

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

HACIA UNA NUEVA CULTURA CORPORATIVA

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

Do-
1-A 91-178

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 178
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

D



DIRECCION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA :
HACIA UNA NUEVA CULTURA CORPORATIVA

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

Alcalá de Henares, Julio 1991

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Sra. María Teresa del Val

- Sra. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3

28802 - Alcalá de Henares. Teléfono : 885.42.00

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. EL ENTORNO EMPRESARIAL DE LOS AÑOS 90	9
III. CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y SUS CAUSAS	14
IV. LA RESPUESTA DE LA EMPRESA ESPAÑOLA : PROCESO DE CAMBIO Y SU ADAPTACION	21
V. HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL	25
VI. ESTRATEGIA DIRECTIVA DE LA EMPRESA ESAPÑOLA	31
VII. EXIGENCIAS AL DIRECTIVO EN LA EUROPA DEL 93	34
VIII. CONCLUSIONES	42

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

La economía española se encuentra en una situación de cambio inédita dentro de su contexto histórico del devenir de su economía en la época moderna. Pero es que además no se trata de un ajuste técnico, de un ajuste de nuevas formas de realizar la actividad económica, incluso de esas formas de cambio de los años sesenta, sino que significa fundamentalmente una nueva dimensión empresarial que tiene que asentarse sobre una nueva cultura corporativa.

Los años sesenta, y en particular en esta casa Meliá, fueron la muestra ampliamente extendida de una capacidad empresarial española que pasó de unas estructuras y empresas mediocres a florecer amplios sectores, muy en particular, aquél que dio soporte a la modernización de la economía española como es el sector del Turismo. Fue la expresión de una gran voluntad, en primer término, de una serie de hombres, empresarios natos, que supieron aprovechar los nuevos entornos económicos, una incipiente apertura de la economía española que se concretó en muy pocos años en un desarrollo desconocido cara a la sociedad española y una gran sorpresa a nivel internacional.

Los años setenta y ochenta no han sido más que años de meras adaptaciones técnicas, de mayor o menor envergadura; el entorno económico español y la propia empresa española no han sabido asumir, o no han podido asumir, ese reto

1. Este texto corresponde a la conferencia pronunciada con motivo de la clausura del Curso de Marketing de Viajes Meliá el 21 de junio de 1991.

permanente de adaptarse a las situaciones cambiantes. El gran peso del intervencionismo español en sus múltiples manifestaciones ha llevado a un comportamiento empresarial más de adaptación de gestión que de rupturas como las que se hicieron en los años sesenta. Durante dos décadas se ha vivido de los años sesenta durante dos décadas y no se ha sabido interpretar adecuadamente el cambio de los tiempos. Se ha perdido tanto la velocidad de cambio como lo que significa el concepto del mismo a la hora de una actuación creativa, innovadora y de alto riesgo dentro del mundo empresarial. Se ha sustituido por la capacidad en la Administración Pública que genera un tipo de comportamiento empresarial que cierra prácticamente perspectivas al proceso que caracterizó a la España de comienzos de los sesenta.

Con la apertura de la economía española a Europa y a su internacionalización se encuentra el empresario español ante el mayor reto de la historia de la sociedad moderna. Significa introducir, por primera vez, su localización en un entorno de división internacional, le exige conocer qué es, dónde está, y otras formas de comportamiento económico y empresarial y, consiguientemente, se trata de una ruptura excepcional. El directivo, en todas sus distintas manifestaciones dentro de la estructura de una empresa, tiene que actuar de maneras muy distintas que bajo criterios de administración.

Es el momento de las grandes oportunidades, como veremos a continuación y, asimismo, el saber asumir riesgos y, muy en particular, que éstos no se produzcan.

En un estudio realizado en centroeuropa entre empresas familiares y empresas nuevas se investigó por qué fracasan las empresas. Como puede verse en la figura 1 el 60% de los fracasos empresariales se deben a bajos conocimientos económicos. Esto es, saber hacer los cálculos económicos para que verdaderamente afloren las oportunidades que se pueden esperar y detectar los posibles riesgos. Saber hacer cálculo económico en sistemas abiertos y competitivos no tiene nada que ver con políticas de precios de los sistemas administrativos. La segunda causa fundamental por la cual verdaderamente fracasan las empresas en Centroeuropa es debido en su 55% a que no se adaptan a las nuevas situaciones de tecnología y mercados. Son empresas muy distantes de los procesos productivos y, en particular, muy lejanas a la realidad de la dinámica de los mercados y de los clientes. Puede verse que los demás factores tales como problemas de sucesión, directivo-

empresario o problemas de envejecimiento, o problemas de errores de localización, pasan ya con menos de un 40% a un lugar secundario.

Estos resultados permiten deducir dos consecuencias :

- 1 - La primera que en un sistema abierto y competitivo debe saberse realizar cálculo económico en todos los niveles directivos, para lo cual todo directivo, todo colaborador, debe saber qué es esa compañía, qué es lo que quiere, a dónde se orienta, cuáles son sus perspectivas, porque al final el problema no es un problema de que alguien fije precios, sino que es un problema de aflorar el potencial que tiene esa corporación y los clientes con los cuales se enfrenta ese colaborador.
- 2 - En segundo lugar, toda empresa que no entienda su función como una adaptación permanente, con mayor o menor intensidad según las circunstancias, una incorporación de tecnologías en todos los aspectos del proceso empresarial y su integración con los mercados y clientes, tendrá elevados costes de coordinación y, por supuesto, su breve permanencia o supervivencia en los mercados.

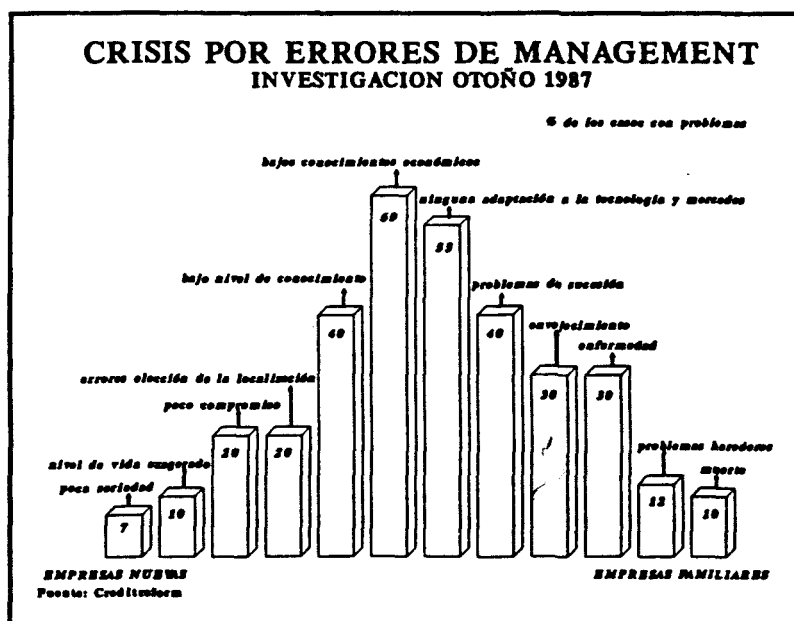


Figura 1

La nueva configuración corporativa de la empresa tiene que salvar estos dos aspectos fundamentales, lo que significa que en todo cálculo económico tienen que incluirse :

- . En primer lugar, el cliente, esto es, el directivo, el colaborador, debe estar lo más cerca posible del cliente y conocer qué quiere el cliente y, muy en particular, en qué nos diferenciamos en el trato al cliente con respecto a la competencia.
- . La segunda pieza importante en el cálculo económico es el comportamiento de la competencia y todo personal de esta empresa debe conocer cuáles son los puntos fuertes de esa competencia, dónde está, a dónde quiere ir y, consiguientemente, tenemos que buscar los diferenciales, quiere decir, nos tenemos que diferenciar de la competencia y en aquellas diferencias en las que somos mejores es donde tenemos que apuntalar nuestro cálculo económico, nuestra forma de integrar tecnologías y mercados.

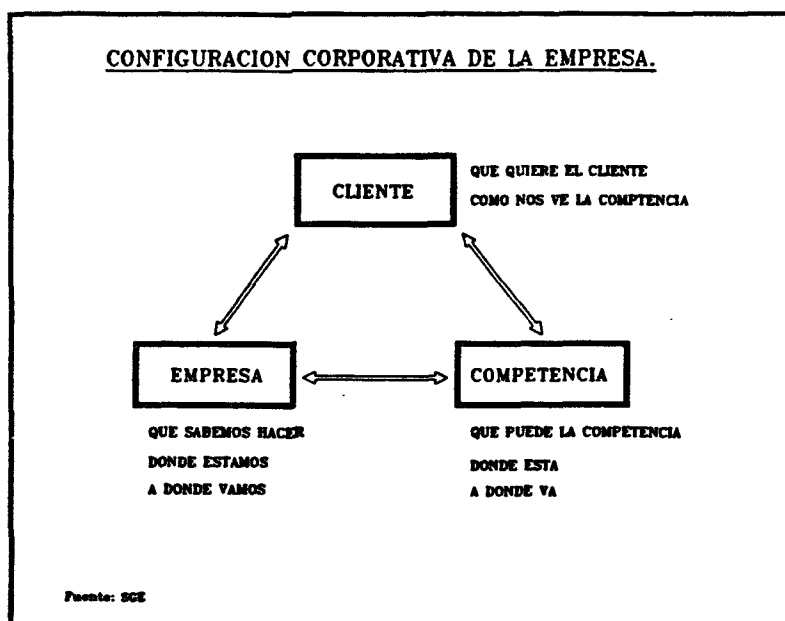


Figura 2

- . Y, no por último, todo colaborador y directivo debe saber qué es la empresa en la que está, la corporación, qué es lo que nosotros sabemos hacer mejor

que la competencia y, por lo tanto, damos una mejor respuesta al cliente. Tenemos que saber dónde estamos y, muy en particular, tiene que saber todo directivo a dónde va esa corporación de manera que entre todos se afloren los potenciales de la corporación mediante una convergencia de esfuerzos.

Y ésto solamente lo da una capacidad de identificación del personal con la corporación y, consiguientemente, necesitamos para ello una cultura corporativa que integre y no que desintegre.

II. EL ENTORNO EMPRESARIAL DE LOS AÑOS 90

Jamás se ha encontrado el empresario europeo, y en particular el español, las dimensiones y perspectivas de mercado que abre el Acta Unica Europa del año 93.

Se debe ser consciente que Europa se configura como el gran poder económico a nivel mundial. Es importante valorar correctamente, sobre todo para actividades como las de Viajes Meliá, que Europa constituye un mercado con más consumidores que Estados Unidos y Japón. Si a la Europa de los Doce se añade en los próximos años la Europa de países con un gran potencial económico como Suiza, Austria, Finlandia, Suecia, Noruega, nos encontramos que nunca existió un mercado en la época moderna con las dimensiones que genera la nueva ordenación europea.

En la figura 3 puede apreciarse de manera muy clara el gran potencial del mercado europeo :

- 1 - Se trata de un mercado de más de 300 millones de consumidores, con unos mercados sumamente heterogéneos.
- 2 - El potencial económico está cercano al de Estados Unidos y es más del doble del de Japón.

- 3 - Existe un potencial de demanda enorme, ya que le renta per cápita va a tender a crecer de manera muy significativa en los próximos años.
- 4 - El mercado europeo se va a configurar como un mercado abierto no solamente como Mercado Unico, sino también abierto frente a terceros, esto es, frente a Estados Unidos y Japón. Y ésto se deduce de la gran dependencia de Europa del comercio internacional. Y aquí es donde tiene Europa la gran oportunidad de crecer y desarrollar sus potenciales económicos y humanos.

EUROPA Y SU DIMENSION			
1988	CE	EEUU	JAPON
- PIB (1000 Mios.\$)	4.726	4.800	2.860
- POBLACION (Millones)	326	246	126
- RENTA PER-CAPITA (\$)	14.860	19.600	23.100
- COMERCIO INTERNACIONAL (1000 Millones \$)	720	870	380
- COMERCIO INTERNACIONAL (En % del PIB)	24%	8%	13%

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

Fuente: *UBS International Finance y elaboración propia.IDOE*

Figura 3

Dentro de estas nuevas dimensiones del mercado europeo el empresario europeo tiene ventajas importantes frente al empresario americano y japonés. Mientras que ambos mercados están caracterizados por una amplia homogeneidad en sus productos y servicios, en sus costumbres y comportamientos, en la demanda de productos y servicios, el mercado europeo ofrece exactamente lo contrario : una demanda permanentemente de productos altamente heterogéneos. Por consiguiente, la diferenciación más importante del mercado europeo frente al japonés y al americano va a ser que el consumidor pide productos diferentes. Esa diversidad de Europa, esa heterogeneidad de productos implica fundamentalmente que el empresario europeo puede tener gran éxito si configura una oferta también

altamente diferenciada con lo que no solamente daría respuesta al potencial europeo sino que ofrecería productos diferentes a los mercados japonés y americano sería más competitivo. Es en este sentido en el que el empresario europeo tiene que ser más innovador, más creativo, más comprometido con la capacidad de generar productos y formas diferentes de prestar los servicios y con una mayor aproximación al cliente.

Europa es, sin duda, y en particular España, un área económica con grandes perspectivas de crecimiento, tanto por la capacidad de crecimiento económico que tiene el potencial europeo, como también por la capacidad para establecer

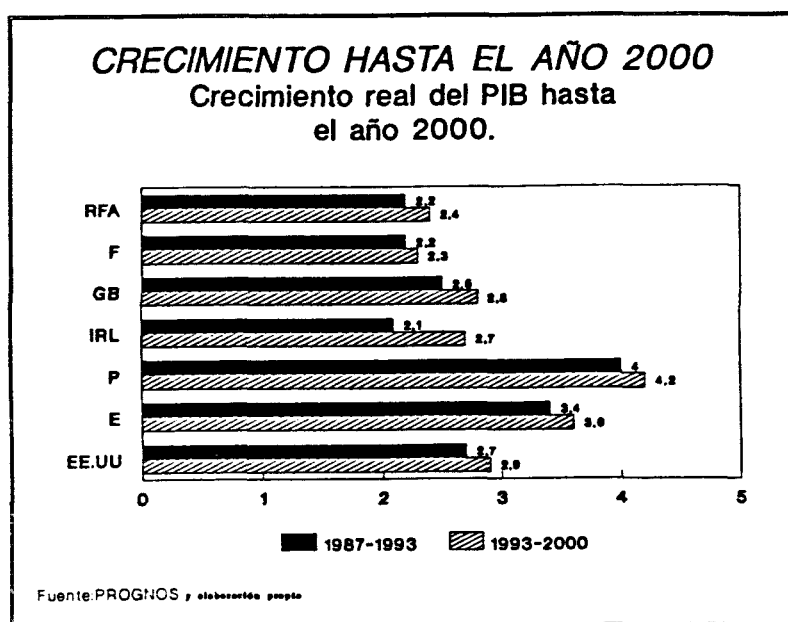


Figura 4

un mayor ritmo en la demanda, son motivos que van a conducir a crecimientos importantes, superiores a la media de los países industriales, en los años 90. Como puede apreciarse en la figura 4 España es uno de los países donde se esperan altas tasas de crecimiento hasta el año 2000. El mercado español es en sí un mercado potencialmente en crecimiento. Si surgen además empresarios españoles que saben participar en la nueva división de trabajo tal como la diseña el Acta Unica, la empresa española puede, sin duda, tener oportunidades desconocidas hasta ahora.

Lo cual puede, a su vez, verse perfectamente en la contrastación con una opinión muy generalizada entre los empresarios de los distintos países de la Comunidad Europea. Como puede apreciarse en la figura 5, los resultados de las encuestas realizadas manifiestan claramente que, después de la antigua República Federal de Alemania, España es el país que más va a ganar con la creación del Mercado Unico Europeo. Significa claramente que la puesta en rendimiento de los mercados en la República Federal, hoy incluso con mayores perspectivas con la integración de la antigua República Democrática Alemana, y el potencial de desarrollo español hacen que sean, sin duda, los dos países con mayores posibilidades para aflorar los recursos económicos y humanos disponibles. Son el resultado de un amplio proceso de creación de potenciales.

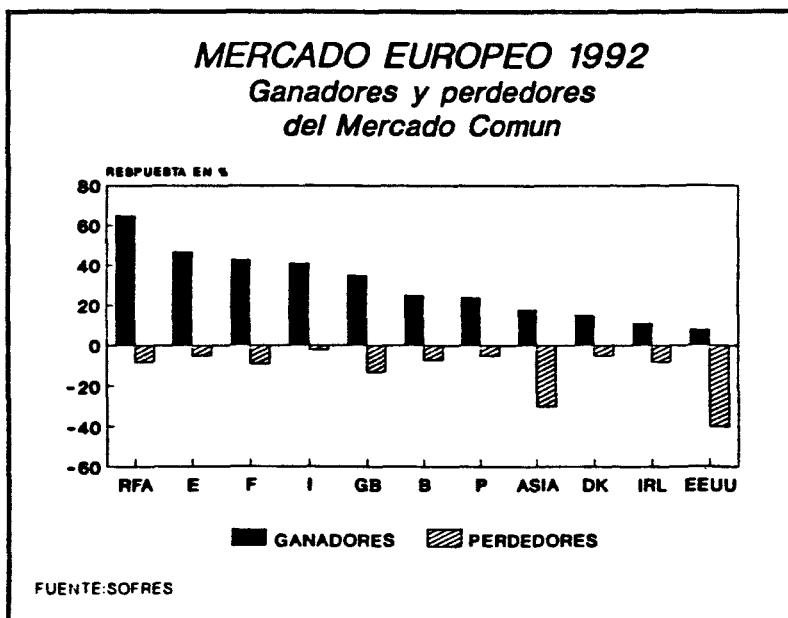


Figura 5

Pero ello exige una modificación sustancial de la división de trabajo, esto es, de la estructura empresarial. En particular, al pasar en casi todos los países en las últimas décadas de un dominio de los mercados nacionales al Mercado Unico Europeo, formalizado éste con el Acta Unica del 1 de enero de 1993, proceso que es consecuencia del avance tecnológico, de la nueva concepción de los mercados y de la propia capacidad de las tecnologías de dirección y, por tanto, exige

estructurar con otra dimensión y con otras relaciones interempresariales todo el proceso productivo europeo.

Tal como puede apreciarse en la figura 6 se van a producir en el sector de la alimentación fuertes reestructuraciones, fusiones y cooperaciones con empresas extranjeras. Lo mismo puede verse en la de bienes de consumo, bienes de inversión y en la industria básica. Quiere decir que un Mercado Unico no se hace mediante una adición de las estructuras productivas nacionales, sino que necesariamente se debe entrar en una nueva división internacional, lo que exige otra forma corporativa, otra forma de dirigir, otros comportamientos empresariales y una nueva cultura empresarial.

MERCADO UNICO 1992		
(PORCENTAJE)		
EMPRESAS	¿MAS COOPERACION CON EMPRESAS EXTRANJERAS?	¿MAS FUSIONES EN EN SU SECTOR?
Industria básica bienes de producción	37	53
Bienes de inversión	50	42
Bienes de consumo	54	52
Alimentación	74	74

Fuente: Muestra 800 empresas/IFO/IEE

Figura 6

III. CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y SUS CAUSAS

Una de las grandes preocupaciones que tiene la empresa española es su baja competitividad. Todos los estudios - como vamos a ver a continuación - confirman esta situación. La empresa española no es competitiva. Pero es que además la empresa española ha hecho relativamente poco para ser competitiva y, sobre todo, su entorno no ha provocado las exigencias de competitividad. Así como en los comienzos de los años sesenta se desplegaron fuerzas empresariales desconocidas y en muy poco tiempo se impulsó de manera creciente a la empresa española, no se acertó, o no se pudo, internacionalizar la economía desde la empresa española. Se cerró la economía, se protegió y se ha intervenido permanentemente con los instrumentos más sutiles. Ello ha llevado a un tipo de empresario, a un tipo de sindicato, a un comportamiento económico fuertemente orientado a su administración y no a su competitividad.

Tal como puede apreciarse en la figura 7, España se encuentra en la cola de la competitividad de los países industriales con una diferencia muy importante y grave frente a Japón, Suiza y Estados Unidos y dentro del propio Mercado Común estamos a 2/3 de competitividad de la empresa alemana. Este es un hecho que puede verificarse de múltiples maneras ; y éste es significa el reto que tiene la empresa española. De aquí pueden hacerse dos lecturas. Señalar que la competitividad es baja y que, por lo tanto, no tenemos nada que hacer en ese mercado, o plantearse el problema de que precisamente gracias a esa diferencia tan importante si se sabe posicionar a la empresa española en dimensiones competitivas es la institución en Europa que mayores oportunidades ofrece. Y ésto lo han entendido perfectamente los inversores extranjeros. No debe olvidarse que prácticamente más de un 90% de las inversiones extranjeras directamente implicadas en las empresas españolas no se dedican a hacer nuevas empresas sino que compran las empresas viejas, las ponen a punto y tienen las mayores rentabilidades que pueden obtenerse en el conjunto europeo. Para eso hace falta tener capacidad de cálculo económico, aproximarse a mercados y tecnologías, lo cual implica fundamentalmente una nueva cultura empresarial.



Figura 7

Esta baja competitividad se deduce también del análisis del comportamiento de algunos de los factores de producción de la empresa española. Como puede verse en la figura 8 el coste de la mano de obra, medido en valor de nómina, significa aproximadamente el 50% del coste danés, o 2/3 del coste alemán. Quiere decir que España tiene una mano de obra relativamente barata. Sin embargo, cuando esa mano de obra se incorpora en el proceso productivo, trabaja, nos encontramos que el resultado de la aplicación de esa mano de obra más barata es más cara que la mano de obra en los otros países industriales europeos. Como puede apreciarse en la figura 9 el coste de la mano de obra española es superior al coste de la mano de obra de las multinacionales en España y también es superior al coste de la mano de obra de la antigua República Federal de Alemania. Esto es, la empresa no consigue aflorar el diferencial del precio de la mano de obra cuando entra en el proceso productivo. La empresa no consigue integrar, motivar, y adecuar tecnologías, mercados, de manera que aflore ese diferencial de precio. La mano de obra española es tan cara como la alemana.

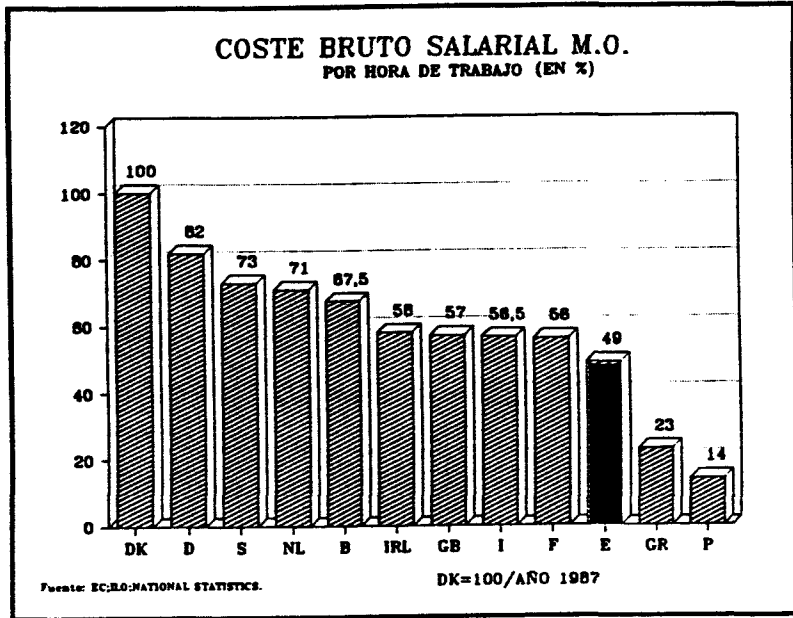


Figura 8

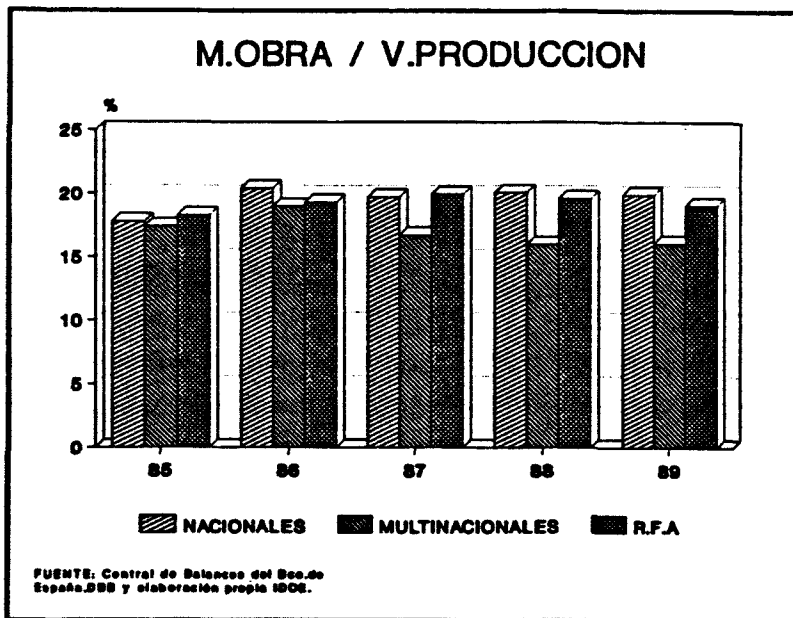


Figura 9

Un **segundo factor** muy importante de la diferencia competitiva es el **coste financiero**. Y aquí no se trata solamente del tipo de interés, sino de todos los demás elementos que configuran el contexto de las estructuras financieras, tanto de las empresas como del mercado financiero y crediticio español. Como puede apreciarse en la figura 10 los costes financieros de la empresa española son prácticamente tres veces el coste financiero de la empresa alemana, pero también es tres veces prácticamente el coste financiero de la empresa multinacional que trabaja en España. En este sentido puede apreciarse que de un total de 100 pesetas que vale el producto que genera una empresa ésta se gasta casi 6,50 pesetas en financiarla, mientras que una empresa alemana viene a gastarse como media el 1,5% e incluso, las grandes empresas alemanas solamente gastan el 1% del valor de su producción en financiar la empresa. Si se tiene en cuenta que este diferencial equivale al beneficio industrial de las empresas Centroeuropeas tenemos el segundo factor que hacen que la empresa española no sea competitiva.

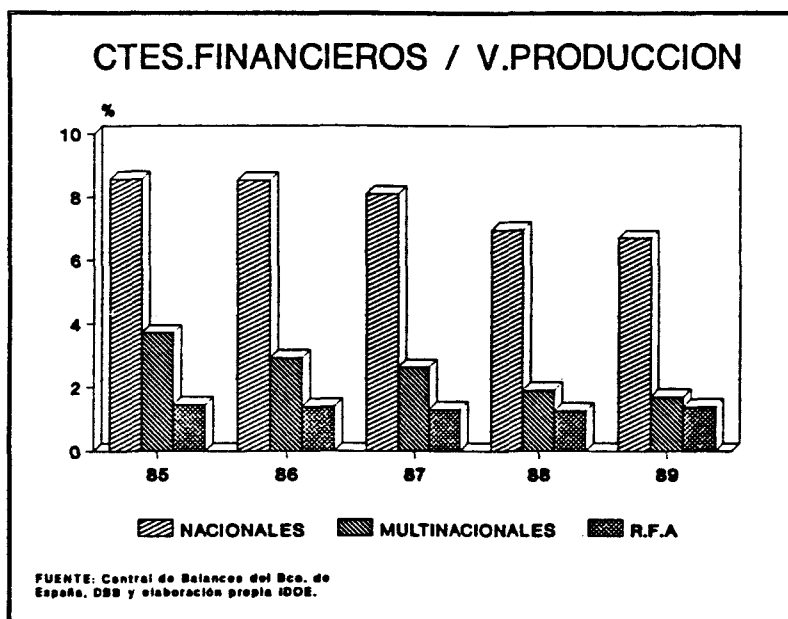


Figura 10

Hay un **tercer factor** muy importante y es que no se hace correctamente el cálculo económico. Al evaluar oportunidades y riesgos tenemos que tener capacidad para evaluar los verdaderos costes económicos que origina una

actividad empresarial y no los costes contables. De esta manera podemos ver en la figura 11 cómo la **amortización** en la empresa española presenta unas características que reflejan la incapacidad y percepción de las dimensiones económicas en la cultura empresarial española. Mientras que la empresa alemana desde los años sesenta viene amortizando como media anual aproximadamente un 23% del valor del inmovilizado neto, esto es, el riesgo que corre un empresario alemán no llega a cinco años, con lo que hace cálculo económico a plazo medio, el empresario español no consigue amortizar, a pesar de sus múltiples esfuerzos, más allá de un 8% del riesgo, del inmovilizado neto. Esto plantea serios problemas desde dos perspectivas :

- . El empresario español calcula mal sus posibilidades, lo cual le lleva a la descapitalización de la empresa, mayores endeudamientos y, consiguientemente, mayores costes de capital.

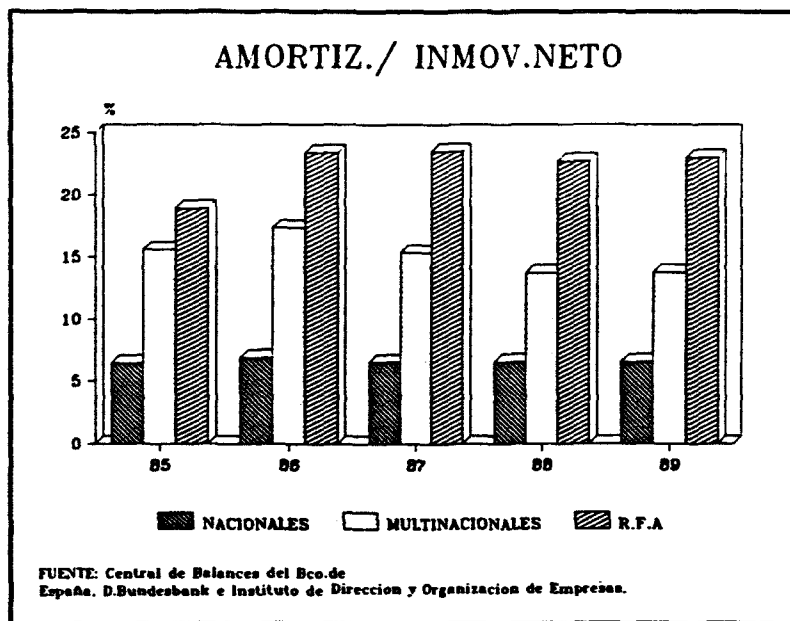


Figura 11

- . El empresario español tiene muy difícil la realización de cálculos económicos si verdaderamente trabaja con un periodo u horizonte económico que se acerca a los 14 años. En los momentos de cambio actuales no se puede calcular a 14 años, eso es bola de cristal. Es por ello por lo que la

incidencia de la cultura fiscal y contable española incide de manera negativa en el comportamiento económico empresarial, así como también de otros agentes económicos y sociales.

Todo ello se refleja claramente en que el cash-flow de la empresa española no le permite ser competitiva, ya que el riesgo que corre es muy alto en comparación con el riesgo de sus competidores, en este caso primeramente los alemanes. Como puede verse en la figura 12 antes de impuestos tienen los empresarios alemanes un cash-flow del 53%, esto es, el riesgo que corre un empresario alemán es de dos años, mientras que el empresario español pasa ligeramente de un 12% de cash-flow, esto es, son casi nueve años de riesgo antes de recuperar las inversiones realizadas.

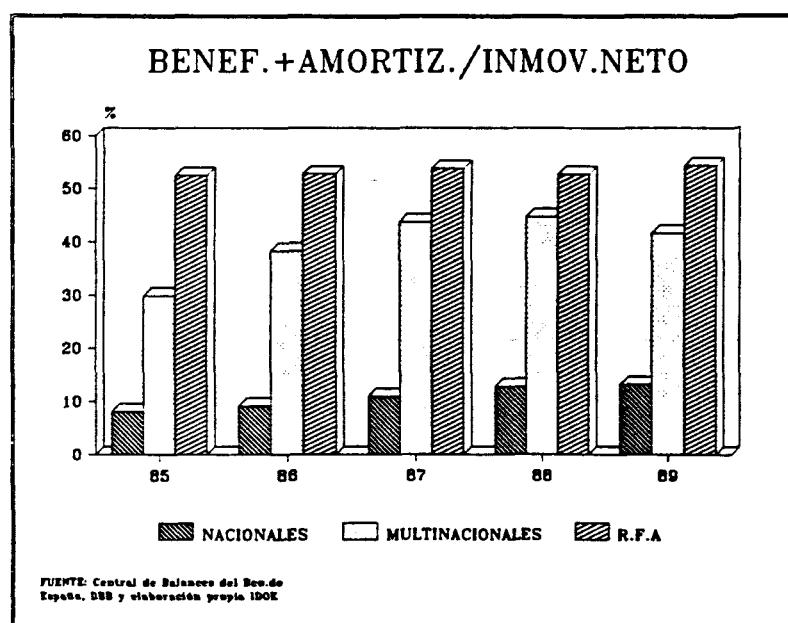


Figura 12

A qué se deben o cuáles son las causas fundamentales de esta situación? La respuesta es bien sencilla : la empresa española utiliza muy poco sus capacidades productivas, tiene una baja rotación de su inmovilizado neto. Tal como puede verse en la figura 13, mientras que el empresario alemán da seis vueltas a su inmovilizado neto al año, el empresario español da ligeramente algo más de una vuelta. Quiere decir que el empresario español no utiliza, o no puede utilizar por

falta de mercados, tecnología o capacidad directiva, sus potenciales. Y el éxito está fundamentalmente en márgenes muy pequeños, fuerte rotación de las instalaciones y del inmovilizado a los efectos de tener éxito en la empresa. Pero esto exige otro tipo de management, otro tipo de cultura empresarial, que la que está acostumbrada la empresa española tradicionalmente como sistema administrativo de escandallos o cuasi escandallos.

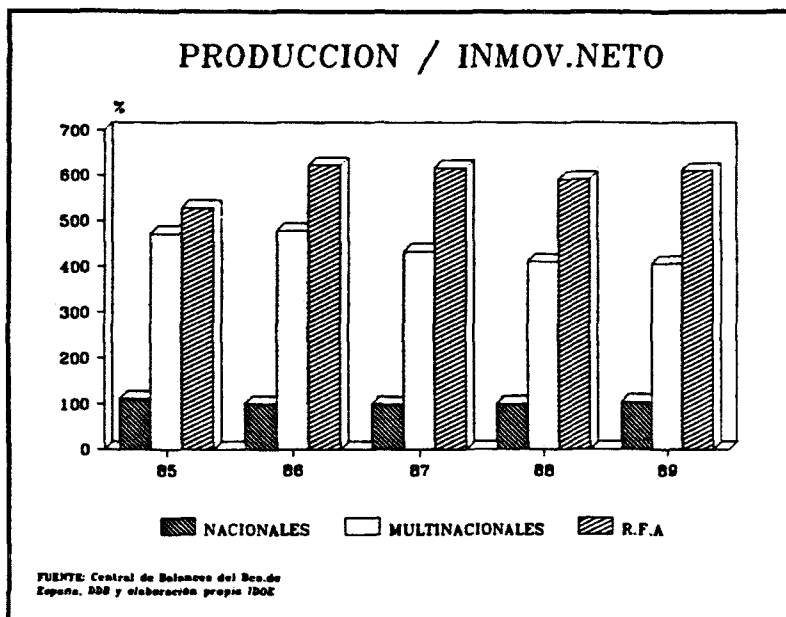


Figura 13

Esta es la realidad actual de la situación española que no puede ocultarse. pero es importante señalar que lo mismo que puede interpretarse que ante esta situación hay muy pocas posibilidades de oportunidades, se puede también afirmar que si se da un cambio adecuado en la cultura empresarial y en la mentalidad económica y social española, España es uno de los países que ofrece grandes oportunidades. Por eso los inversores extranjeros compran empresas en España. Lo que hay que hacer es rotar más el inmovilizado mejorando todos los planteamientos de tecnología y mercados, haciendo mejor el cálculo económico y generando una nueva forma de hacer el management empresarial.

IV. LA RESPUESTA DE LA EMPRESA ESPAÑOLA :

PROCESO DE CAMBIO Y SU ADAPTACION

Cómo tiene que darse el cambio en la empresa española? Tal como se expone en la figura 14 hay cuatro caminos para poder lograr la estrategia de rotar más los inmovilizados y, consiguientemente, aflorar los potenciales que tiene la empresa española. Insisto en que ésto es lo que hacen los empresarios extranjeros: aflorar los potenciales existentes, y desarrollarlos y para ello necesitamos management.

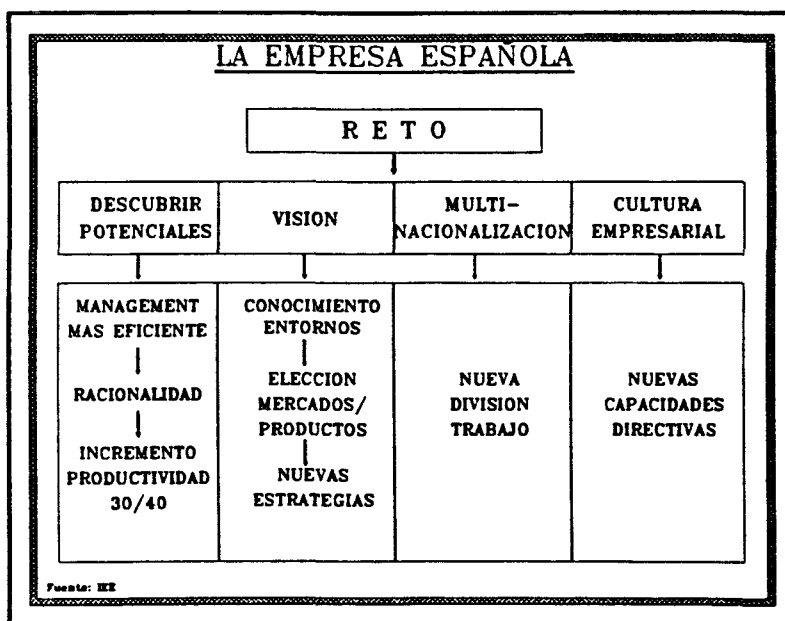


Figura 14

Los cuatro elementos claves, que a mi entender deben desarrollarse, son los siguientes :

- 1 - En primer lugar se necesita un management, directivos y personal en una empresa que sean capaces de descubrir los potenciales que tiene esa empresa y estos potenciales tanto dentro como fuera de la misma. Para ello se

necesita un management más eficiente que fundamentalmente sepa hacer cálculo económico, dar racionalidad y aflorar incrementos de productividad que hoy se pueden cifrar en España entre un 30% y un 40%. Son saltos de productividad de ruptura, no son meros saltos cualitativos ni son saltos de tipo técnico. Corresponden a saltos de cambio de mentalidad y comportamiento.

- 2 - Lo que se necesita son directivos y personal que verdaderamente visionen dónde están esos potenciales, esto es, tienen que estar cerca de sus entornos, de los mercados y tecnologías, tienen que saber seleccionar mercados, productos y clientes y hay que descentralizar la aplicación de las estrategias empresariales. Quiere decir que cada persona de esta corporación coordine de manera eficiente con esos clientes, mercados y productos de que se dispone de la forma más adecuada a las exigencias : hay que acercarse al cliente con los productos más adecuados.
- 3 - Solamente puede aflorarse el potencial de una empresa española cara al Mercado Unico Europeo cuando esta empresa se multinacionaliza en sus procesos. No se trata meramente de tener filiales en el extranjero, sino que se trata de que tanto en los procesos de aprovisionamiento como en los procesos de venta tiene que integrar la nueva división de trabajo internacional, predominantemente europea. De esta manera podrá atender lo que al principio hemos señalado : esa gran heterogeneidad que significa la demanda europea y contrarrestarla mediante una heterogeneidad de oferta basada en la capacidad de una multinacionalización con lo que se lograrían las economías de escala necesarias.
- 4 - La pieza fundamental de todo el proceso es un cambio de cultura empresarial que genere nuevas capacidades directivas de forma que el proceso de cambio signifique descubrir empresarios dentro de la organización corporativa. Todo colaborador tiene que ser un empresario en su sentido nato al disponer de recursos dentro de una política corporativa en la que se le permite buscar oportunidades y asumir riesgos. Y todo eso hay que dirigirlo, hay que organizarlo y hay que coordinarlo para tener éxito y no para conducirnos al fracaso.

Existen tres formas con las cuales se puede **adaptar la empresa española** a las situaciones de ruptura. No se trata en todos los procesos empresariales de dar saltos en el vacío, sino que en toda empresa existen procesos, funciones, situaciones, en las que la forma de adaptación presenta situaciones sumamente diferenciadas. **La heterogeneidad en las formas de adaptarse al cambio es la clave del éxito de este proceso de cambio.** Si pensamos que verdaderamente el cambio solamente se hace por la Dirección General, o que ese cambio solamente tiene una forma y un único derrotero nos equivocaremos. Por ello quisiera señalar brevemente tal como se recoge en la figura 15, las distintas formas de adaptación con las cuales tenemos que enfrentarnos en las situaciones de cambio :

- 1 - Existen procesos y funciones que lo único que se necesita es adaptarlos mediante una buena administración y gestión a las situaciones de cambio. Quiere decir que no plantean grandes exigencias, sino que fundamentalmente se trata de un reto de gestión y buena administración optimizando, en los términos usuales económicos, los recursos y los potenciales disponibles. Ello significa, en esta situación de adaptación oscilativa, que conozco los potenciales disponibles, tengo las estructuras organizativas y lo único que tengo que hacer es una buena gestión. En determinadas circunstancias esta es una forma adecuada de adaptarse para determinados procesos y funciones.

- 2 - Sucede, sin embargo, que hay funciones y procesos en los que, bien por el impacto de la tecnología, o bien por el impacto de la apertura de nuevos mercados, o nuevas combinaciones de productos/mercados, o la entrada de la competencia, precisa adaptarse dando un salto cualitativo técnico importante. Se trata básicamente de ir aplicando a ese proceso, a ese departamento, o a esa actividad de la empresa, un crecimiento continuado mediante ajustes funcionales técnicos, por ejemplo, nuevas medidas de marketing, nuevas estructura financieras, nuevas campañas publicitarias, etc. Aquí se trata del problema típico de una adaptación entendida como reto técnico de los recursos humanos y ello lo tengo que resolver con los dos instrumentos básicos:
 - . Mediante la formación del personal
 - . Mediante medidas que provoquen la promoción del personal para que vayan asumiendo esos retos técnicos, estos nuevos conocimientos.

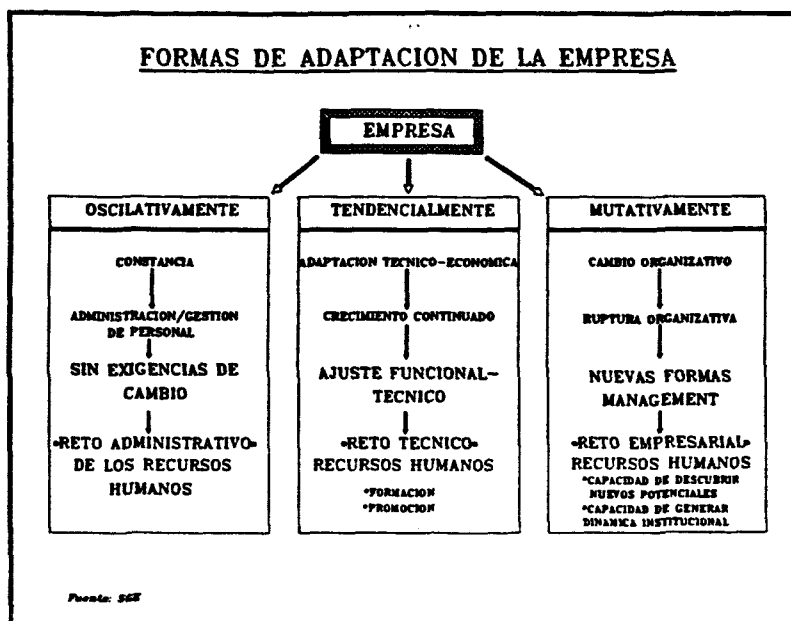


Figura 15

Y aquí entran todos los problemas de perfeccionamiento y de nuevas formas retributivas, así como aquellos otros aspectos que conciernen a una adaptación permanente, continua, de esos procesos empresariales a las situaciones de cambio sin grandes rupturas organizativas.

- 3 - En tercer lugar, se tienen, sin embargo, situaciones en las que los procesos tradicionales, las formas en que se realizan las funciones, ya no valen. No vale ni su estructura organizativa, ni la forma de comportarse porque el entorno, la competencia, ha roto los esquemas tradicionales y se tienen que realizar esos procesos de adaptación bajo nuevas formas organizativas y directivas. Este es el verdadero cambio organizativo de la empresa. Se trata de rupturas organizativas que se manifiestan en nuevas formas de management y, por lo tanto, lo que tienen que realizar éstos procesos es descubrir potenciales, mercados, clientes, productos, y generar una dinámica institucional que permita permanecer siempre en constante proceso de afloración de potenciales para que los otros procesos empresariales, en particular los de gestión y los técnicos, que son los dos que anteriormente hemos mencionado, sean capaces de "explotar" esta capacidad de descubrimiento de nuestros directivos.

Si no se entiende una actividad empresarial en esta dinámica de adaptación permanente no se ha entendido lo que es ser empresario y, sobre todo, se ha perdido el control de cómo se conduce a la empresa al éxito.

V. HACIA UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

Dejando aquí a un lado los procesos de adaptación oscilativa y técnica, y centrándonos exclusivamente en los procesos de cultura organizativa, que es lo que hoy constituye la prioridad absoluta para la empresa y para el empresario español, así como también para sus directivos y para su personal, vamos a centrarnos en cuáles son las exigencias de una nueva cultura empresarial. Como puede apreciarse en la figura 16 la empresa entendida como corporación abarca fundamentalmente dos dimensiones :

- 1 - Dimensión interna que significa la forma con la cual se coordinan internamente los hombres entre si y los hombres con las funciones a realizar, a lo que denominamos cultura empresarial. En la medida en la que la cultura empresarial identifique a estos hombres y a sus comportamientos tendremos una unidad doctrinal que reducirá los costes de coordinación. Harán falta pocas comisiones y existirán pocas dificultades para identificarse con una política empresarial.
- 2 - La dimensión externa implica fundamentalmente cómo ven las otras instituciones y personas externas a la empresa como corporación. Esto es, si clientes y proveedores, Fisco y Estado, opinión pública y competidores, ven a la empresa bajo una misma identificación y si esta identificación es adecuada para que los costes de coordinación de la empresa con su entorno sean bajos. Si la imagen que tiene la corporación en las finanzas, o en el trato al cliente, o en la forma de resolver los problemas, etc., es inadecuada la empresa tendrá que realizar esfuerzos importantes de coordinación con su entorno, lo cual le llevará a elevados costes.

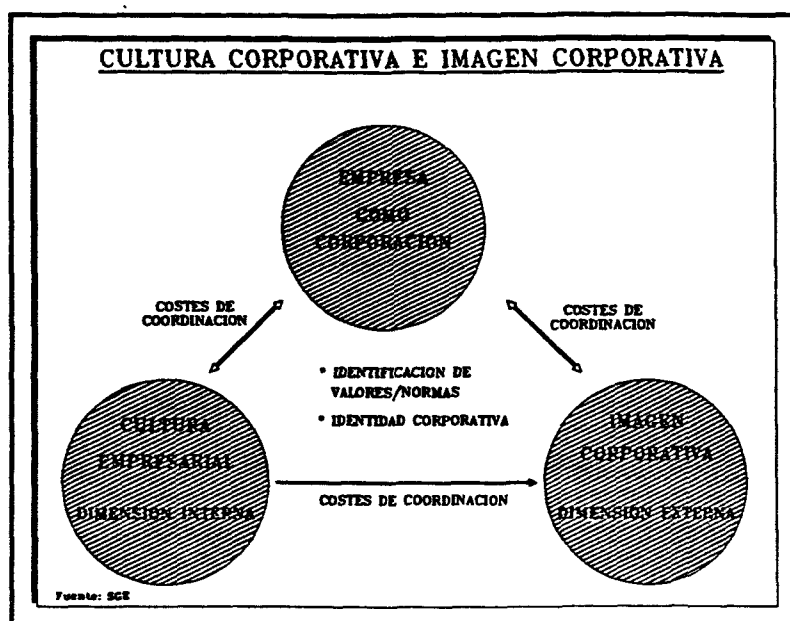


Figura 16

El problema económico institucional de toda empresa es cómo reduce los costes de coordinación, o, traducido en la terminología de la contabilidad, los costes fijos. Los costes variables se manejan perfectamente por el manager, lo que es más difícil de manejar son los costes fijos, que son consecuencia de defectuosas coordinaciones y de la mala utilización de los recursos disponibles en una empresa. Fundamentalmente el adecuado manejo de los costes fijos son la clave para el éxito empresarial.

Todo proceso de cambio de cultura empresarial implica la búsqueda de una corporación estabilizada. Pero estabilizada en el éxito. Por lo tanto podemos interpretar, tal como se recoge en la figura 17, una Corporación como una institución en la que se dirige fundamentalmente por valores, esto es, existe una identidad con la filosofía y criterios de actuación directiva, lo cual le lleva a una fácil identificación de la empresa con las posibilidades del entorno y con los valores corporativos. Una empresa en constante crecimiento y con éxito solamente se alcanza estabilizando los valores, pero estabilizando no quiere decir de manera estática, sino dinámica. Una empresa tiene que tener claramente definida su cultura corporativa para aflorar permanentemente en las condiciones del entorno

en que se desarrolla los valores corporativos en los que se diferencia de la competencia.

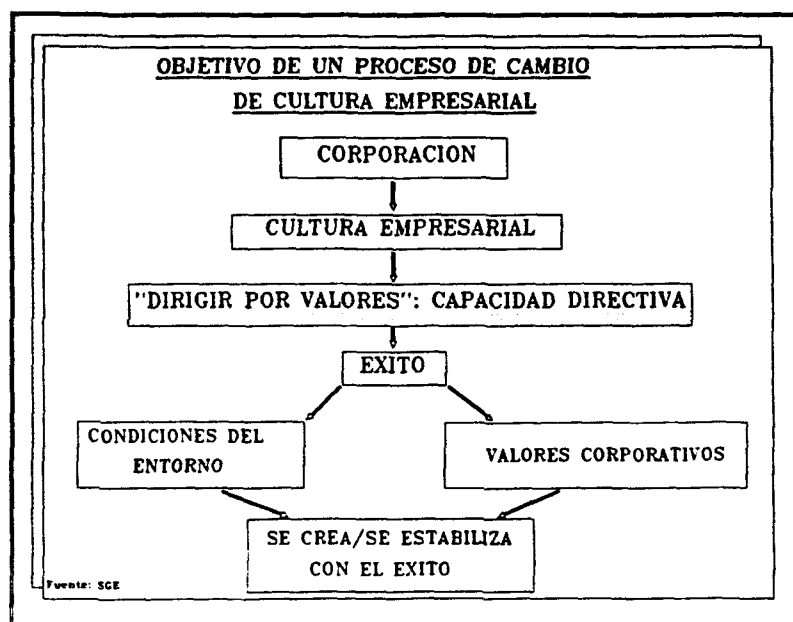


Figura 17

Consiguientemente, la cultura empresarial, dentro de la estructura del proceso de management, implica los elementos que se recogen en la figura 18. Toda empresa es un sistema de valores algunos de los cuales se rechazan y otros se aceptan. Estos valores disponibles son los hombres de esa corporación, definen una capacidad de management para enfrentarse a las situaciones de cambio. Y esta capacidad de management tiene que ser competitiva, tiene que dar respuesta para mejorar la posición de la empresa frente a las empresas de la competencia. El punto de referencia para todas las actuaciones empresariales no consiste en mirarse a si mismo dentro de la empresa, sino que implica básicamente conocer al competidor, conocer sus comportamientos, ver sus criterios, para conocer por dónde y qué estrategia es la más fiable de entre las posibles de una empresa para crear una nueva cultura corporativa. Esta nueva cultura corporativa es la que define el proceso de cambio de la cultura y con ello se habrá asumido un sistema de valores sobre el que se construyen los programas de actuación, financieros, de marketing, personal, etc. orientados básicamente a lograr esa dinámica or-

ganizativa que debe caracterizar a toda la realización empresarial (ver figura 18).

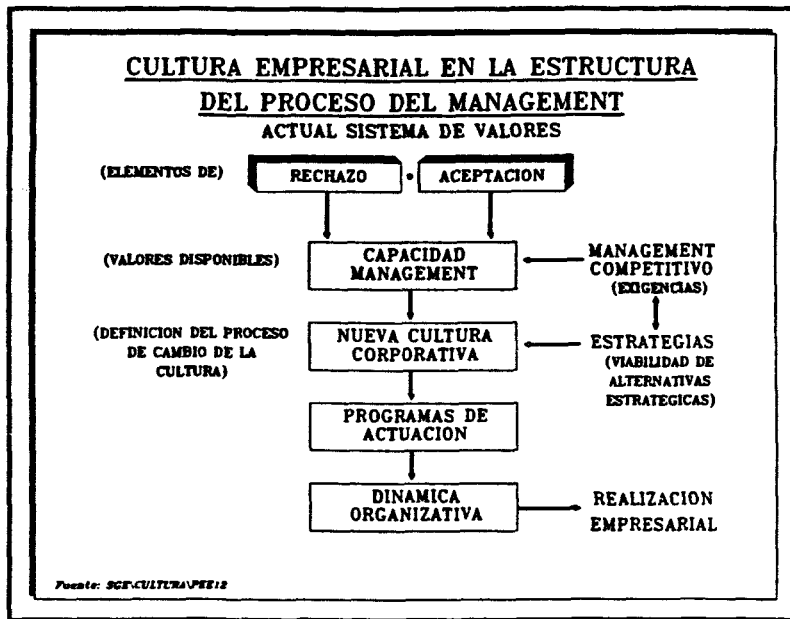


Figura 18

Es por lo que se puede afirmar que toda dimensión empresarial que quiera conducir al éxito deberá tener en cuenta en su estructuración y sus distintos niveles, las tres dimensiones siguientes :

- En primer lugar, una dimensión mental o intelectual de comportamiento y de valores que es la que viene definida por la cultura empresarial que son las formas en las cuales los individuos, directivos y personal de una empresa, dan identificación a la corporación y con ello se conoce a esa corporación y la conocen ellos mismos. Pero para ello necesita que se haya definido una filosofía empresarial que recoja aquellos valores y criterios que son los que deben manifestar la referencia de esa corporación. Constituye, sin duda, la definición de la corporación, el punto de referencia, las coordenadas, sobre las cuales construye cada directivo y cada una de las personas implicadas en la empresa la referencia sobre la que puede conocer si actúa correcta o incorrectamente con respecto a esa institución.

Es entonces cuando la persona posee una identificación corporativa, tiene la brújula, tiene las dimensiones sobre las cuales sabe que debe moverse.

- La **dimensión económica**, en segundo lugar, en la que el cálculo económico juega un papel decisivo : se trata de la elección de aquella estrategia más adecuada para adaptarse a las situaciones de cambio. Y esta estrategia no es solo global para la empresa, sino parcial para procesos y funciones de manera oscilativa, o técnica, o mutativa.

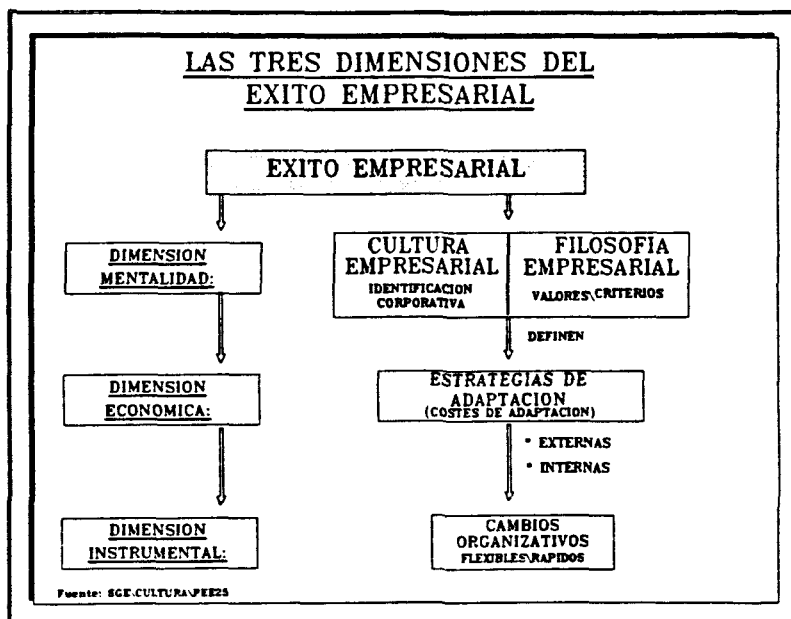


Figura 19

- La **dimensión instrumental** que es, por último, en la que se manifiesta el proceso de cambio : tienen que modificarse los comportamientos organizativos de forma que el proceso de adaptación, la nueva cultura y filosofía, la estrategia elegida, se manifiestan en normas de comportamiento, en normas organizativas, cuyas características fundamentales deben ser flexibles y rápidas de adaptación. Y esto no es un problema material, sino un problema de comportamiento humano y de la institución fundamentalmente.

Estos procesos de cambio en las organizaciones empresariales son consecuencia de modificaciones del entorno, de cambios tecnológicos y de los propios cambios dimensionales de la institución. Como puede verse en la figura 20 debe considerarse que estos tres elementos, en mayor o menor intensidad, repercuten permanentemente en el conocimiento de las necesidades de cambio y en la situación de cambio de una empresa.

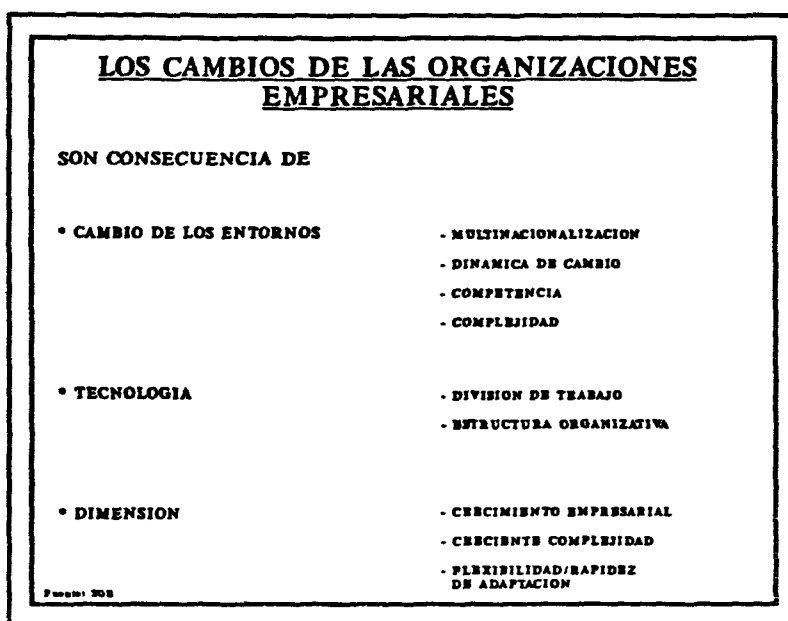


Figura 20

Lo que se busca en una nueva cultura no es una organización excelente, que no existe, sino hay que buscar la organización más eficiente desde el punto de vista de la capacidad empresarial, de sus directivos, de sus productos, de sus entornos, de las oportunidades que le ofrezcan los mismos y, sobre todo, de la capacidad de saber aflorar esos potenciales, lo que es respuesta, por una parte, de lo adecuado o inadecuado de los mercados seleccionados, como también de la adecuación o no de las capacidades empresariales para esos mercados.

Si no se dispone de conocimiento sobre estos potenciales difícilmente podrán aflorarse. Es por lo que los inversores extranjeros al comprar empresas españolas lo que hacen es buscar un potencial para aflorarlos, o bien aportando mercados,

o descubriendo las oportunidades, o aportando determinados medios para aflorar el potencial de los otros disponibles, etc.

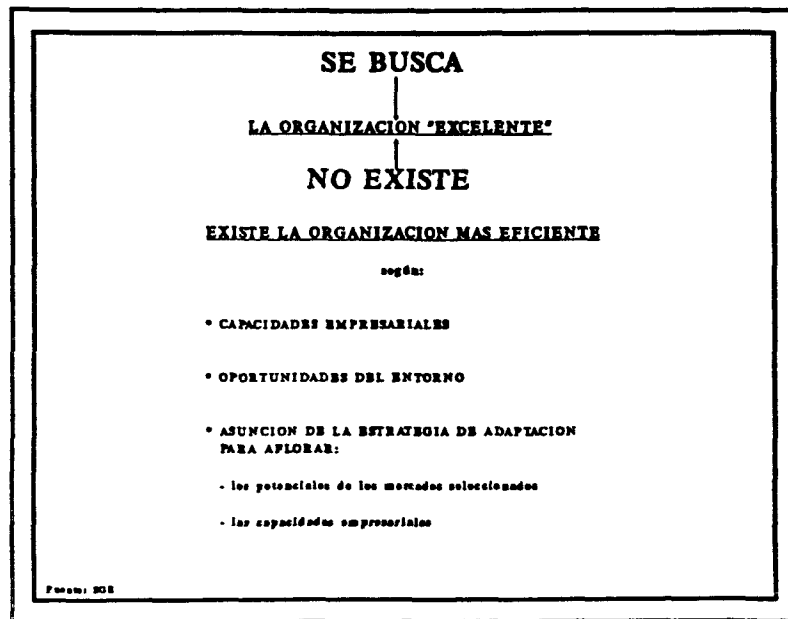


Figura 21

VI. ESTRATEGIA DIRECTIVA DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

En el ejemplo de la empresa GLAXO puede apreciarse que podemos interpretar a una empresa como un conjunto de potenciales. El problema es descubrir dónde están en cada uno de los momentos esos potenciales y a continuación saber cómo se adapta esa empresa para aflorar esos potenciales. Véase en la figura 22 correspondiente al esquema de GLAXO cómo el potencial de organización fue la clave de esa compañía basado fundamentalmente en la cooperación donde existía ya un potencial de mercado importante y disponía la empresa de la tecnología. Todo manager, todo personal o director de una unidad organizativa, tiene que buscar dónde están los potenciales de esa unidad organizativa, conocerlos, valorarlos y plantearse el problema de cómo aflorarlos dentro del conjunto de esa corporación.

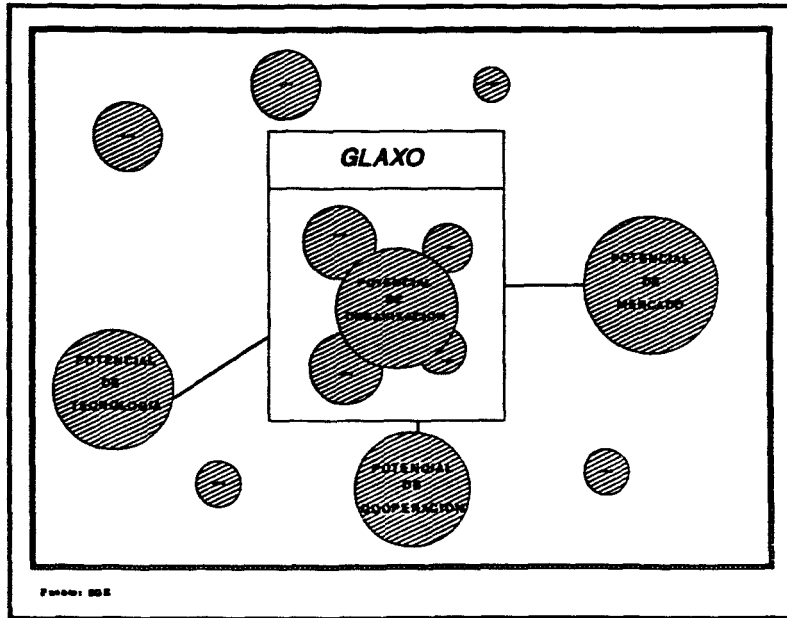


Figura 22

Lo que sucede es que ese potencial de mercado que se trata de aflorar a través de distintos planteamientos según los potenciales de una empresa, solamente se puede realizar cuando se desenvuelve la empresa en un entorno competitivo. En el caso de muchas empresas españolas de los años sesenta y hasta los ochenta, sin competencia, es ahora cuando se pueden aflorar esos potenciales de mercado con los mismos o con diferentes planteamientos según sus oportunidades. Según cuáles sean los puntos fuertes o débiles de cada una de las empresas ese potencial de mercado se aflorará de distinta manera. Y aquí es donde antes hemos señalado que el empresario europeo tiene que ser mucho más innovador y creativo que el americano y el japonés. La competencia tiene que dar respuesta a una diferente y más adecuada utilización de los potenciales singulares de cada empresa. Pocos empresarios imitadores llegarán al triunfo sino sólo los innovadores. E innovar significa plantearse en qué se diferencia mi empresa de la competencia y a través de esa diferenciación positiva aflorar ese potencial de mercado con instrumentos que el competidor, de entrada, no puede utilizar o disponer en la magnitud y características de lo que dispongo. Entrar en la competencia con las mismas armas que el competidor y con los mismos

puntos fuertes significa dilapidar recursos y, probablemente, el éxito, si es que se da, será muy parco.

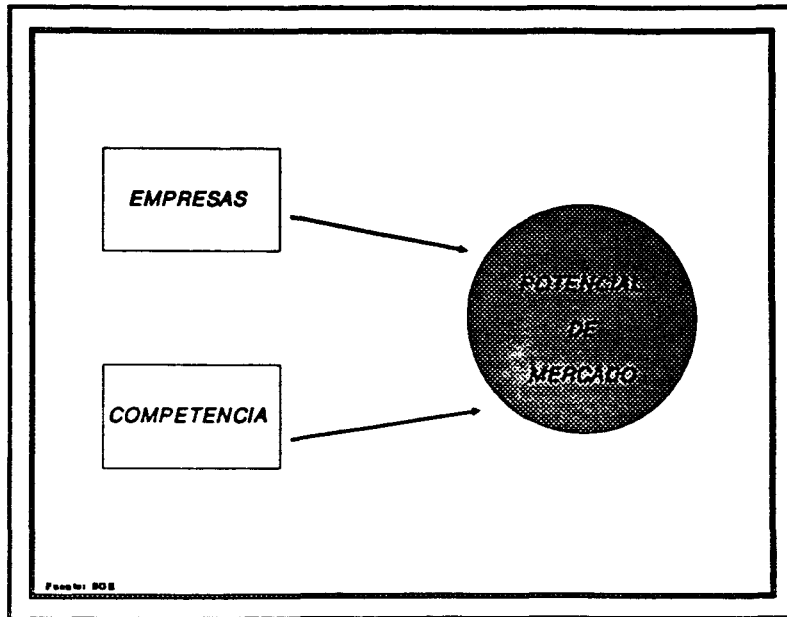


Figura 23

Lo cual significa que en una forma de dirección estratégica moderna todo directivo lo que tiene que definir es un PER (Posición Estratégica de Resultados). Esto es, debe definir dónde tiene la empresa sus puntos fuertes, cuáles son por consiguiente las referencias, la brújula, la orientación, a la cual deben orientarse todos los criterios de decisión de las distintas unidades organizativas. Esto puede verse gráficamente, de manera muy clara, en la figura 24, en la que frente al sistema tradicional de dirección en el que los responsables directivos de marketing, personal, etc., frecuentemente plantean objetivos contradictorios entre sí, se trata de aunar esfuerzos, hacerlos convergentes, con respecto a esa posición de la empresa en la que deben potenciarse todos los recursos de la misma, ya que con ella consigue una mayor competitividad frente al entorno. Pero es que además coordina de manera eficiente. La definición de esta orientación de la empresa, del PER, es de donde se deducen los criterios de decisión, las normas de comportamiento, para cada uno de los responsables y del personal de las distintas funciones de marketing, investigación y desarrollo, etc. Es otra forma de dirigir, lo cual exige otros sistemas de información, otra forma de organización



y, en particular, una clara identificación de los directivos con la corporación y con el PER elegido. Es entonces cuando se puede delegar, abrir y, por lo tanto, hacer una forma de dirección más participativa tanto en las oportunidades como también en los riesgos.

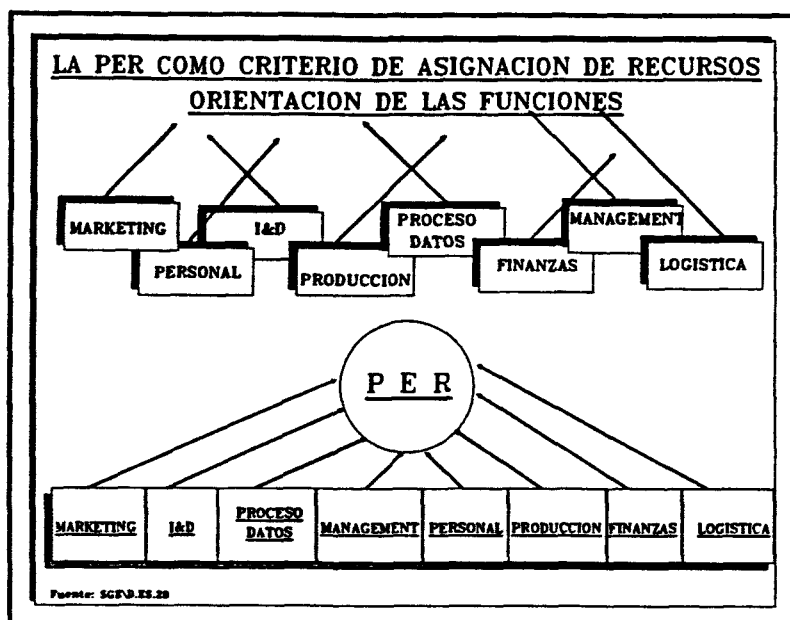


Figura 24

VII. EXIGENCIAS AL DIRECTIVO EN LA EUROPA DEL 93

En la Europa del 93, la Europa de la apertura y de la competitividad, el directivo debe tener un perfil fuertemente diferenciado del directivo clásico europeo y español de los años sesenta hasta los ochenta. Para poder dar respuesta a esa nueva cultura corporativa y a esa nueva forma de dirección estratégica la personalidad del directivo, su formación, su comportamiento, la capacidad de dirigir hombres, tiene que tener un sistema de valores claramente definido y fuertemente diferenciado del tradicional europeo. La entrada de la competitividad como criterio de valoración de la capacidad empresarial no es un mero hecho económico, sino que es un hecho cultural de gran trascendencia. La empresa, el empresario, sus directivos y el personal deben desarrollar capacidad para reducir

al máximo los costes de coordinación, estar permanentemente dispuestos a aflorar sus potenciales, una dinámica organizativa, para dar las mejores prestaciones posibles, con lo que se asegura su propio funcionamiento y futuro. Así puede verse en la figura 25 el perfil de exigencias que se estima para el eurodirectivo :

- . En primer lugar, **visión**. Quiere decir que si el directivo y el personal no tienen visión sobre dónde están los potenciales de esa empresa, en qué mercados, con qué productos y qué formas organizativas, el directivo ya no es directivo, será administrativo.
- . El segundo componente es el **trabajo en equipo**. En el momento en el cual una dirección estratégica se orienta a las personas para lograr que aflore el punto fuerte de esa compañía, ese PER, eso no es una realización funcional, de cada uno de los responsables funcionales y que la suma de todos ellos dé el todo. Esto no es así. La suma no da el todo, sino que la orientación de todas las partes en la misma dirección hace que no se despilfarran recursos, que los costes de coordinación sean sumamente bajos y con ello se garanticen el éxito de la empresa con los medios disponibles frente a las oportunidades del mercado. Sin un trabajo en equipo, quiere decir otra forma de organizar y, en particular, con una orientación al problema, no es posible hoy dirigir instituciones empresariales.
- . **Autonomía**. Para que pueda realizarse la misión y el trabajo en equipo el hombre necesita ser creativo e innovador, para lo que precisa de autonomía. En este sentido implica una **fuerte descentralización de las organizaciones** con una prioridad absoluta a los sistemas de información y una capacidad de responsabilidad junto con otra política de retribuciones y promoción.
- . El **riesgo** es otra de las características fundamentales del manager en el sentido de que tiene que asumir riesgos y, consiguientemente, saber realizar cálculo económico para evaluar estos riesgos, así como la capacidad y los comportamientos para poder realizarlos.
- . **Capacidad de percepción**, quiere decir capacidad de ser empresario, la capacidad para poder asumir el dar la respuesta más eficaz a las situaciones de adaptación. Es la ruptura clásica frente al administrativismo,

esto es, que se perciba esa intuición en la cual descansan las estimaciones de cálculo económico y sus posibilidades.

- Por último, uno de los grandes problemas que plantea la mentalidad europea en su proceso de ruptura es la baja estimación de la movilidad. Una dinámica organizativa que quiere aflorar potenciales humanos y materiales, de dentro y de fuera de la empresa, implica fundamentalmente una **disposición a la movilidad**, factor de comportamiento altamente problemático en la estructura actual europea.

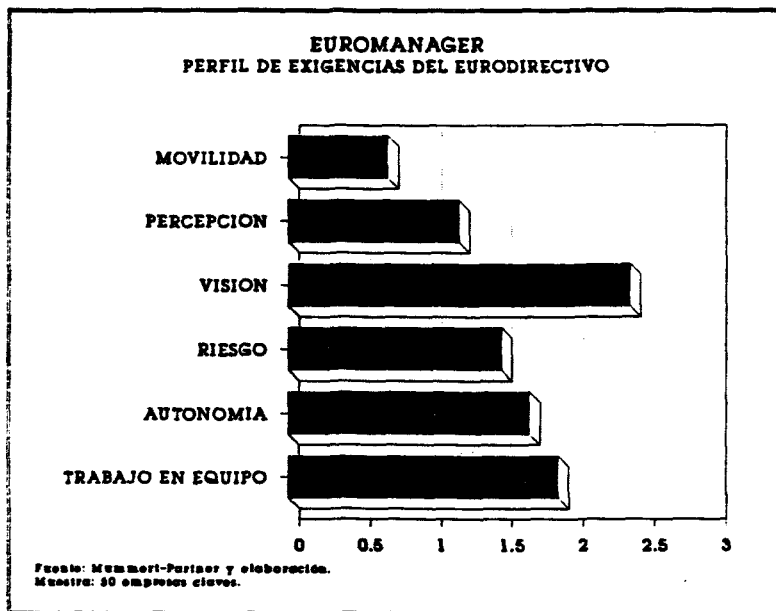


Figura 25

A la pregunta de cómo se va a dirigir el directivo la empresa en el año 2000 puede verse en la figura 26 cuál va a ser el perfil, cara al futuro. Las características fundamentales exigen lo que pudiéramos llamar la vocación directiva en una empresa competitiva como las siguientes :

- En primer lugar, tiene que estar convencido sobre la empresa y si la empresa no es capaz de convencer al directivo y al personal, difícilmente va a coordinar con bajos costes.

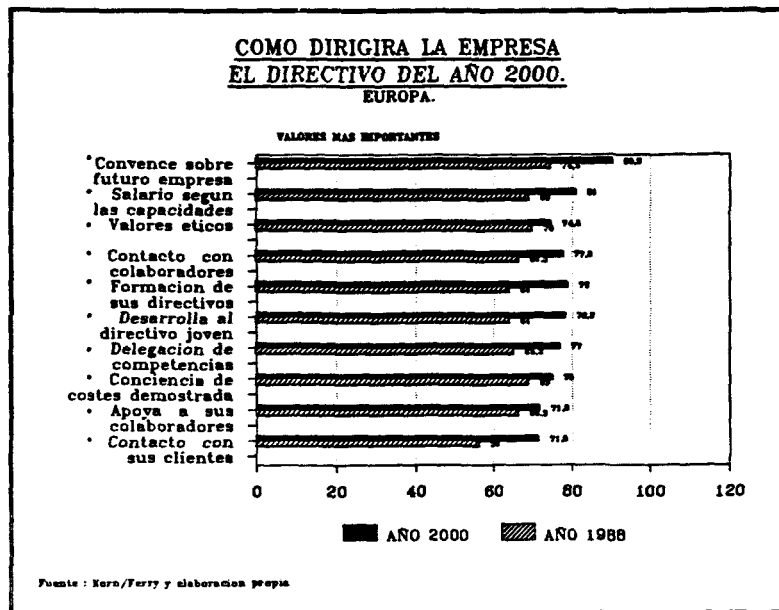


Figura 26

- La política retributiva debe realizarse conforme a las prestaciones, esto es, un mayor realismo entre la realidad de la actividad directiva y su retribución.
- Los valores éticos como valores de coordinación, constituyen el punto de referencia clave, esto es, la confianza no se manifiesta en el hecho de la supeditación del hombre, del inferior al superior, sino en el hecho de que conjuntamente se asumen unos valores éticos que se encuentran orientados en la filosofía empresarial y que con estos valores éticos se determinan los criterios y formas de actuación en los procesos empresariales.
- El problema fundamental es cómo se desarrolla el contacto con los colaboradores para reducir costes de coordinación e integrar, con lo que se consigue motivar a los colaboradores para que tengan visión y afloren los potenciales.

Para ello se necesita dar prioridad a los procesos de formación de directivos y, en particular, cuidar el proceso de sucesión con el directivo joven.

- . Hay dos aspectos importantes que destacan : la tendencia a la **delegación de competencias**, dar roles eficientes de manera que se produzcan las satisfacciones intrínsecas en el trabajo y, al mismo tiempo, debe disponerse de una conciencia esmerada de **costes**, quiere decir, una empresa tiene que presentar al final una cuenta de **pérdidas y ganancias**. Estos resultados pueden ser obtenidos a través de actuaciones dudosas en mercados o productos y precios, o pueden ser conseguidos a través de una buena **economía de costes** ; y ésto significa una cultura económica en la disposición de los recursos que se base en el cálculo económico y en los valores económicos en la actuación del directivo configuran este resultado.
- . El **apoyo a los colaboradores** por parte de un directivo significa la condición **sine qua non** para realizar un trabajo en equipo, esto se da cuando se establecen funciones de confianza adecuadas. Delegando el esfuerzo se consigue una mayor eficiencia coordinadora y lo mismo puede decirse en el contacto con sus clientes.

El proceso de dirección corresponde básicamente a un proceso de comportamiento que es lo que verdaderamente tiene que cambiar en la empresa española.

Para ello se necesitan, sin duda, nuevos sistemas de controlling económico, nuevas formas de sistemas de información y otra forma, en particular, de enfrentarse a los problemas y de dirigir hombres. Aquí está la clave del éxito. (Esto puede apreciarse de manera muy clara en las figuras que a continuación se exponen).

En el sistema tradicional de una dirección basada en matrices divisionales la empresa es una organización que trata de orientar los recursos humanos y materiales hacia objetivos concretos y funcionales de cada uno de los responsables: marketing, producción, personal, etc. Es por lo que en la figura que a continuación se expone hablamos de **divergencia de esfuerzos**. Esto es un **despilfarro de potenciales**, esto es unos problemas enormes de coordinación y, por tanto, **altos costes** y, consiguientemente, una **dirección empresarial sin éxito**.

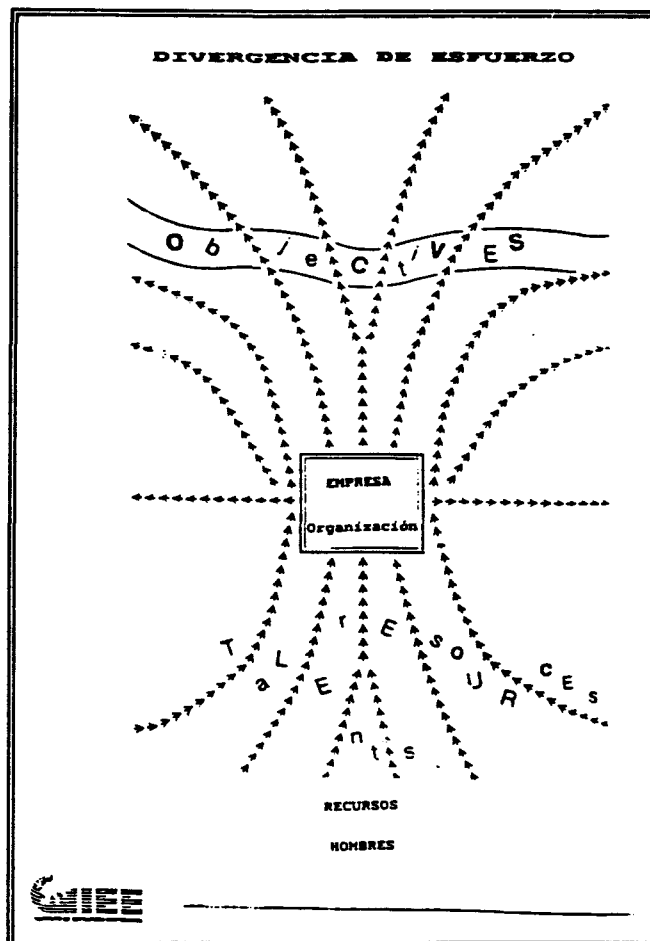


Figura 27

Por el contrario, si una dirección estratégica, exige otro tipo de empresa. Una empresa que lo que genera es unidad de doctrina a la hora de decidir sus diferentes directivos y personal sobre los recursos humanos y materiales de esa empresa. Para ello necesita definir una filosofía o sistema de valores, crear una cultura que facilite la coordinación y, por lo tanto, la identificación con esos valores y el poder elegir adecuadamente la estrategia, el PER que haga posible que todos los hombres de esa corporación converjan en sus esfuerzos de manera que se alcancen los objetivos de esa empresa sin despilfarrar recursos, sin grandes costes de coordinación y generando una mayor capacidad de trabajo en equipo.

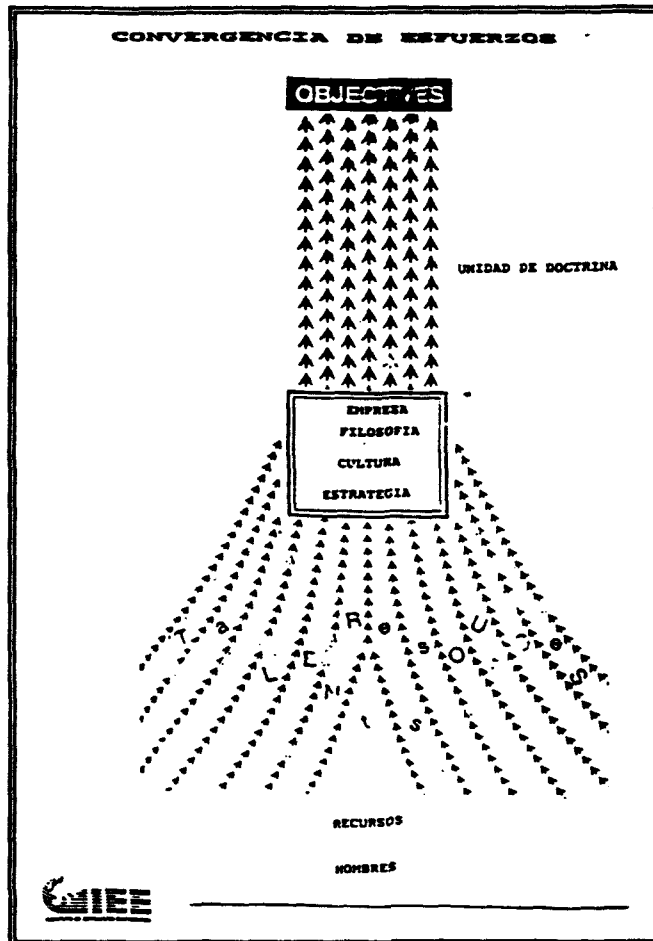


Figura 28

Una nueva cultura corporativa no significa, como ha sido desgraciadamente muy frecuente en los procesos de reestructuración empresarial española, una anulación de hombres, sino que se trata de una búsqueda de hombres que pueden aflorar sus potenciales a través de las estructuras existentes o bien, de nuevas aportaciones. Por eso en la figura 29 puede apreciarse que de lo que se trata es de cambiar mentalidades o cambiar instrumentos en una modificación de un brazo o una mano, de forma que lo que tiene que hacerse en una empresa es aprovechar al máximo los potenciales humanos, adaptarlos en la medida de las posibilidades de la organización y de la persona, y en caso contrario puente de plata, salida hacia otras organizaciones.

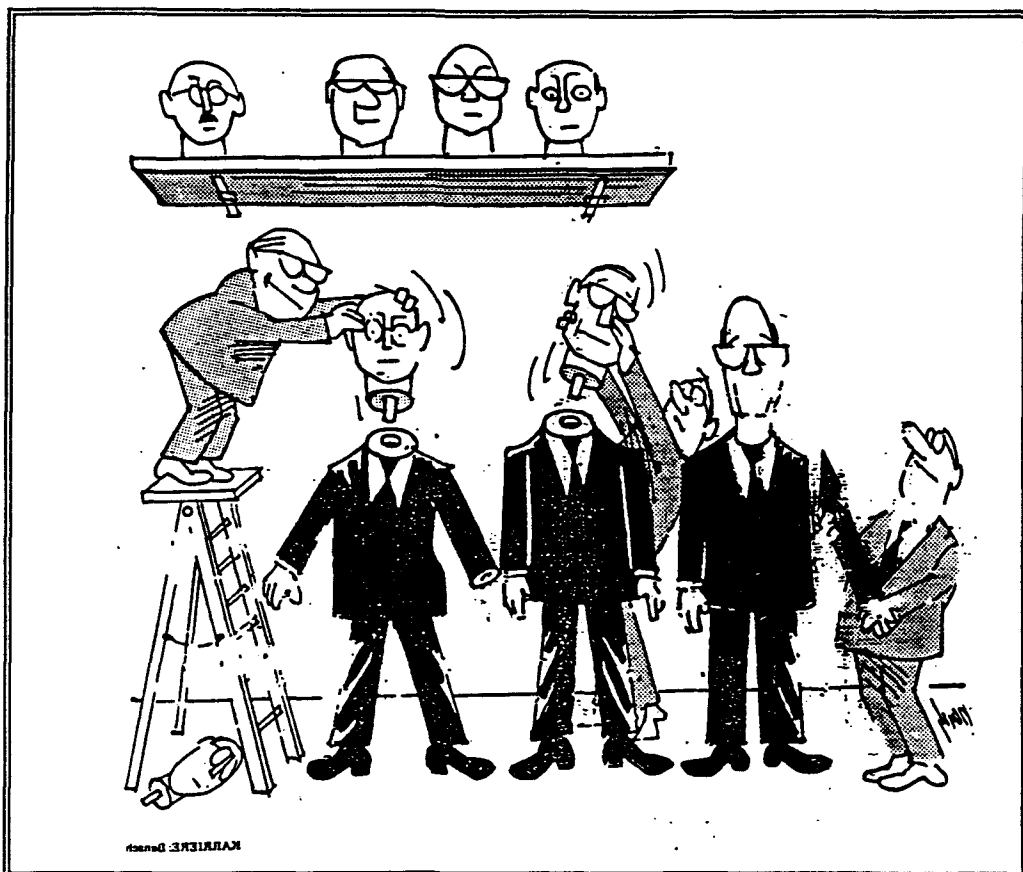


Figura 29

Una empresa no es un juego, sino que es la única realidad en la que el hombre experimenta la satisfacción intrínseca del trabajo y, por lo tanto, en el trabajo que realiza encuentra la base para su propia orientación de vida, o puede ser un calvario con elevados costes de coordinación para la empresa, para el individuo y para la propia estructura de la sociedad.

VIII. CONCLUSIONES

Podemos concluir fundamentalmente con las siguientes afirmaciones :

- 1ª - A la empresa española y al empresario español se le abren oportunidades desconocidas hasta ahora para la economía española. Es cierto que la situación competitiva de arranque es desfavorable. Se encuentra en inferioridad de condiciones desde el punto de vista del resultado del pasado, pero las posibilidades del futuro están en función de su capacidad creadora e innovadora. Las posibilidades de crecimiento de la empresa española a través del afloramiento de las reservas que ha ido creando puede constituir uno de los saltos cualitativos y cuantitativos más importantes de la empresa europea.
- 2ª - La empresa española, su empresario, sus directivos y su personal, necesitan replantearse de que solamente se conseguirá aflorar estos potenciales cuando la empresa identifique a los hombres con esa corporación, defina correctamente las corporaciones con la realidad y no como entes administrativos, de preponderancia a la capacidad directiva para aflorar y poder desarrollar esos potenciales y, muy en particular, imprima el cálculo económico como referencia clave en el comportamiento directivo.
- 3ª - Ello significa otra forma de concebir a la empresa, supone la aplicación de una dirección estratégica en la que el personal y el directivo se integren en la forma de entender las oportunidades de esa empresa, de medir los riesgos, y todo ello con un fuerte acentuamiento de la descentralización. El protagonismo es del hombre y lo que el hombre necesita es tener muy clara la brújula en la que debe basar sus orientaciones, su forma de actuar y comportarse. Es cuando la empresa merece ser como institución el punto de referencia clave de la vida del hombre y no una carga en la constitución del mismo.

- 4ª - Si el empresario español no asume este papel de aflorar los verdaderos potenciales que existen en la empresa vendrá el empresario de otros países europeos y aflorará con gran éxito, mayor que en su propio país, los potenciales empresariales españoles.
- 5ª - Para dar una respuesta eficiente se precisan cambios radicales de la mentalidad empresarial española, asimismo de las partes sociales, en particular, sindicatos, pero también, y sobre todo, de la propia Administración Pública y de los políticos, de forma que las demás instituciones, Universidades o Ministerios, fisco o Ministerio de Trabajo, estén en disposición de mejorar esos procesos empresariales, de reducir los costes de coordinación y que no estén las empresas a su servicio.
- 6ª - En realidad puede concluirse diciendo que en España hay que volver a descubrir al hombre y, sobre todo, hay que descubrir la idea de servicio. Solamente cuando una empresa genera prestaciones reales a la comunidad, o a diferentes grupos de la misma, tiene asegurada su supervivencia y su futuro. La empresa y el individuo que no presten servicios eficientes ni tienen futuro, ni tendrá cabida dentro de una sociedad competitiva.

