verse en la figura 3, refleja el éxito o fracaso de una empresa porque tiene mayores o menores costes de coordinación, es más o menos eficiente porque tarda o tiene mayores costes para adaptarse a situaciones cambiantes.

Véase que la cultura empresarial es producto, por un lado, de esa filosofía empresarial o *Leitbild* de la forma de definir el management, de la forma de elegir las posibles estrategias que son función de los valores que se hayan definido en esa corporación y de la forma de implementar la dinámica empresarial que desarrolla esa corporación.

Creo que la cultura empresarial queda perfectamente definida como ese producto generador y, al mismo tiempo, que en un principio inicia también la selección de formas de management, formas de dinámica y formas de estrategias posibles.

Por consiguiente, es un error querer "copiar" estrategias o dinámica empresarial o la forma en que se organiza para el éxito a una empresa, partiendo de lo que ha sucedido en otras corporaciones. Cada corporación tiene su concepto empresarial y según estos conceptos tiene éxito o no y difícilmente son extrapolables en base de recetas o de planteamientos "copiadores" que solamente tienen éxito dentro de ese mismo concepto empresarial.

La dinámica empresarial lo que hace es facilitar o obstaculizar los procesos de cambio o adaptación, de tal manera que genera unas normas de comportamiento que modifican esa cultura empresarial.

Como puede verse el concepto empresarial que aquí manejamos para el éxito de las instituciones está definido en los términos de la figura 4. Abarca fundamentalmente esas cinco grandes dimensiones con las cuales se define una corporación.

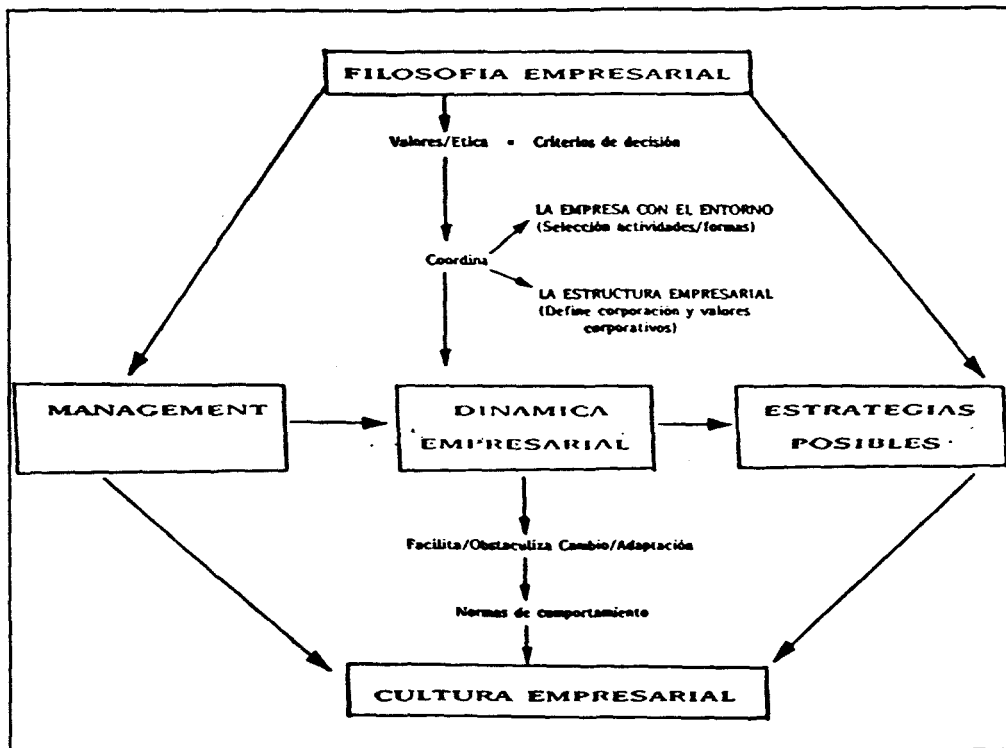


Figura 4.

III. CUAL ES LA SITUACION DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA.

No cabe la menor duda, que la medición de la competitividad abarca muy diferentes formas de expresión y todas ellas plantean diferentes opiniones por la subjetividad que, en la mayoría de los casos, implica.

Independientemente de los distintos conceptos que existan sobre competitividad presentamos aquel que nos sugiere una mayor aproximación a cuál es la realidad de la empresa española.

En la figura 5 puede apreciarse una valoración basada en 284 variables y que toma como referencia la situación de Japón = 100

Puede verse cómo países como Suiza tienen grados de competitividad semejantes a Japón, pero ya

diferenciados con

respecto a países como

Estados Unidos y la

propia República

Federal de Alemania

que marcan distancias

singulares con

respecto a la

competitividad

japonesa, o que se

refleja en la realidad

del Comercio

Internacional y

también en el ámbito

tecnológico, financiero, etc.

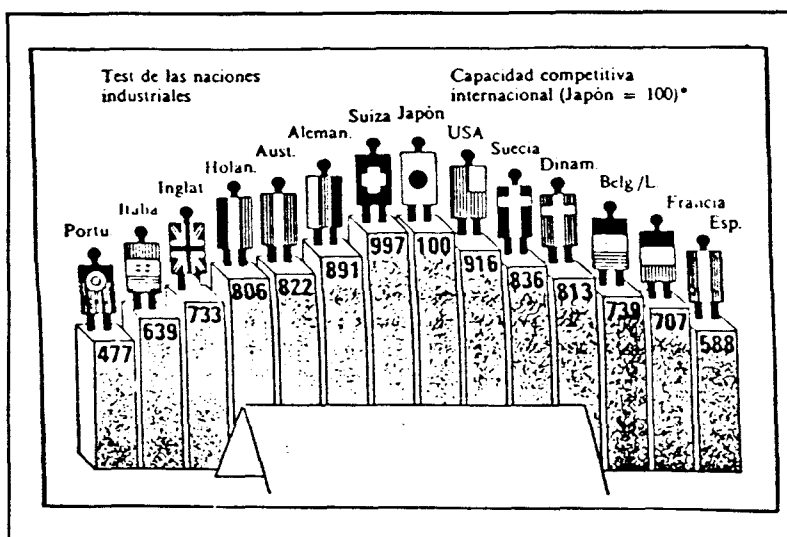


Figura 5.

Pero concretamente dentro del contexto europeo la situación de España es una situación muy precaria en cuanto a su capacidad competitiva : se sitúa a un 59% de Japón o Suiza y aproximadamente a 2/3 de la competitividad de Alemania, cifra que viene a ser equivalente a la situación de productividad con respecto a Alemania.

Las diferencias con Italia o con Francia son relativamente significativas, pero no tan graves como las que se sitúan con respecto a la República Federal de Alemania. En la figura 5 se recoge gráficamente esta situación que corresponde con un gran realismo al contexto de la empresa española actual, tal como veremos a continuación.

Esta situación de competitividad se refleja claramente en la propia evolución de la balanza comercial española. El deterioro no es solamente consecuencia del valor de la peseta y, consiguientemente, la repercusión en la capacidad exportadora e importadora, sino que es la resultante de muchos de los factores que lleva a la situación de déficit comercial creciente de forma exponencial, ya que se preve que en 1989 pueda alcanzar cifras de 2,9 millones de pesetas.

Puede apreciarse en la figura 6 que este déficit de la balanza comercial se genera fundamentalmente con la República Federal de Alemania y que con los restantes países, salvo epígrafes concretos, se mantiene relativamente una situación de equilibrio. El diferencial significativo del saldo comercial es precisamente con el país con el que tenemos el mayor diferencial de competitividad y de productividad en concreto.

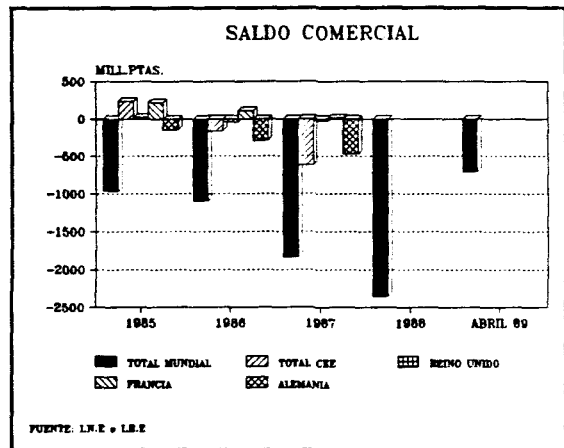


Figura 6.

IV. SITUACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA DESDE SU PERSPECTIVA DE RESULTADOS (EXITO).

Partiendo de los datos que corresponden a una muestra representativa de casi cinco mil empresas para España, muestra realizada por la Central de Balances del Banco de España, y los datos provenientes del Banco Emisor Alemán se establecen en este apartado valoraciones concretas del comportamiento de empresas singulares y las diferentes formas de presentar "éxitos" la empresa nacional, por un lado, y la multinacional que actúa en España por el otro.

En este sentido se ha tratado de reflejar cómo ese diferencial de competitividad resultante del análisis macro-económico claramente se contrasta con otras fuentes muy distintas de investigación, con las propias cuentas de resultados de las empresas. Y, sobre todo, debe tenerse en cuenta que cuando se habla del comportamiento de multinacionales y nacionales dentro del entorno español, estamos hablando de éxitos tan gravemente diferenciados que tiene que plantearse el cuestionamiento de porque y cuáles son las consecuencias a las que va a llevar esta creciente desarmonía entre el éxito de una multinacional en España y el resultado más bien parco de la empresa nacional.

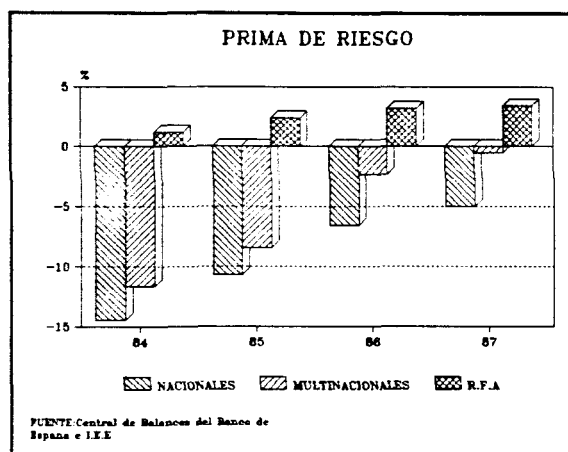


Figura 7.

Así, puede verse en la figura 7 que la prima de riesgo, que corresponde a la diferencia entre la retribución de los valores de renta fija del Estado y el resultado, medido en beneficios de las cuentas de pérdidas y ganancias de las empresas, presentan un panorama verdaderamente preocupante. En esta figura puede verse que en la República Federal de Alemania desde el año 1982 la prima de riesgo, la verdadera retribución del riesgo que asume el capital de una empresa, se ha ido incrementando de forma notable hasta alcanzar cifras superiores a tres puntos.

Puede verse que la empresa española, que en el año 1982 y 1983 presentaba primas de riesgos de -16% ha mejorado notablemente en los últimos años su situación llegando a alcanzar una prima de riesgo que se mueve en torno al -5% en la empresa nacional y prácticamente se acerca a 0% en la empresa multinacional en España.

Por lo tanto, los beneficios que ha conseguido la empresa española ha mejorado su situación de prima de riesgo, pero sigue siendo ésta negativa. Mientras que la empresa multinacional en España va logrando cotas de prima de riesgo cada vez más

diferenciadas de las empresas nacionales y empieza a situarse en lo que pudiéramos llamar situación de resultados reales positivos y no contables.

Cuáles son las causas de esta situación?

En primer lugar, podemos ver la situación concreta de riesgo empresarial. Si medimos este riesgo por la relación entre el Cash-flow que generan las empresas sobre inmovilizado neto o riesgo de su patrimonio inmovilizado, puede apreciarse una situación que pudiera calificarse de muy grave (véase figura 8). Así para la República Federal de Alemania, y antes de aplicar impuestos, el Cash-flow referido al riesgo del inmovilizado viene a ser de un 52%, lo cual significa un pay out time de dos años. La empresa nacional española no obtiene más que un flujo de caja que viene a cubrir ligeramente el 11% del inmovilizado neto con lo cual, tiene un pay out time de larga duración.

Pero lo que verdaderamente llama la atención es ese otro concepto empresarial en el que su diseño, desarrollo y comportamiento de la empresa multinacional en España: el Cash-flow con respecto al inmovilizado neto es muy semejante al de la República Federal de Alemania y cercano al 50%. Este dato incluso encuentra mejores resultados en el año 1988.

Esta situación se deriva fundamentalmente del planteamiento de cómo se utilizan las capacidades, de la actividad que desarrolla la empresa y, consiguientemente, de la utilización que realiza de sus potenciales. Y aquí es dónde se encuentra el problema más significativo del concepto empresarial español.

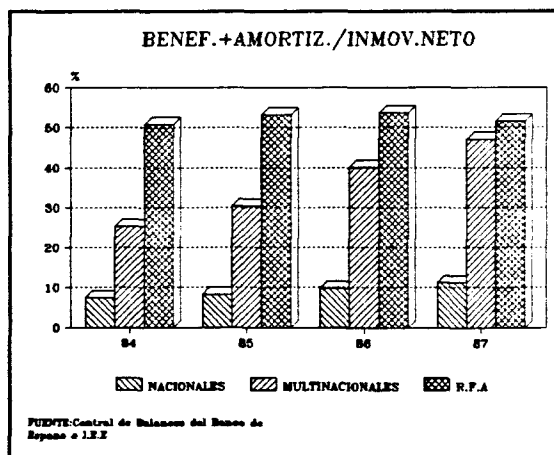


Figura 8.

Véase en la figura 9 cuál es la situación que corresponde a la rotación de los inmovilizados netos disponibles. Esto es, el grado de actividad que desarrolla la empresa medido en torno a los

inmovilizados como punto de referencia que puede ampliarse también a los inmovilizados circulantes. Mientras que en la República Federal de Alemania la rotación de sus inmovilizados se encuentra en torno al 600%, y la empresa multinacional en España se plantea una situación de rotación de inmovilizado en torno al 500%, la empresa española ligeramente supera el 100%.

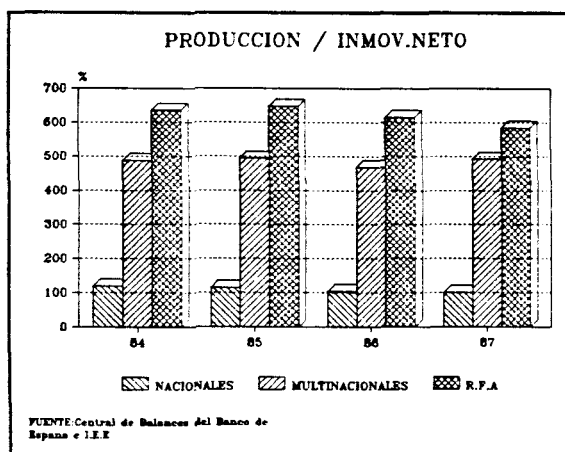


Figura 9.

Esto es, el volumen de ventas de la empresa española viene a ser equivalente a la inversión existente en esa empresa mientras que sus competidores alemanes dan seis veces el valor de ventas en cuanto a lo que tiene inmovilizado, esto implica menores costes unitarios, mayor competitividad y mayor flexibilidad para adaptarse a las situaciones cambiantes, bien sean de productos o mercados, de tecnología o, por lo que pueda afectar a cualquier otro elemento que pudiera obstaculizarle la situación concreta en la que puede tener éxito esa empresa.

Conviene, a estos efectos, analizar, cuál es la situación concreta de los tres factores de producción claves: mano de obra, finanzas, y equipamiento.

En cuanto se refiere a la mano de obra, puede observarse en la figura 10 que prácticamente no existen diferencias sustanciales en el coste de la mano de obra en España y el coste de la mano de obra en la República Federal de Alemania. Ciertamente en este país el coste nominal de la mano de obra es el doble del coste nominal en España. Sin embargo, a la hora de realizar el proceso de incorporación de

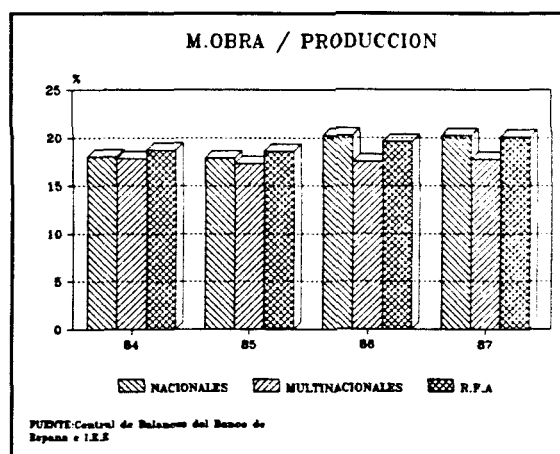


Figura 10.

la mano de obra en los procesos empresariales, los costes de la mano de obra unitarios son tan altos como los alemanes como consecuencia de muchos factores, y, muy en particular, de la baja productividad debida a componentes múltiples y no sólo al propio factor recursos humanos.

Aquí domina la causa fundamental de la no utilización de este diferencial en el coste del recurso humano : es consecuencia de un concepto empresarial, incrementado tanto por las propias legislaciones del entorno empresarial, como por la propia forma de entender la política de recursos humanos de la empresa altamente ineficiente.

Puede verse que la empresa multinacional mantiene los niveles ligeramente más bajos, pero también sin grandes diferencias como consecuencia de la situación que afecta a los entornos en los que se desarrolla su actividad.

Problema significativo es la situación que afecta en torno al coste del factor financiero. En la figura 11 se puede apreciar de manera unívoca el grave diferencial de costes financieros entre la empresa de la República Federal de Alemania y la empresa española. Sobre todo, llama gravemente la atención ese diferencial de coste financiero, dentro del propio ordenamiento económico y financiero español, entre la empresa multinacional en España y la empresa nacional.

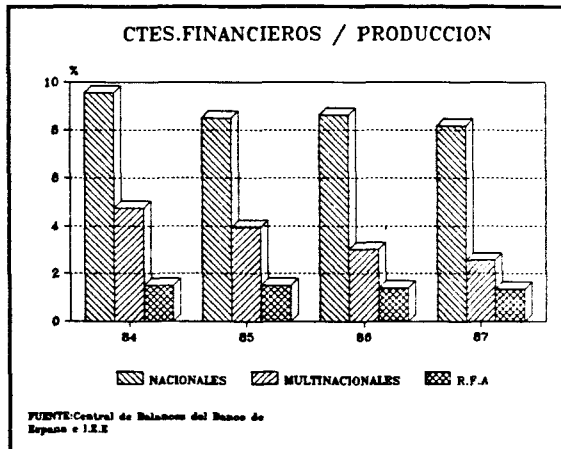


Figura 11.

Véase que el coste financiero de la empresa española, medido en el valor de la producción, viene a representar algo más del 8% de este valor de producción, mientras que en una empresa alemana, como media, representa un 1,5% y la multinacional en España ligeramente representa el 2,5%. Pero además es interesante observar en esta figura cómo la empresa multinacional en España va imponiendo a

una reducción muy rápida de sus costes financieros en función del valor de producción, mientras que la situación de la empresa española es de estancamiento y no de mejora.

Este es uno de los problemas claves derivados no sólo del coste del dinero, sino también de la forma de concebir la coordinación de los entornos financieros de la empresa, así como de la propia coordinación de los recursos financieros dentro de la empresa.

El tercer factor de producción clave es el equipamiento y las instalaciones que aquí tratamos de medir por la amortización.

Véase que aquí se plantean una de las diferencias más graves en la forma de concebir la empresa y en la forma de diseñar la corporación y sus procesos. Según los datos que se presentan en la figura 12 puede apreciarse que la empresa alemana viene a amortizar en su conjunto aproximadamente un 23% de sus inmovilizados netos anualmente. Cifra que naturalmente está incluida en los costes de producción y que se repercute en los precios de venta de sus productos.

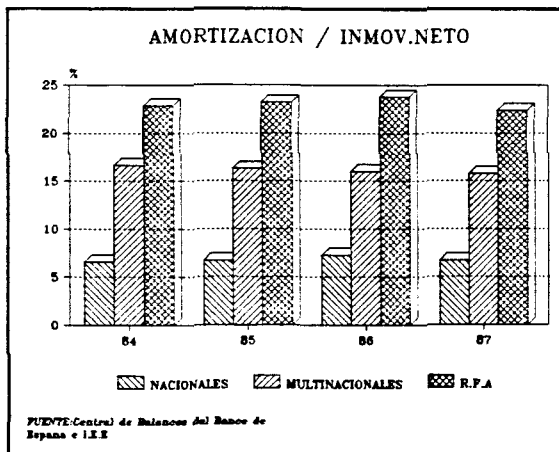


Figura 12.

En España la empresa nacional, que ha hecho un gran esfuerzo en su cuenta de resultados en los últimos tres años incrementando enormemente la cuota de amortización, se encuentra que la amortización que realiza, que incluyen sus costes y sobre la que calcula los precios de venta y sus beneficios, solamente alcanza un 7% de su inmovilizado neto.

Esto significa un cálculo erróneo de sus costes, implica una situación errónea de la fijación de precios y la generación de beneficios ficticios, además tributables, que llevan a situaciones de empeoramiento importante de la situación de la empresa española.

Véase cómo la empresa multinacional, que tiende a acercarse a la línea alemana, con cifras entre un 16% y un 17% de los riesgos incluidos en el inmovilizado neto.

Lo cual implica que los cálculos de costes son incorrectos, se trata de una visión a muy corto plazo y de un concepto empresarial inadecuado, ya que la empresa española no va a disponer de capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes, o lo va a realizar con muy altos costes de coordinación, por ejemplo, como consecuencia de la descapitalización, búsqueda de nuevos capitales, el problema de adaptación y sustitución con la introducción de tecnologías o en la respuesta a nuevos competidores o nuevos productos.

V. CAUSAS SIGNIFICATIVAS DE LA BAJA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA.

Aquí debemos analizar las posibles causas de esta situación, independientemente de los efectos apreciados en la exposición anterior de la baja rotación de los inmovilizados, como una de las causas fundamentales y sus consiguientes costes unitarios muy elevados, el hecho de cómo se valora esta situación competitiva desde fuera de España y cómo la valoran los propios empresarios españoles.

En primer lugar, vamos a exponer cómo se valoran desde fuera de España las causas diferenciadoras por lo que afecta a la capacidad competitiva.

En la figura 13 puede verse como en una comparación internacional la situación de absentismo laboral es en España uno de los valores más altos. Véase que España junto con Portugal presenta una situación bastante alta de absentismo laboral, sobre todo, si se tiene en cuenta el comportamiento de los países competidores en punta como Japón y Suiza.

En relación con los demás países europeos ciertamente existen diferencias significativas, pero para el conjunto de la economía europea el tema absentismo laboral constituye uno de los diferenciales importantes con respecto al área del Pacífico y la propia Suiza.

Una de las causas importantes que inciden tanta en el absentismo como por lo que afecta al éxito o fracaso en la disposición de los recursos en las empresas, y, concretamente, en el propio concepto empresarial, es el desarrollo de incentivos eficientes a la hora de diseñar, organizar e implementar los procesos empresariales.

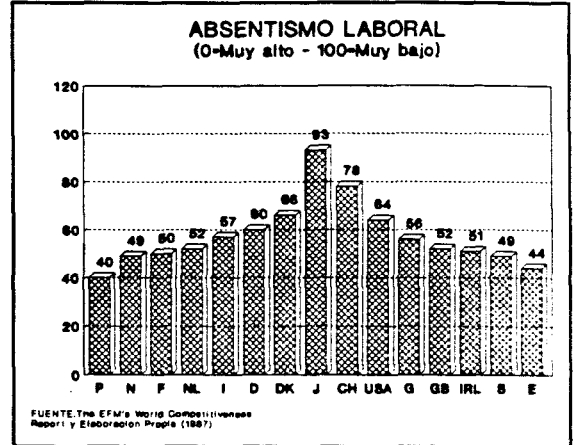


Figura 13.

En la figura 14 puede apreciarse esta baja situación de los incentivos en los que prácticamente España con Portugal y Grecia están en uno de los niveles más bajos. Llama la atención claramente de nuevo la diferencia entre el Japón y los Estados Unidos y los bajos niveles de incentivos en el contexto europeo en general, dentro del cual España se sitúa en las cotas más bajas.

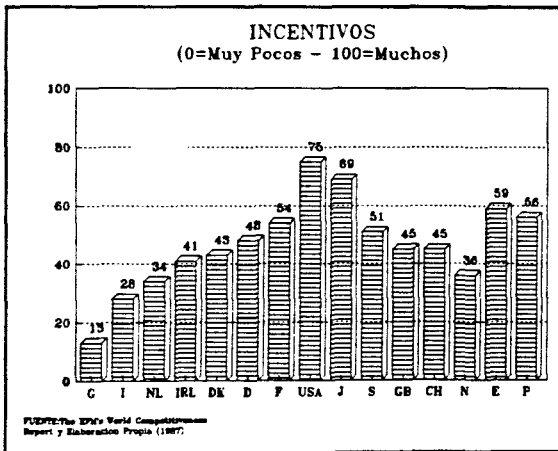


Figura 14.

con los demás países de la Comunidad Económica Europea.

Ambos componentes absentismo e incentivos junto con la motivación en el trabajo es, como puede apreciarse nuevamente en la figura 15, en España nuevamente una de las más bajas dentro del contexto de países industriales y también con una considerable diferencia

Nuevamente se puede apreciar cómo la alta motivación en el trabajo se da en las economías más competitivas, el Japón y Suiza, con diferencia significativa en países como Alemania Holanda y, al mismo tiempo, problemas de fuertes reducciones de motivación con respecto a los países menos competitivos de la Comunidad Europea.

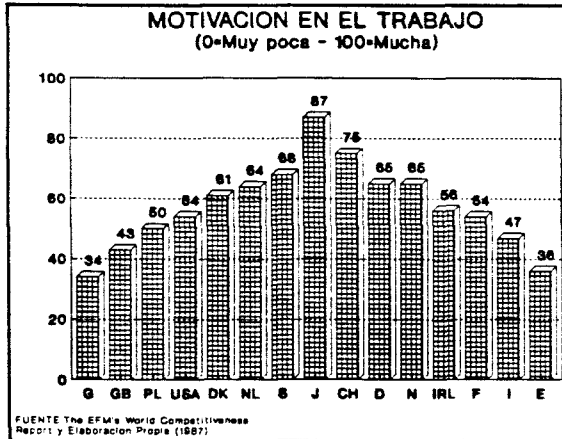


Figura 15.

Ello significa, sin ninguna duda, una amplia repercusión en los resultados anteriormente presentados y constituyen causas fundamentales que no se refieren sólo a la capacidad humana, sino a la capacidad de las corporaciones, de su management, de su dinámica organizativa, de la forma de elegir de estrategias y de cómo adaptarse. El hombre es la clave en el proceso de las modernas organizaciones y con estas estructuras difícilmente puede asumirse costes de coordinación bajos.

Existe, sin embargo, un dato significativo y relevante para España. En la figura 16 se recoge la valoración que se hace a nivel internacional de la capacidad humana de que se dispone en los distintos países con respecto al ejercicio del management o de dirección de instituciones y procesos. Puede apreciarse en esta figura que el nivel al que se estima el talento del manager hispano para el ejercicio del management es alto. Prácticamente se sitúa a niveles que corresponden a los demás países competidores de la Comunidad Europea y no muy distantes a los que afectan a los países punta en competitividad.

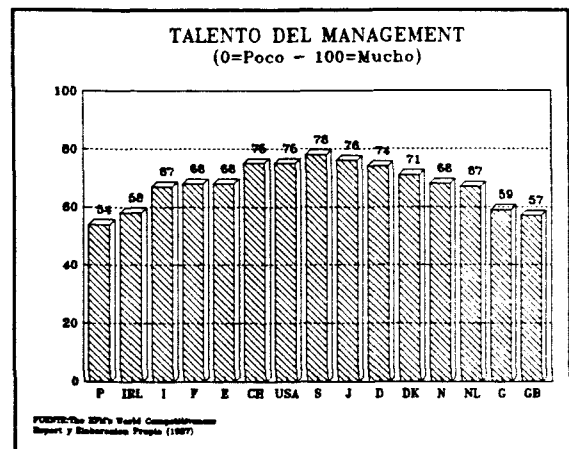


Figura 16.

Esto da pie para hacer la afirmación de que España posee capacidad humana para poder asumir el reto de la competitividad y, por lo tanto, el ejercicio de una capacidad corporativa y de dirección de los procesos que puede, en tiempos relativamente breves, dar una respuesta significativa. Sin esta capacidad o talento del management difícilmente podría plantearse el optimismo con el que debe verse la situación española en los próximos años inmediatos. Significa capacidad para poder descubrir y aflorar los potenciales empresariales que se ofrecen y dar respuesta organizativa a la situación española.

VI. PROCESO DE EVOLUCION DEL CONCEPTO EMPRESARIAL EN ESPAÑA

No cabe la menor duda que el concepto de empresa y de la concepción del empresario sobre la corporación y la forma de dirigirla y organizarla es resultado de múltiples elementos y no puede meramente simplificarse con uno o dos simples criterios. También es cierto que determinados contextos, como puede ser el diseño de los entornos, afecta de manera notable al desarrollo de una determinada capacidad empresarial, de un concepto de empresa.

En la figura 17 pueden verse las cuatro situaciones empresariales españolas que han generado distintos conceptos de empresas y distintas formas de definir tanto su filosofía como su cultura, y que han ido acumulando estructuras de management, formas de interpretar la dinámica empresarial y, muy en particular el gran déficit en el cálculo económico reflejado en la pobreza de estrategias de adaptación que lleva a las situaciones actuales.

En los años sesenta, como puede apreciarse en la figura 17, se inicia una empresa pionera. Arrancan prácticamente de una economía nueva, pero,

lamentablemente, se centra todo el diseño de sus corporaciones, su filosofía, su cultura su forma de diseñar el management su misma exigencia de dinámica organizativa y sus estrategias, en una división nacional del trabajo. Las fronteras constituyen un resguardo significativo en este desarrollo empresarial que prácticamente lo ha caracterizado hasta mediados de los años ochenta.

Ello ha tenido dos dimensiones : una el que todos los criterios y decisiones en las estructuras corporativas en los procesos se han orientado a esa división interna del mercado nacional y no ha tenido en cuenta las divisiones de trabajo internacionales, más que a través de sus relaciones vfa comercio exterior.

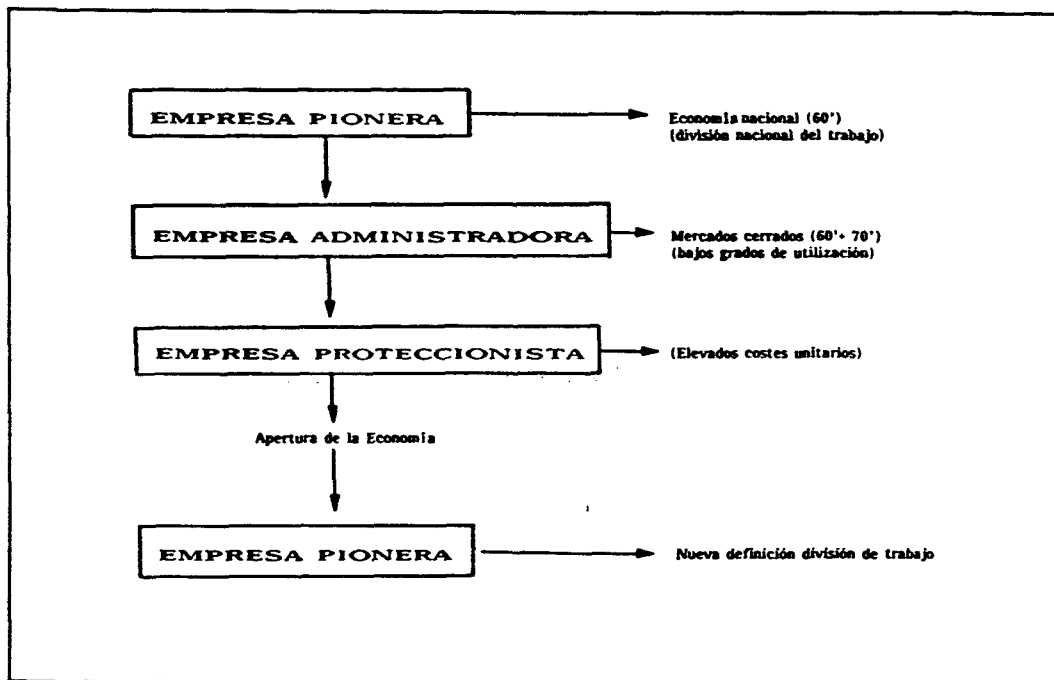


Figura 17.

Este tipo de concepto empresarial da paso a finales de los sesenta y los setenta a una empresa que administra las capacidades que ha generado, las capacidades de producción, sus inmovilizados, los mercados que tiene a su alcance, su tecnología y productos y ello lo realiza con bajos grados de utilización. Como puede apreciarse en los datos anteriormente mencionados el grave problema de la empresa española es la poca rotación que da a sus inmovilizados. Esta empresa administradora tiene unas exigencias al management de gestionar y administrar esos potenciales internos

y externos que ofrecen, pero, en ninguno de los casos, se plantea una dinámica organizativa y un diseño de estrategia a mercados abiertos competitivos.

Y ello genera naturalmente una cultura fuertemente orientada a sistemas organizativos de tipo burocrático-administrativos.

Esta empresa en la medida en que se van produciendo los procesos de aproximación a las divisiones internacionales de trabajo procede regularmente a la adopción de una estrategia defensiva, buscando en el proteccionismo un grado de resguardo significativo para su propio concepto empresarial.

La característica de esta empresa proteccionista es siempre sus elevados costes unitarios y, por lo tanto, el bajo nivel de competitividad, y, muy en particular, sus grandes dificultades para adaptarse a situaciones de cambio.

En la medida en que se va produciendo, a partir de 1986, la apertura de la economía, y, sobre todo, las expectativas de una continuada y permanente apertura, es cuando la empresa española tropieza con grandes dificultades para poder realizar el proceso de adaptación.

De lo que se trata es nuevamente del desarrollo de un nuevo concepto de empresa, de una empresa pionera que al contrario de los años sesenta tiene que orientarse a una división internacional del trabajo y, consecuentemente, tiene que definir otro *Leitbild*, tiene que estructurar nuevas formas de management, tiene que dar otra dinámica organizativa basada en la flexibilidad y rapidez, tiene que diseñar nuevas estrategias, y, muy en particular, le conduce todo ello a tener que involucrar una cultura empresarial que le permita dar como *corporación*, y en cada uno de sus procesos, el éxito necesario para poder sobrevivir en el contexto conflictivo.

VII. COMO VE EL EMPRESARIO ESPAÑOL SU SITUACION COMPETITIVA.

Se han realizado diversos estudios en torno a la forma en la cual el empresario español se sitúa en este contexto mencionado y cómo piensa dar respuesta a las situaciones de búsqueda de ese nuevo concepto de empresa.

En primer lugar, se plantea el problema de los costes de coordinación entre la empresa y su entorno. Puede verse en la figura 18 que esta relación entre empresa y entorno es altamente negativa, o dicho en términos económicos, genera elevados costes de coordinación.

El empresario español, lo cual se vuelve a repetir en todas las encuestas empíricas, califican de altamente negativo todos los elementos que configuran su entorno empresarial y, por lo tanto, los costes de coordinación en el área fiscal, laboral, sindical, financiera, económica incluso política e intersocial son demasiado altos.

En la medida en la cual no se consiga reducir esta resistencia, por ambas partes, entorno y empresa, para poder dar con mayor flexibilidad las condiciones de adaptación tanto de las corporaciones empresariales como de sus procesos a las nuevas situaciones de competitividad internacional, se tiene que considerar que este es uno de los elementos más significativos.

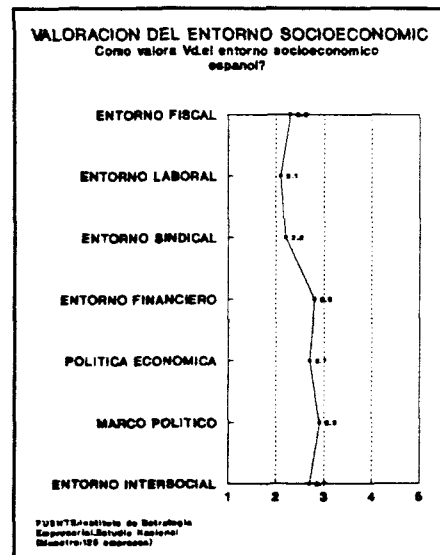


Figura 18.

Por otro lado, se ve cómo el empresario español es consciente de que esta apertura de la economía, el nuevo concepto de empresa, es un proceso irreversible. En este sentido, considera una mayor y muy significativa de los empresarios españoles

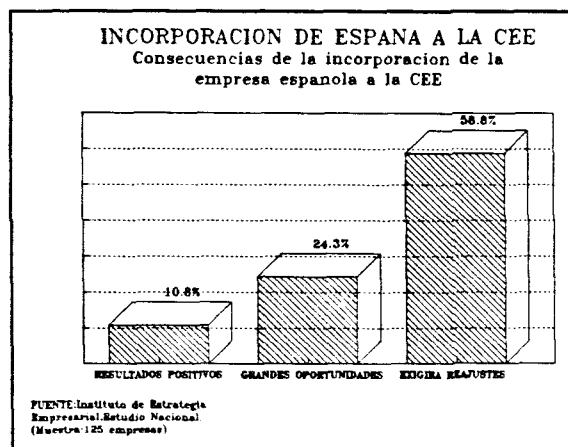


Figura 19.

que la incorporación de España en esos mercados abiertos de la Comunidad Europea le exigirá grandes reajustes tal como puede apreciarse en la figura 19. Sin embargo, son pocos los empresarios, un 24%, que estiman que en ese proceso de ruptura de los entornos se encuentran sus grandes oportunidades. Este es uno de los impactos más importantes de considerar en la mentalidad en el nuevo concepto de empresa de que precisamente en la ruptura de los entornos o en la ruptura

de situaciones internas de la empresa es dónde naturalmente existen elevados riesgos, pero también existen muy altas posibilidades.

Para el empresario español, según sus propias valoraciones, la baja competitividad de la empresa española se encuentra reflejada en los siguientes elementos que se recogen en la figura 20 :

- . En primer lugar es consciente de que sus costes son muy elevados y que consiguientemente los datos anteriormente mencionados reflejan también la valoración subjetiva del empresario español.
- . En segundo lugar, considera que la capacidad productiva no está adecuadamente utilizada, dato que corresponde con la realidad también obtenida de sus propias cuentas de resultados.

- . En tercer lugar, plantea el problema de que tiene unos elevados costes de aprovisionamiento de los factores de producción, lo cual tiene una traducción muy clara de elevados costes de logística.
- . La falta de mercados y la imposibilidad de realización de la capacidad productiva es uno de los factores más relevantes, en cuanto que no se ha desarrollado en el concepto empresarial de las décadas anteriores el mercado como punto de referencia de la valoración de la empresa.

Los datos correspondientes a mercados, marketing y formas de organización comercial, elementos todos ellos que no son necesarios en conceptos empresariales administrativos-burocráticos son, sin duda, uno de los factores de estrangulamiento más relevantes en el concepto empresarial generado en la cultura española en los últimos años.

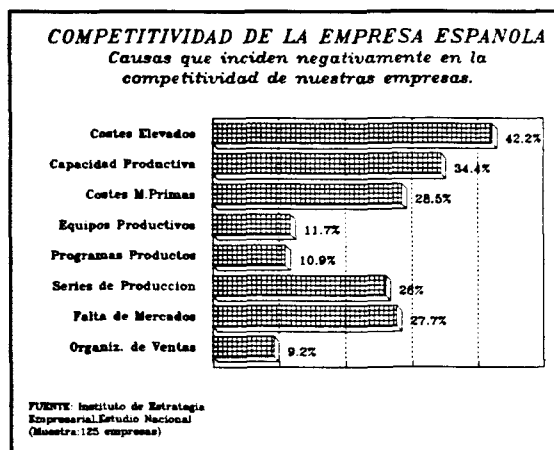


Figura 20.

Cuando analiza el empresario español cuáles son, a su entender, los frenos más significativos para poder adaptarse, reduciendo costes de coordinación, evalúa de acuerdo con el esquema de prioridades mostrado en la figura 21, en los términos siguientes:

- . En primer lugar, considera que uno de los grandes obstáculos del entorno son elevados costes fiscales y Seguridad Social.
- . La rigidez de las normas laborales es el segundo de los elementos claves.

Los otros componentes, sobre todo, la poca adaptación o la falta de competitividad no pesan en sus evaluaciones. Esto significa que todavía el concepto de

empresa está basado o anclado en el concepto de empresa que se ha venido desarrollando en sistemas cerrados y administrativos.

Independientemente de la repercusión de estos costes, el empresario no puede seguir manteniendo un concepto de empresa anclado en estos elementos administrativos que definen el entorno, sino que tiene que anclarse en aquellos otros elementos que definen los entornos de futuro y que son fundamentalmente los que van a evaluar sus capacidades competitivas.

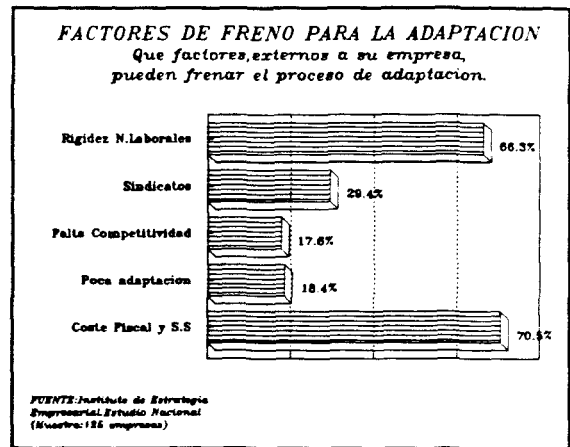


Figura 21.

Planteado el problema de cuáles pudieran ser los puntos de referencia del empresariado español para poder realizar este cambio de concepto de empresa, y pivotar sobre estos elementos el nuevo diseño corporativo de una empresa, destacan fundamentalmente, como puede verse en la figura 22, los siguientes aspectos:

- . Primero considera que el hombre tiene una gran capacidad de adaptación, lo cual viene a ser bastante coherente con la valoración internacional que se realiza de esa gran capacidad de adaptación o talento de management.
- . Hay dos niveles que destaca también : es el que se refiere a la disposición de recursos humanos y la capacidad tecnológica.

En estos dos aspectos el empresario español considera que dispone de recursos humanos, pero todavía no se evalúa con el peso que le corresponde a la calidad de estos recursos humanos basada en la Formación Profesional.

La falta de profesionalidad y el deterioro de los sistemas de Formación Profesional constituye uno de los grandes frenos en los que esa enorme capacidad de

recursos humanos de que dispone la economía española no puedan integrarse adecuada y eficientemente en los procesos corporativos en la capacidad competitiva de la empresa española.

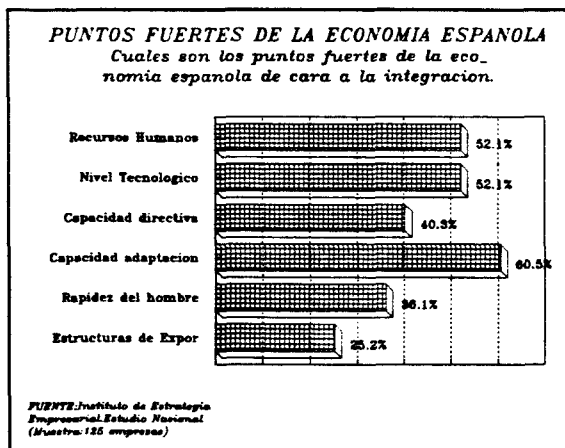


Figura 22.

En cuanto a los niveles tecnológicos ciertamente puede apreciarse que se dan en un 50% de las empresas y que no existe una capacidad generalizada en tecnología, sobre todo, con el gran retraso de adaptación de la última década y la falta de realización de Cash-flow rápido para poder recuperar las inversiones realizadas.

Llama la atención el bajo nivel de estructuras de exportación que sólo afecta a la cuarta parte de las empresas y que, por consiguiente, su capacidad de respuesta de adaptación a entornos internacionales es relativamente baja.

Por último, cuando se plantea el problema de cómo define el empresario español su estrategia de adaptación a las nuevas situaciones puede apreciarse en la figura 23 que da preferencia a dos dimensiones relativamente de corto plazo:

- . Primera, reducir costes unitarios, esto es, programas de ahorro de costes, adaptación de la empresa fundamentalmente por medidas de tipo interno y saneamiento empresarial. No cabe la menor duda que esta estrategia es necesaria, teniendo en cuenta además el exceso de plantilla proveniente de una división de trabajo y tecnología distinta a la que tiene que involucrarse el nuevo concepto de empresa.
- . El hecho de alcanzar beneficios como punto de referencia constituye, sin duda, un factor de estrategia adaptativa muy importante.

La empresa española tiene que hacer rápidamente Cash-flow para recuperar al máximo posibles las inversiones realizadas y que prácticamente tiene que realizarlas, ya que los cambios de tecnología de adaptación a los mercados, la modificación de sus programas de productos le va a obligar a disponer rápidamente de nuevos recursos financieros.

Esta es una segunda medida interna de saneamiento empresarial en busca de recursos financieros que constituyen, sin duda, una condición clave para poder realizar un nuevo concepto de empresa.

- . La calidad en los productos, en tercer término, tiene ya una dimensión que afecta a más de la mitad de las empresas, pero todavía bajo el concepto de calidad se dista mucho de lo que verdaderamente ofrecen los otros países competidores. Se ha mejorado significativamente en los últimos años, pero nos encontramos también bastante en la cola de la capacidad cualitativa y ello está en función de la Formación Profesional, de la organización y el management de las corporaciones.
- . El servicio al cliente va mejorando pero todavía a ritmo muy lento, las necesidades del cliente no siguen constituyendo un punto de referencia clave de la filosofía de las empresas.

Lo que verdaderamente llama la atención es la muy baja prioridad que se da a la estrategia de conocer y plantearse el problema del nuevo concepto de empresa en torno a la competencia. El empresario español no conoce hoy en los nuevos entornos abiertos, ni sus competidores ni sus capacidades, ni la orientación que los competidores van a dar o dan, tanto al mercado nacional español como al papel de competitividad de las empresas españolas en sus propios mercados.

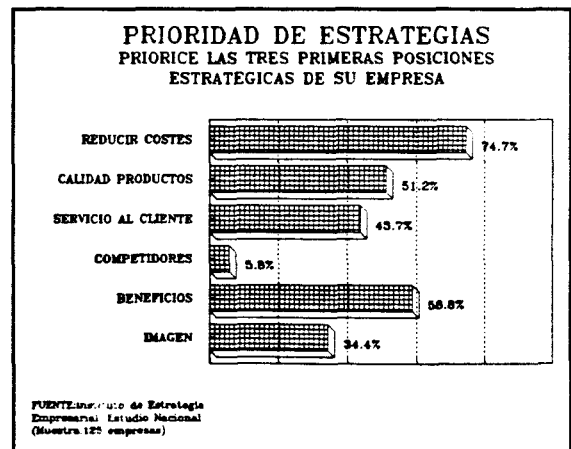


Figura 23.

El nuevo concepto de empresa, como se ha señalado al comienzo, tiene que anclarse necesariamente en el descubrimiento de los criterios que llevan al éxito a la empresa: y estos criterios se encuentran en el análisis de la posición de la empresa entre sus competidores y la búsqueda de aquellos diferenciales que lleve a la empresa española a descubrir dónde puede aflorar potenciales de utilidad que le sirvan interna y externamente para lograr el éxito que buscan.

**Parte Segunda : La respuesta empresarial española : cambio organizativo
y las exigencias al management**

VIII. LA RESPUESTA EMPRESARIAL ESPAÑOLA: CAMBIO ORGANIZATIVO Y DE MANAGEMENT

Quizás la pregunta con la que se puede iniciar esta segunda parte es "Cómo puede darse el cambio organizativo en la empresa española?", o, dicho en otros términos, cuál debe ser el concepto de empresa que hay que desarrollar en el contexto empresarial español para dar una respuesta a la nueva situación creada por la apertura de la economía y la repercusión que genera ante la necesidad de dar una nueva forma corporativa y una nueva forma de entender y realizar la actividad empresarial por parte de todos los partícipes, tanto de los que configuran los entornos empresariales como los que están inmersos en la propia estructura de la empresa. Esto es, de todos los grupos de referencia a los que afecta la actividad empresarial.

1. Cuál debe de ser el planteamiento del nuevo concepto de empresa española?

A la vista de la situación de partida en la que se encuentra la empresa española y, sobre todo, valorada con respecto a sus competidores en Europa, pudiera definirse que la empresa española tiene que plantearse una estrategia corporativa que asuma fundamentalmente las cuatro grandes dimensiones que se recogen en la figura 24.

En primer lugar, la empresa española tiene que aflorar sus oportunidades actuales, o dicho en otros términos, tiene que proceder lo más rápidamente posible a su saneamiento para poder lograr los incrementos de productividad y

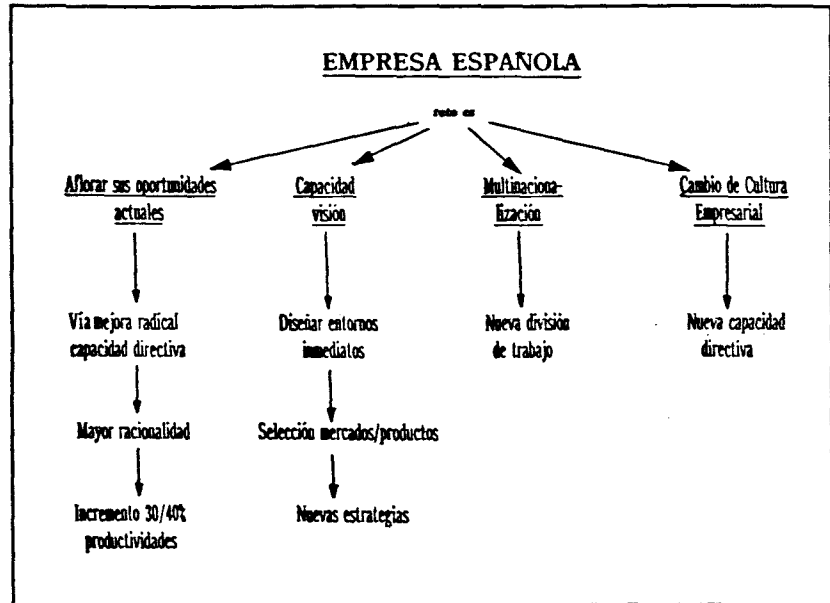


Figura 24.

aflorar Cash-flow. Como antes hemos visto tiene que sanear y estructurar internamente, en primer lugar, su capacidad productiva de manera que pueda generar fondos o recursos financieros para poder diseñar el nuevo concepto de empresa en el que puede tener éxito en el futuro inmediato.

En segundo lugar, la empresa española al entrar en un nuevo entorno, más incierto y más beligerante, pero también con mayores oportunidades y otras formas de entender la empresa, tiene que diseñar un Leitbild tiene que diseñar corporación. Diseñar corporación significa algo más que una mera actuación empresarial, es dar forma y orientación al conjunto de actividades dirigidas por hombres para poder coordinar más eficientemente los esfuerzos y recursos.

La necesidad de dar visión a este nuevo **pionerismo empresarial** en España, tiene que arrancar, en primer lugar, de definir los entornos en los cuales se ve involucrados y plantearse el problema de en qué mercados y productos tiene potenciales de resultados que hasta ahora no ha aflorado.

En tercer lugar, el nuevo concepto empresarial español tiene que orientarse de manera muy rápida a la multinacionalización. Esto no significa sólo en cuanto a

colocar sus productos, sino precisamente en el diseño de la propia corporación, en la configuración de sus procesos de compras, de producción, tecnología, etc., de manera que se integre lo más rápidamente posible en la nueva división de trabajo que plantea los entornos que veremos a continuación. Es un cambio de mentalidad, de corporación y de organización.

Pero todo ello conduce a un planteamiento clave para hacer una corporación bajo otro concepto de empresa: un cambio de cultura empresarial que desarrolle una nueva capacidad directiva. No en vano han pasado varias décadas en las que el concepto de empresa administrativo proteccionista ha generado una cultura y una consecuente organización burocrática que ha llevado, tal como acabamos de ver en la parte primera, a una forma de entender el papel del hombre en las organizaciones: Corresponde a formas de plantearse los problemas y sus soluciones que son ineficientes en el nuevo contexto de competitividad en el que tiene que moverse la empresa española.

En este concepto de empresa podemos situar el diseño y la base del cambio organizativo de la empresa española. En la figura 25 se recoge claramente que el éxito en la empresa española va a depender de si consigue reducir sus costes de coordinación, tanto en lo que se refiere a sus entornos y mercados como por lo que afecta a la propia dimensión interna de la organización.

- . La **reestructuración interna** hacia un management eficiente constituye, sin duda, hoy en la empresa española una prioridad inmediata. Solamente por la vía de una mejora radical de productividades y consecuentemente un afloramiento de recursos financieros va a lograr una determinada base de arranque para hacer los ajustes necesarios hacia una nueva orientación.
- . La empresa española tiene que descubrir dónde están sus oportunidades en los entornos en los que se desarrolla, nacionales e internacionales, lo que implica un claro planteamiento, inexistente ahora de marketing internacional, de programas de productos y formas de distribución.

Pero todo ello necesita que se den criterios y valores que van a definir la orientación de estas dos reestructuraciones claves: la filosofía empresarial, la visión o Leitbild que genere criterios a los hombres involucrados dentro de esa organización para poder asumir de forma coherente y eficiente este paso de un concepto de empresa a otro.

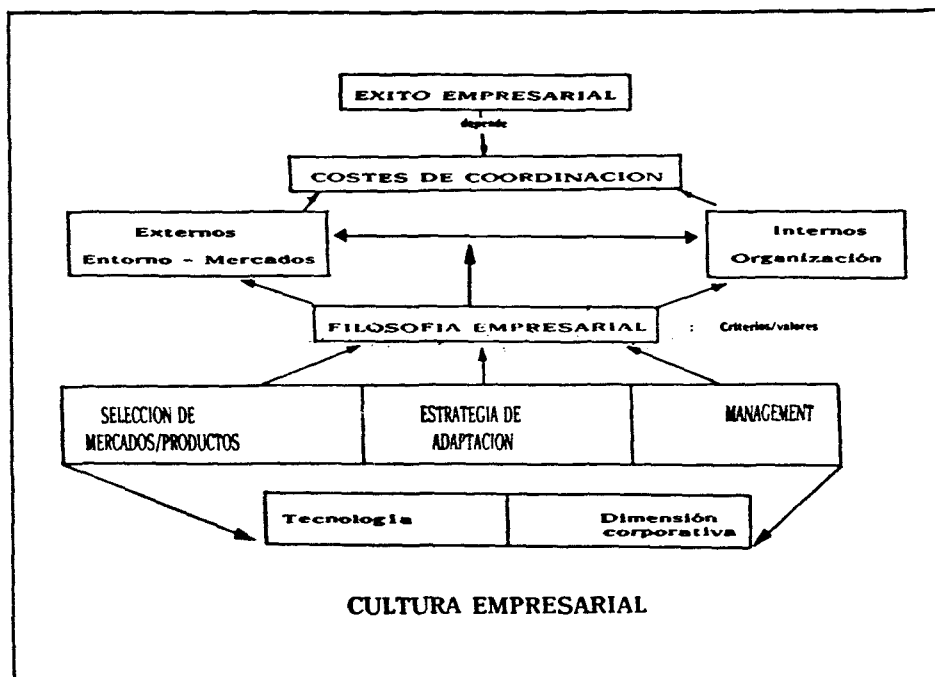


Figura 25.

Véase en la mencionada figura 25 cómo se plantean fundamentalmente esas tres grandes fases o elementos determinantes que tienen que integrarse dentro de

los criterios y valores que genera la filosofía empresarial:

- 1 - La capacidad para seleccionar mercados y productos en los cuales la empresa es más competitiva que otros, esto es, conocer dónde tiene sus potenciales en sus entornos con tal magnitud diferencial que no le ofrezca problemas la competencia con terceros.
- 2 - Debe elegir y calcular racionalmente la empresa española qué estrategia es la más eficiente teniendo en cuenta por un lado los entornos que selecciona y por otro considerando sus propias capacidades y sus posibilidades de adaptación internas en materia de costes, comportamientos, organización.

- 3 - La estructura de su management, la formación de los directivos en el nuevo concepto de empresa, así como la modificación de todos los instrumentos del management, desde la planificación a los sistemas de información, desde la forma de concebir los procesos de decisión como las de ejercer la autoridad y mando, son todo piezas que tienen que configurarse en el nuevo concepto empresarial y que no pueden extrapolarse de la cultura arrastrada para situaciones totalmente diferentes.

Es esta cultura empresarial la que tiene que modificarse si se desea lograr un proceso de adaptación con bajos costes de coordinación. Y a este respecto, hay dos grandes elementos que son innovadores dentro de la empresa española :

- 1 - Que la empresa española tiene que hacerse con la tecnología, esto es, no es sólo el problema de importar tecnología en una empresa, introducirla en los procesos, sino verdaderamente integrarla en la división de trabajo y en la forma de aflorar al máximo los potenciales de esa tecnología que generalmente se ha realizado de manera insuficiente en los esquemas tradicionales de la empresa española.
- 2 - Hay que recuperar la dimensión corporativa. Una empresa no es una estructura organizativa burocrático-administrativa, sino que es un conjunto de capacidades humanas y de recursos económicos y financieros que tratan de aflorar potenciales externos e internos de la empresa de manera que conduzcan al éxito en la misma. Y esta es la nueva cultura empresarial que tiene que modificar y en base de ella, generar una nueva organización empresarial.

2. Cuáles son los nuevos entornos en los que se tiene que mover la empresa española?

Solamente vamos a mencionar algunos rasgos que, bajo las perspectivas actuales, permiten definir la evolución de los entornos y el papel de España dentro de ese conjunto europeo.

En la figura 26 puede verse que España es uno de los países con mayores perspectivas de tasas de crecimiento en los próximos años. Por consiguiente, los potenciales económicos que existen en la economía española, y el problema que surge, es que este proceso lo realizan los empresarios. La cuestión es si lo hacen empresarios españoles o lo hacen empresas multinacionales en el sentido de que saben asumir de manera más eficiente esta capacidad de adaptación para que descubiertos los potenciales, la empresa los sepa desarrollar e integrar.

Esto significa, a la hora de definir el concepto empresarial español y las posibilidades de su desarrollo, que se encuentra ante un conjunto de oportunidades y sus correspondientes riesgos, que van a ser aflorados y que tiene que conocer y definir un Leitbild adecuado sobre cómo participa en ese proceso.

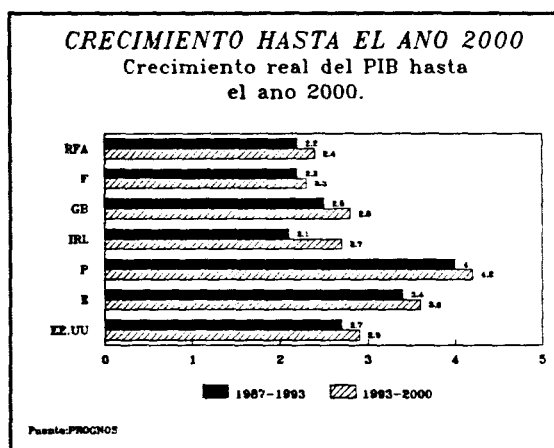


Figura 26.

Puede apreciarse que la evolución de la economía española, y en concreto la europea, dentro de ese proceso de multinacionalización y de la consiguiente división internacional de trabajo, afecta de manera muy importante a Europa Occidental.

Como puede apreciarse en la figura 27 las exportaciones a nivel mundial presentan expectativas muy importantes en los próximos dos años, fundamentalmente en Europa Occidental.

Lo cual significa que los potenciales para la empresa española se encuentran, en primer lugar, en su entorno internacional inmediato y dentro de la propia Comunidad Europea. Sus esfuerzos de multinacionalización e internacionalización de esas actividades debieran centrarse dentro de este contexto que es en el que se van a mover sus principales competidores.

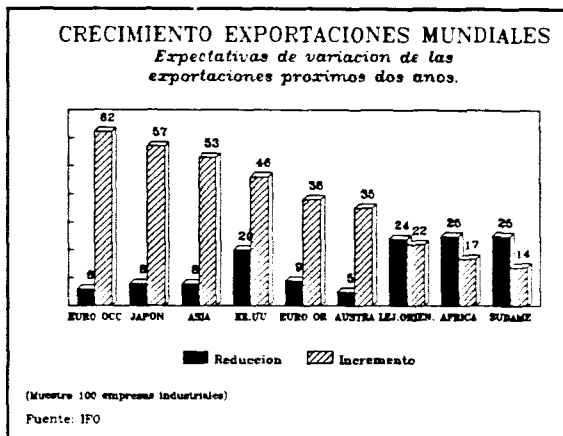


Figura 27.

la situación tecnológica y de ajuste de sus procesos productivos a las tecnologías y mercados actuales. Como puede reflejarse en la figura 28 dos grandes mercados se ofrecen dentro del propio contexto europeo, y España es uno de los países con las mayores perspectivas de tasas de crecimiento por esa obsolescencia y por esa exigencia de adaptación al nuevo contexto de la división de trabajo internacional.

Por ello, el problema que se le presenta a la empresa española en su estrategia de adaptación es la necesidad de hacer el mayor Cash-flow posible de sus equipamientos existentes y dar una nueva orientación con los recursos financieros obtenidos, teniendo en cuenta el potencial existente dentro de su propia economía nacional.

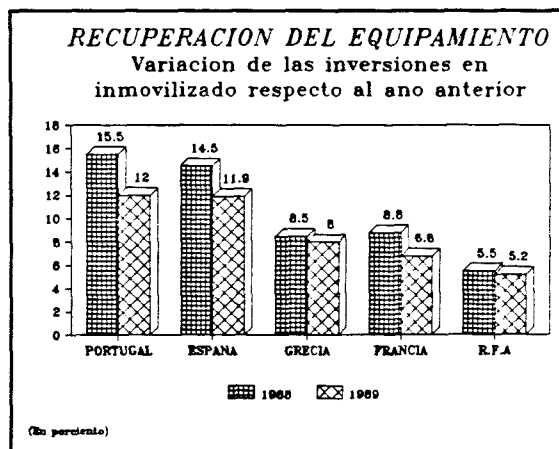


Figura 28.

Cuando se plantea por el empresario español cuáles son sus oportunidades en el nuevo contexto de la Comunidad Europea y cuáles son los riesgos que asume, quizás sería conveniente plantearse el problema

desde dónde sitúan a la economía española los distintos países miembros y cuáles son las oportunidades que esta ofrece.

Esto se recoge con bastante claridad en la figura 29 en la que puede verse que se considera a España como uno de los grandes ganadores en el proceso de integración europea por el hecho de provocar el que afloren los potenciales ocultos que hay, tanto en los entornos de la economía nacional, como en las propias estructuras internas de las empresas. Cuando existen tasas de variación de productividades entre un 30% y un 40%, cuando existen mercados inadecuadamente atendidos y desarrollados, cuando se tiene que provocar adaptaciones de tecnología tan importantes como las españolas, cuando se dispone de capacidad humana y, al mismo tiempo, de corporaciones suficientemente desarrolladas para poder adaptarse a un nuevo concepto de empresa, no cabe la menor duda, que ahí existen los grandes potenciales. El problema es quién los aflora?. Y aquí es donde debe considerar el empresario español que España tiene grandes capacidades para desarrollar y que el problema exige otro tipo de concepto y organización empresarial que el que tradicionalmente se ha generado en las últimas décadas.

Un dato significativo y de gran interés desde la perspectiva del diseño de la estrategia de la empresa española, y como punto de referencia, es la situación global de las inversiones en los distintos países y las diferencias que se plantean en cuanto a sus productividades. En la figura 30 puede apreciarse para el periodo 1980/87 estos enormes diferenciales de productividad sobre las inversiones

realizadas a nivel de países. Pueden adoptarse valoraciones muy diferenciadas, pero, en conjunto, trazan unas dimensiones que deben considerarse seriamente cuando se trata de evaluar actividades empresariales que encuentran sus competidores en uno u otro países.

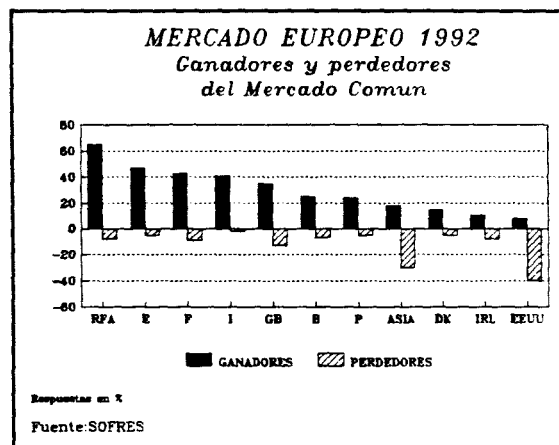


Figura 29.

Así, puede verse cómo la situación de Formosa, Corea del Sur, marcan de forma muy precisa incrementos de productividades impensables en los entornos europeos. Por ello, en aquellos sectores, productos y actividades desarrollados en estos países difícilmente pueden ser competidores los países europeos en términos generales. Dentro del contexto de los países europeos España no presenta las mejores situaciones de productividad en este periodo que, además, son verdaderamente aceptables por la gran situación de espera que se generó hasta 1985.

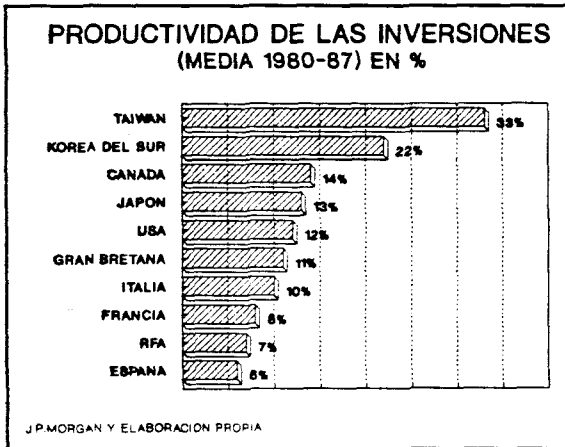


Figura 30.

En este sentido estas cuotas de productividad media de las inversiones no tiene por qué extrapolarse para el periodo 1987 a 1992 en la que se modificarán, sin duda, notablemente estos resultados al ir aflorando las capacidades internas y externas de la empresa española.

Dentro del diseño de esta estrategia de adaptación a los nuevos entornos tiene que replantearse en la empresa española cómo entra en esa división internacional de trabajo y como entra también en esa división de trabajo provocada por el avance tecnológico y por la complejidad y estructuración de los mercados europeos fundamentalmente.

Y ésto es lo que se viene a recoger en la figura 31. Puede apreciarse cómo todavía se estima que la política de fusiones en Europa cara al Mercado Unico en 1992 afecta a un porcentaje muy alto de empresas y, consiguientemente, en unos sectores con mayor intensidad que en otros. Pero en conjunto se preve todo un proceso de configuración de conglomerados o fusio-

	Más cooperación con empresas ex- tranjeras?	Mas fusiones en su sector?
Industria básica bienes de producción	37	53
Bienes de inversión	50	42
Bienes de consumo	54	52
Alimentación	74	74

Numero 500 empresas Fuente: IFO

Figura 31.



nes que lleva necesariamente a otro concepto de empresa en el que pueda integrarse, sin grandes costes, vía fusiones, distintas corporaciones.

Lo mismo sucede a la hora de evaluar la necesidad de esa participación en la división internacional de trabajo mediante formas de cooperación más estrechas con empresas extranjeras. Esto afecta a sectores muy importantes de inversión y consumo y que España se encuentra prácticamente, en algunos de los sectores, siendo realizado este proceso desde fuera y no tanto desde dentro de la propia empresa española.

La empresa española tiene que incorporar en su concepto empresarial esta situación de estrategia que tiene que darse como respuesta a la situación que corresponde a la configuración del Mercado Unico Europeo.

Quizás un dato, por último, significativo para poder diseñar la evolución de los entornos y sus potenciales cara a la plena integración europea en 1992 corresponde a la evaluación que realizan los empresarios japoneses en torno a las oportunidades en Europa.

En la figura 32 se ofrece de manera muy visualizada cuáles son las oportunidades que ven los empresarios japoneses en los distintos países europeos. Aquí se trata, por parte japonesa, de cómo diseña su integración en el Mercado Común Europeo de manera que cada uno de los países pueda disponer de aquellas ventajas competitivas y aflorarlas en función de las oportunidades que ofrece cada uno de los países en recursos, en organización, en capacidad corporativa o en aquellos otros elementos que favorezcan el éxito empresarial.

Puede verse el papel de España, que se centra fundamentalmente como ubicación de los talleres de producción o procesos productivos al tener en cuenta la disposición de recursos humanos, conocimientos, etc. Se trataría por parte de la empresa japonesa de aflorar estos potenciales mientras que en materia de marketing, España no es ningún país prioritario porque sus mercados no son el potencial que reflejan los otros países altamente industrializados como Alemania, Gran Bretaña y Francia.

Véase como desde la perspectiva de los potenciales de mercado el empresario japonés no ve en España esas grandes oportunidades como los tiene en los otros países.

Muy inferior y muy baja es la disposición del empresario japonés en situar estratégicamente su investigación en España, porque considera que no hay grandes oportunidades y prácticamente ninguna en materia de financiación, pero tampoco a la hora de ubicar sus sedes matrices para Europa, no será España su lugar de ubicación.

Con todo lo que pueda criticarse una muestra de esta índole

ESTRATEGIA EMPRESAS JAPONESAS PREFERENCIAS EN LA CE							
	RFA	GB	F	E	I	NL	B
<i>CENTRAL</i>	61	56	19	0	5	13	15
<i>PRODUCC</i>	51	58	30	49	26	9	14
<i>MARKETING</i>	88	62	58	17	28	23	20
<i>I & D</i>	86	44	23	5	7	5	12
<i>FINANCIACI</i>	27	80	6	0	1	47	12

(Muestra de 127 empresas)

FUENTE: NIHON KEIZAI shimbun

Figura 32.

sí nos permite evaluar como los empresarios japoneses sitúan potenciales de cada uno de los países y dentro de ese Mercado Unico busca una estrategia global que permita aflorar, en cada caso y en cada país aquello que verdaderamente contribuye al éxito empresarial.

3. Causas del cambio organizativo.

Como se ha venido ya señalando existen cuatro áreas que están provocando la necesidad del cambio organizativo de las corporaciones. Las cuatro áreas vienen a

repercutir de manera directa en el criterio clave sobre el que tiene que descansar la construcción del nuevo concepto de empresa: generar una corporación cuya capacidad a corto y largo plazo le permita situarse en situaciones de competitividad superiores a las de sus competidores.

La introducción del criterio de competitividad como criterio de decisión en la configuración organizativa y en la de los procesos empresariales se debe a las cuatro dimensiones permanentemente señaladas y que se recogen en la figura 33 :

- 1 - La **multinacionalización** de la economía es un hecho acentuado fundamentalmente y es más que una internacionalización de los procesos productivos: constituye una de las claves del éxito de la utilización de las economías de escala, por un lado, y de las oportunidades en cada uno de los países, por el otro.
- 2 - La **incorporación de nuevas tecnologías** es la segunda dimensión que afecta a un cambio organizativo, no sólo por la disposición de nuevos tipos de recursos, sino por la modificación sustancial en materias de comunicación e información.
- 3 - Como se ha visto anteriormente todo este proceso de multinacionalización lleva a **nuevas corporaciones**, vía fusiones, vía acuerdos, alianzas, etc., que tratan de aflorar las oportunidades mediante la combinación de esfuerzos de distintas empresas.
- 4 - Todo ello incide en la necesidad de otro tipo de **management** que por sus dimensiones y formas de realizar la responsabilidad y las exigencias de adaptación tiene planteamientos y conceptos de empresa muy diferenciados a los que corresponden a sistemas burocrático-administrativos.

Todo ello significa una necesidad absoluta de que los cambios organizativos tienen que realizarse de la manera más rápida posible, de forma que puedan integrarse en la empresa la división de trabajo proveniente de mercados, tecnologías, fusiones, alianzas y de la nueva forma de pensar del directivo.

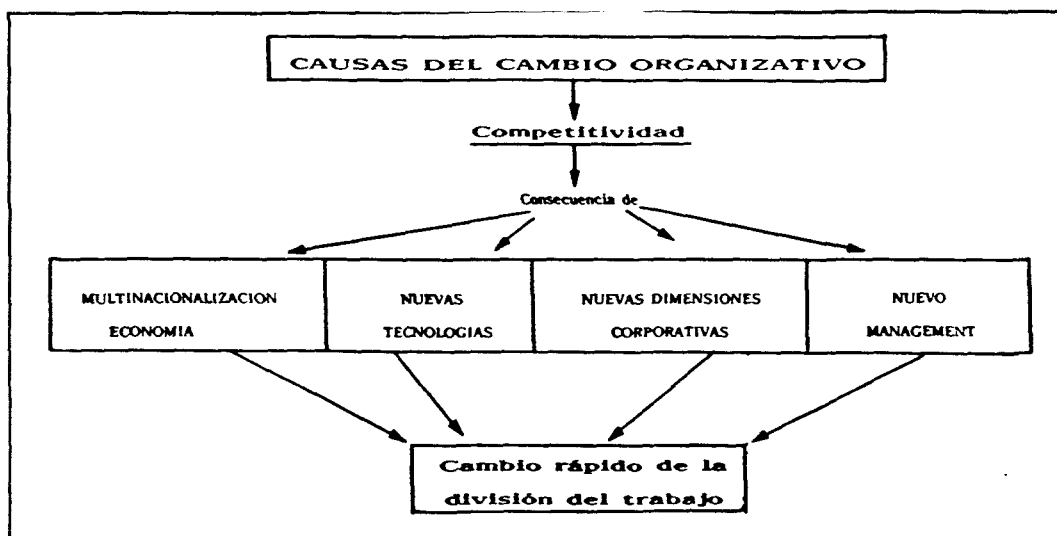


Figura 33.

Este cambio organizativo no se ha producido hasta ahora, porque no ha sido necesario, al mantenerse constante tanto las condiciones de los entornos como las propias condiciones de las estructuras internas de la empresa. No ha habido presión para aflorar potenciales y desarrollarlos. Como puede verse en la figura 34 los cambios organizativo son siempre consecuencia de procesos de futuro y los cuatro elementos que anteriormente hemos señalado son **componentes de ruptura**.

Significa un cambio radical en la relación actual y futura, por lo que se encuentran y se desarrollan potenciales hasta ahora desconocidos y también riesgos desconocidos. Se desconoce prácticamente el proceso de adaptación, lo que obliga a disponer de capacidades humanas, adecuadamente organizadas en corporaciones, para que puedan hacer frente a los riesgos reconocidos por la vía de la innovación y creación de nuevas formas de adaptación. No quiere decir que los riesgos ahora sean menos asequibles a poder evaluarlos y poder delimitarlos, sino que exige un tipo de organización que pueda asumir esos riesgos y de forma creativa innovar nuevos procesos, fomentar la innovación que facilite la adaptación a las nuevas situaciones de riesgo. Los riesgos son inciertos y además no hay manera de dar certidumbre más

que con una capacidad organizativo-corporativa que le permita asumir las nuevas situaciones de manera eficiente.

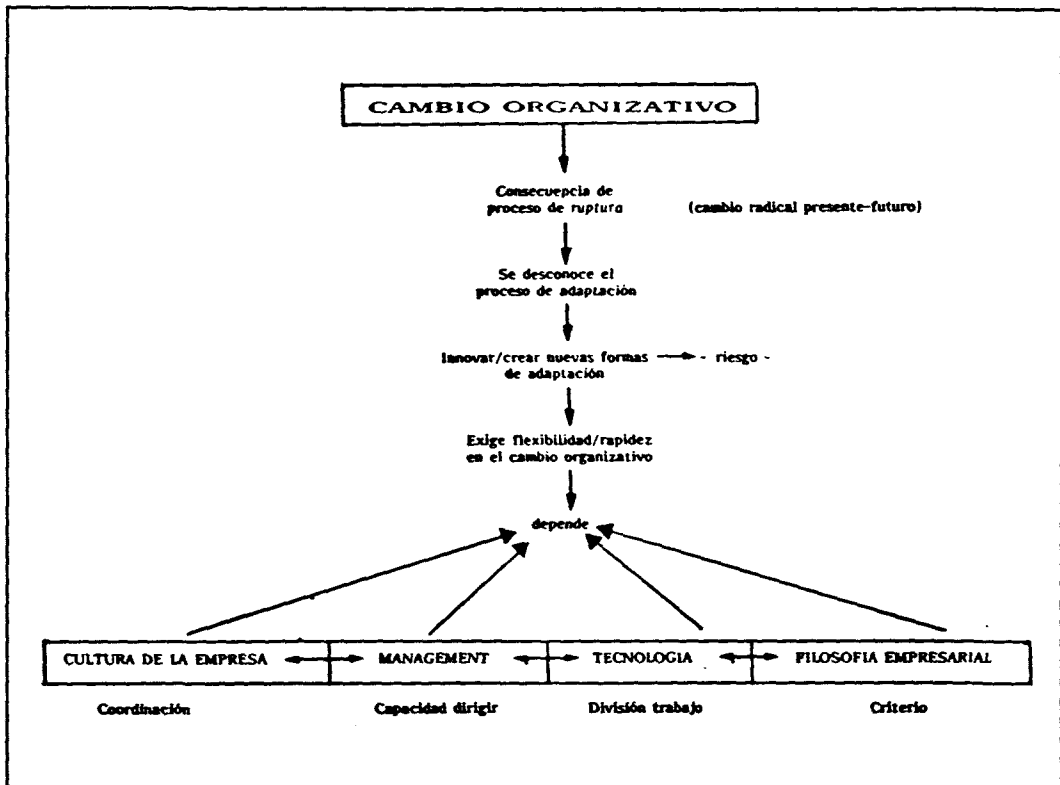


Figura 34.

Y ésto es lo que queda reflejado en la figura señalada de la necesidad en las organizaciones corporativas de una gran flexibilidad y rapidez para ejercer el cambio. Y, como queda definido, depende básicamente esta flexibilidad para adaptarse a las situaciones de cambio y, por lo tanto, reducir riesgos, de los cuatro elementos básicos:

- 1 - De la reducción de los costes de coordinación por la vía de una cultura empresarial orientada y anclada en el diseño corporativo de futuro.
- 2 - Se necesita una **capacidad para dirigir la corporación** y los hombres de manera que se dé rapidez y flexibilidad en el cambio organizativo.

- 3 - La integración de la **división de trabajo** a través de la tecnología no debiera generar rigideces de adaptación, sino mejorar radicalmente las posibilidades de la empresa en el proceso de cambio organizativo.
- 4 - Sin un **Leitbild**, sin una filosofía empresarial que facilite criterios claros y evidentes con los cuáles se identifiquen los hombres de esa corporación va a ser muy difícil sustituir esquemas burocrático-administrativos, anclados en normas y regulaciones sobre el comportamiento humano para que pueda darse una respuesta adecuada a las exigencias de ese cambio.

4. Para qué se da el cambio organizativo?

La respuesta es inmediata: no tiene ningún sentido un cambio organizativo si no mejora la capacidad competitiva de la empresa y aflora mejores prestaciones a todos los grupos implicados dentro y fuera de la empresa. El criterio, por lo tanto, es la competitividad y a ella tiene que orientarse todo cambio organizativo.

Y esta mejora de la competitividad es consecuencia de los cuatro conjuntos de medidas que tiene que realizar la empresa para poder aflorar los potenciales que le den competitividad (véase figura 35) :

- . En **primer lugar**, una mayor **racionalidad** en los procesos empresariales, una mejora notable del cálculo económico.
- . Debe adecuar la **selección de mercados y productos** al descubrimiento de potenciales en los mismos y de acuerdo con los potenciales internos de la empresa.
- . La **estrategia** que elija de adaptación, entre las múltiples posibles, deber ser una estrategia que lleve a la reducción de los costes de coordinación por la vía de una mayor flexibilidad y rapidez de adaptación.

- . Si en el desarrollo de una **capacidad directiva** identificada con el nuevo concepto de empresa no será posible la realización de un cambio organizativo. Los procesos tradicionales de cambios organizativos basados en las modificaciones de reglamentos, estructuras organizativas funcionales o cambios en el reparto de papeles de acuerdo con nuevas estructuras de poder, no son hoy construcciones válidas a las nuevas exigencias.

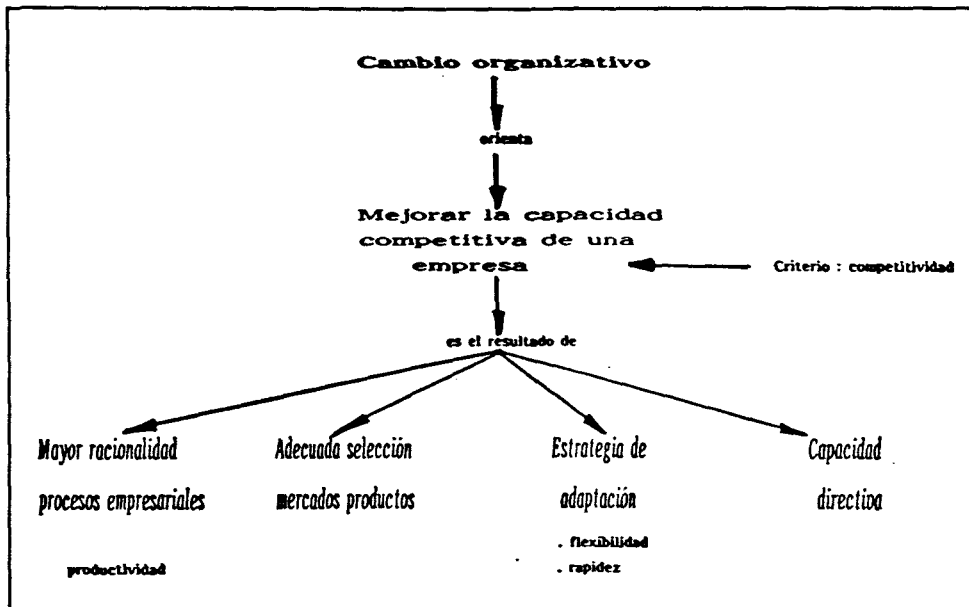


Figura 35.

5. Cómo dar el cambio organizativo?

El proceso para realizar la implementación de un cambio organizativo se recoge de forma sistemática en la figura 36. Toda implementación de un cambio organizativo exige dos campos de actuación estrechamente vinculados pero perfectamente definidos:

1 - Exige conocer y tener capacidad para diagnosticar los elementos siguientes:

- . Cuál es la cultura corporativa o cuáles son las normas de comportamiento, las formas de entender el concepto de empresa por parte de los hombres involucrados en los sistemas directivos y de realización. Tiene

que conocerse cuál es la actual estructura del management en todos los aspectos que conciernen a la dimensión corporativa y las relaciones entre los elementos.

- . Hay que conocer de forma implícita o explícita cuál es el **Leitbild** que está rigiendo esa corporación y cuál es el que creen los hombres involucrados en el proceso del management que es la idea directiva.
- . Es necesario conocer cuál es la verdadera **dimensión tanto interna como de sus entornos** de esa corporación para evaluar dónde pueden encontrarse sus potenciales.
- . Un análisis detallado de la **tecnología** y la forma en la cual se ha integrado en los procesos estructurales y operativos es otra de las condiciones que deben de conocerse.

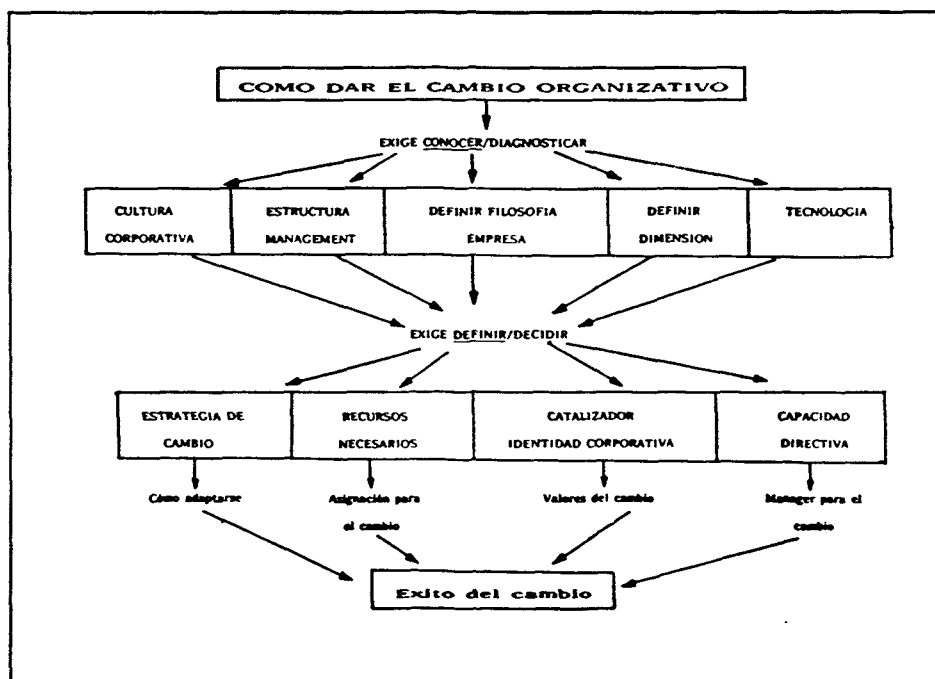


Figura 36.

2 - Pero, al mismo tiempo, y una vez definido en el proceso previo la situación de partida tiene que definirse y decidirse sobre los elementos siguientes para implementar el cambio organizativo:

- . En primer lugar, hay que definir una **estrategia de cambio**, esto es, como se adapta la empresa de entre sus múltiples posibilidades y que preferencias o que diferentes alternativas se combinan para poder lograr la contribución al éxito.
- . Se plantea el problema de los **recursos humanos y materiales necesarios**, sobre todo, de índole financiera, que se necesitan para que se pueda dar el cambio. No sirve disponer sólo de una interpretación estratégica de cambio, sino hace falta recursos humanos y financieros predominantemente.
- . Hace falta **identificar el proceso de cambio** como un elemento vinculante o que genera unidad doctrinal, que dé identidad corporativa. Estos catalizadores deben ser los valores del cambio y en torno a los cuales se genere ese potencial de coordinación entre hombres que permitan facilitar la coordinación dentro de la empresa y de ésta con su entorno.
- . Y, sobre todo, hay que disponer de **capacidad directiva**, quiere decir de ese conjunto de hombres, que tienen que adoptar como empresarios las decisiones claves sobre la nueva visión y deben diseñar el proceso con el cual empujan el proceso de cambio permanentemente y lo conducen al éxito.

A mi manera de entender, quedan perfectamente diseñados en este esquema los dos grandes campos de actuación, en los que tienen que diseñarse y desarrollarse todos los procesos de cambio en la empresa española.

6. Cultura empresarial como base del proceso de cambio.

La cultura empresarial integra preferentemente muchos de los elementos que generan el éxito o el fracaso en el cambio organizativo de una corporación.

En la figura 37 se recoge de manera muy precisa cuáles son los dos contenidos básicos que aporta la cultura empresarial desde la perspectiva de esa dimensión económico-societaria de una empresa:

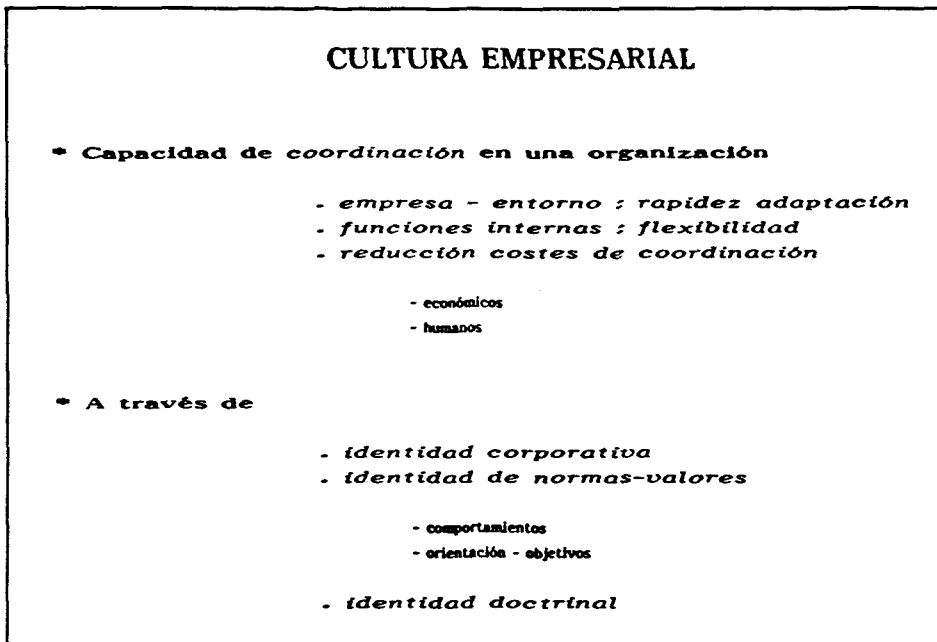


Figura 37.

- 1 - El desarrollo de una **capacidad de coordinación** que como organización necesita. Afecta fundamentalmente a la reducción de los costes de coordinación, que no son sólo económicos, sino también de resistencias o de tardanzas en la aceptación o no de los procesos de cambio por parte de los recursos humanos.

Puede verse que cultura empresarial tiene una dimensión antropológica, pero tiene una dimensión económico-institucional de primer orden: mejorar

la situación de la asignación de recursos, de la adaptación de esa corporación a las situaciones de cambio de manera rápida y flexible con lo cual garantiza el éxito de la dirección.

La cultura empresarial se integra, por lo tanto, en el diseño de la corporación como la institución sobre la que se tiene que diseñar su management.

Este proceso de cultura empresarial se realiza en la empresa bajo tres claves fundamentales :

En primer lugar, lo que se busca es que todos los hombres dentro de la corporación y también de los entornos en sus relaciones con la corporación, tales como clientes, proveedores, comunidad, fisco, etc., identifiquen a esa empresa como un corporación. En la medida en que haya una clara identificación corporativa se facilita la relación entre corporación y grupos de referencia. Con los que prácticamente se bajan los costes de coordinación.

- 2 - Cultura empresarial implica también **identidad de normas** y valores, quiere decir, que en esa corporación, o en el trato de la corporación con clientes o proveedores, existen normas generalmente aceptadas con las que se plantean los problemas y se resuelven, de manera que cualquiera de los grupos de referencia asume anticipadamente cuál va a ser el coste de coordinación ante un problema o la solución de los mismos.
- 3 - Todo ello y éste es el punto fundamental de la cultura empresarial, es que se necesita desarrollar una **identidad doctrinal** que genere esta facilidad de coordinación dentro de las estructuras de una corporación.

Es, por ello, por lo que la cultura empresarial incide de manera directa sobre todas las piezas claves del management de una corporación tal como puede verse en la figura 38.

Una estructura organizativa no debiera establecerse sólo bajo criterios de la funcionalidad o de mero funcionalismo, más o menos modernizado, sino que tiene que centrarse en ese conjunto de normas y comportamientos en las cuales puede tener éxito o fracaso esa estructura organizativa. El diseño de una organización debe ser, después de conocer para quién se hace esa organización, tanto interna como externamente a la corporación.

Pero además, no es lo mismo la incidencia de una cultura empresarial en una corporación con estructuras organizativas burocrático-administrativas a encontrarse con organizaciones que exigen de

una gran dinámica de adaptación para poder asumir los retos que se le plantean por parte de la competencia en el exterior, o por parte de los retos planteados por la propia empresa en el interior de la misma, tales como programas de reducción de costes, reestructuración de procesos productivos, etc.; la dinámica organizativa viene fuertemente caracterizada por la disposición de una u otra cultura empresarial.

De ahí los grandes fracasos de pensar que pueden modificarse o realizar cambios organizativos en determinadas culturas sin tener en cuenta que previamente se precisa canalizar ese proceso de cambio cultural.

La forma en la que se dirigen las organizaciones y, sobre todo, el proceso de ruptura o de implementación de la nueva organización tiene que anclarse necesariamente en la cultura empresarial. La situación concreta de una empresa y el desarrollo que le ha caracterizado define normas y comportamientos que pueden

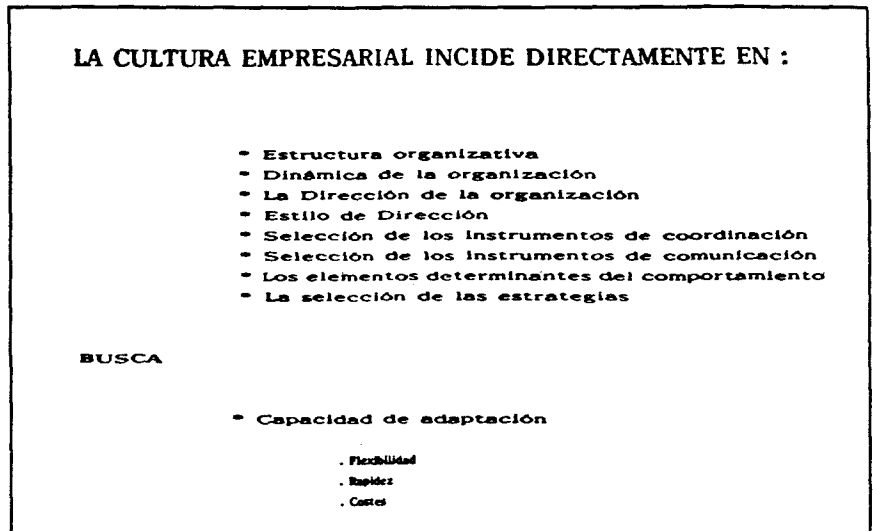


Figura 38.

anular permanentemente los esfuerzos de una nueva dirección empresarial. Un nuevo director general que establezca un nuevo concepto de empresa adecuado al reto externo, o incluso a los retos internos, no tiene necesariamente que conducir al éxito si no considera previamente cuáles son las culturas desarrolladas en esa institución que ponen en peligro el esfuerzo que él pueda realizar. Son múltiples los ejemplos que hay en estos momentos.

Una de las condiciones claves para motivar es el hecho de cómo se dirige a hombres: el estilo de dirección. Estilo de dirección es una forma en la cual se concibe la relación entre las distintas personas, no sólo en vertical, sino en horizontal y se encuentra estrechamente vinculado a la cultura empresarial que se ha desarrollado en esa compañía. De un estilo a otro se van a producir costes de coordinación más o menos elevados, tiempos de implementación más o menos largos, y, por lo tanto, va a depender también del estilo de dirección el éxito o fracaso del cambio organizativo.

La selección de los instrumentos de coordinación, de los instrumentos de comunicación, los aspectos determinantes del comportamiento de los recursos humanos y también la propia selección de las estrategias están en función de la cultura empresarial de que se disponga o de la que sea posible innovar en un proceso relativamente rápido.

En este sentido, puede apreciarse, por consiguiente, que la cultura empresarial está definiendo el éxito o fracaso de todos los elementos que constituyen un management moderno en la empresa.

7. Reto empresarial como reto directivo.

No cabe la menor duda que el problema de una empresa, el nuevo concepto de empresa, en los entornos y en la evolución que se ha presentado hasta ahora, va a depender de forma significativa de la disposición de ese empresario "pionero" en su moderna versión. El reto empresarial no es un reto funcional, sino que es un reto directivo. El hecho de tener que definir un nuevo concepto de empresa implica tener

una visión, un *Leitbild* muy claro sobre la orientación que quiere darse a esa empresa y sobre qué estructura de valores quiere afianzarse la realización de esa actividad empresarial y la propia dimensión corporativa que vincula a hombres o grupos de referencia de dentro de la empresa y de fuera de la misma.

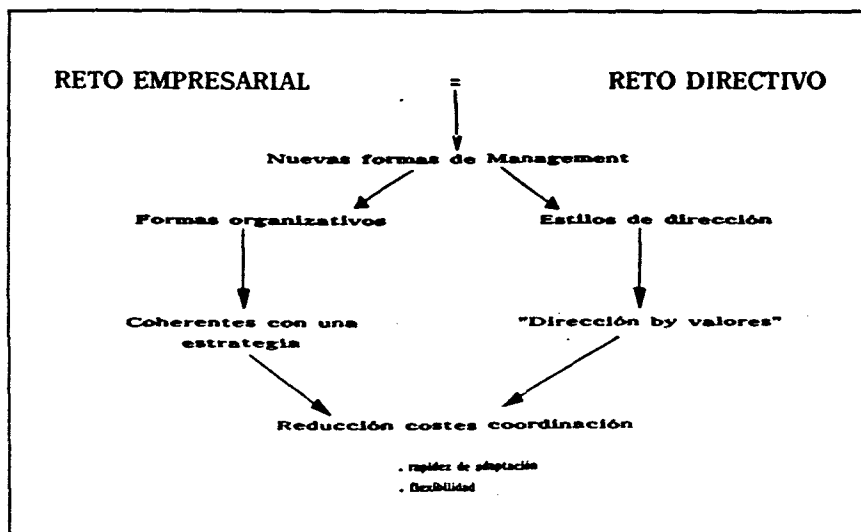


Figura 39.

En la figura 39 se recoge de forma precisa cómo el reto empresarial como reto directivo implica, fundamentalmente, el diseño y desarrollo de nuevas formas de management.

Estas nuevas formas de management significan, claramente, por un lado, desarrollo de formas organizativas que reunan los requisitos de ese cambio organizativo anteriormente mencionado y que permitan aflorar los potenciales de los entornos o de la propia empresa que conduzcan al éxito de la misma.

Pero, al mismo tiempo, esa nueva forma de management implica, de forma muy precisa, otro estilo de dirección en el sentido de regir al comportamiento humano no por magnitudes funcionales en exclusiva o predominantemente, sino más bien dirigir los hombres por una identificación doctrinal con la visión y el desarrollo de esa corporación que tiene que darle el empresario o los empresarios.

En ambos casos, se trata de concebir el reto directivo desde la perspectiva de una reducción de los costes de coordinación como condición *sine qua non* para poder garantizar la existencia de futuro de la empresa y el éxito empresarial en sus dimensiones más claras.

8. Y cuáles son esas características que deben definir a este reto directivo?

En la figura 40 es donde se recoge una relación priorizante de los elementos que deben definir al estado directivo, o, a ese manager que tiene que aceptar el reto corporativo mencionado.

Véase que de las encuestas realizadas raramente destaca con una gran prioridad el que el directivo tiene que ser un hombre con visión, que tenga capacidad de percibir esa visión, esa filosofía empresarial, de generarla para poder descubrir, aflorar e integrar en la empresa los potenciales que existan en los entornos o en la propia empresa. Este hombre descubridor de nuevas combinaciones en el concepto clásico schumpeteriano, vuelve a ser la pieza clave en un sistema abierto y competitivo.

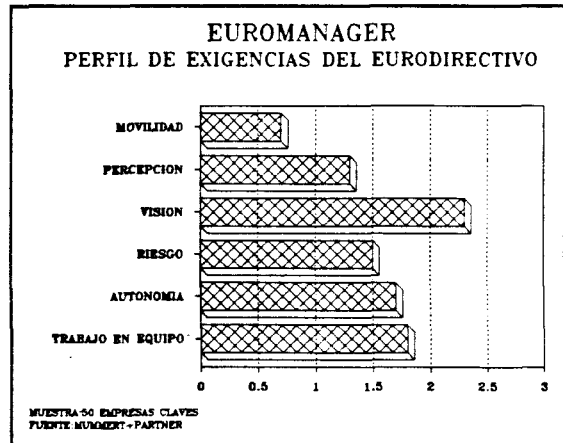


Figura 40.

En la segunda característica básica que implica otra forma de dirigir es el trabajo en equipo. Los procesos y las corporaciones son de tal complejidad que solamente se puede lograr el éxito de coordinación por la vía de una identificación dentro de un equipo sobre la orientación a dar al planteamiento y solución de cualquier tipo de problema. Si el trabajo en equipo requiere reglamentos, requiere largos periodos para poder coordinar e identificar a los hombres, los costes de coordinación serán tan altos como los sistemas burocráticos y la capacidad creadora e innovadora tan baja que generarán elevados costes de coordinación y bajará fuertemente su capacidad de competencia y, por lo tanto, de subsistencia. Hay tres elementos adicionales de gran peso dentro de la valoración que debe reunir este reto directivo:

- La autonomía o el empresario en el sentido nato de que asume la responsabilidad del proceso y de la corporación.

- . La asunción de riesgo en el sentido de que solamente el que está dispuesto a asumir riesgo va a ser capaz de descubrir oportunidades.
- . La percepción o sensibilidad intuitiva para poder descubrir potenciales, poder evaluarlos, dentro de la gran incertidumbre, y definir adecuadamente la estrategia de adaptación de la empresa a las nuevas situaciones.

9. Conclusiones.

Puede concluirse, por consiguiente, con el texto recogido en la figura 41 : no hay una cultura excelente.

A pesar de los intentos de querer definir cuáles son los elementos determinantes de una organización excelente, independientemente de evaluar los criterios, formas de actuación y diseños de aquellas corporaciones que han logrado el éxito, la experiencia demuestra

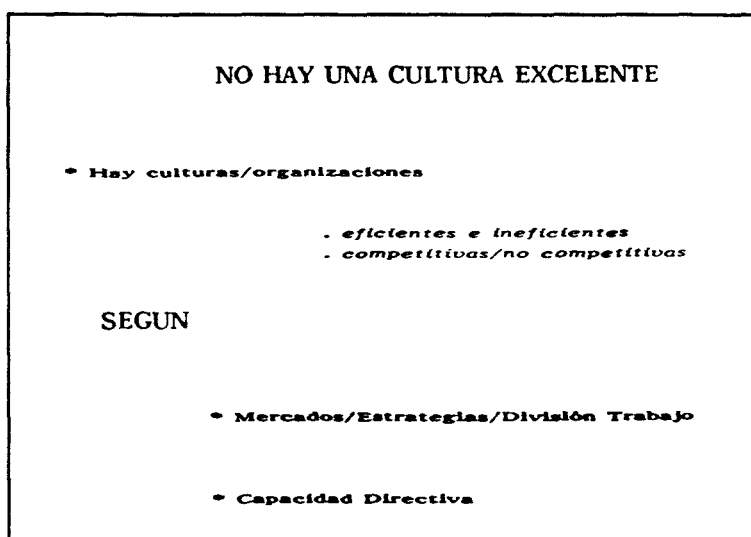


Figura 41.

que son elementos

frecuentemente poco repetitivos, característicos de situaciones precisas y de la existencia de determinados hombres con visión y condiciones peculiares.

Por consiguiente, puede afirmarse que no existe una cultura excelente. Una empresa con una cultura fuertemente arraigada puede ser altamente costosa su cambio o adaptación a una situación modificada precisamente por la fuerza de su propia cultura. Empresas con baja cultura pueden en determinadas situaciones ser la

condición ideal para un rápida adaptación a nuevas situaciones cambiantes y viceversa. Por consiguiente, existen culturas que tienen mejores y peores condiciones para determinadas situaciones, para determinados cambios, y para determinados planteamientos o conceptos empresariales.

Lo que existen son culturas y naturalmente organizaciones eficientes e ineficientes que traducidas en los términos de una economía abierta son culturas u organizaciones competitivas o no competitivas en el amplio sentido de su capacidad de generar prestaciones de todos los grupos de referencia relacionados con la empresa.

El éxito o ineficacia de una organización está en función de si ha adecuado la selección de sus mercados y ha acertado en el descubrimiento de sus potenciales, si sabe diseñar adecuadamente las estrategias más eficientes para su propio potencial corporativo y si verdaderamente asume aquella división de trabajo, con flexibilidad y rapidez que le permite involucrar a sus recursos, humanos y financieros, tecnológicos, etc., en aquello en lo cual es más competitivo donde tiene ventajas competitivas significativas.

Pero la clave de la "excelencia", planteado en términos de eficiencia de una cultura y de una organización es, sin duda, la capacidad directiva. El empresario o el conjunto de hombres que son capaces de realizar ese descubrimiento de potenciales de un entorno empresarial o de dentro de la propia empresa, que sabe interpretarlos, desarrollarlo e imponerlo dentro de esa estructura organizativa, con los menores costes de coordinación, son los que conducirán al éxito a esa corporación. No significa esto que el éxito sea sólo resultante de muy pocos hombres, sino que se necesita de muchos que realicen esa idea y se identifiquen doctrinalmente con esa corporación que han diseñado unos pocos.

El descubrimiento de ese empresario innovador schumpeteriano, repito en la nueva versión moderna, esa capacidad directiva que significa una identificación doctrinal del trabajo corporativo y en unidades parciales el trabajo en equipo es la clave el éxito de las instituciones.

