

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

**LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS
Y LA COMPETITIVIDAD**

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

Doc.

1-A 92/195

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 195
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS Y LA COMPETITIVIDAD

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

Alcalá de Henares, Diciembre 1992

Consejo de Redacción :

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

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

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

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. LA EMPRESA EN ENTORNOS CERRADOS Y ABIERTOS	5
II. EL DIRECTIVO Y "SU" INSTITUCION EMPRESARIAL	8
III. CUAL ES LA REALIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA ESPA- ÑOLA?	24
IV. CUAL DEBE SER EL PERFIL DIRECTIVO?	34

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. LA EMPRESA EN ENTORNOS CERRADOS Y ABIERTOS	5
II. EL DIRECTIVO Y "SU" INSTITUCION EMPRESARIAL	8
III. CUAL ES LA REALIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA ESPA- ÑOLA?	24
IV. CUAL DEBE SER EL PERFIL DIRECTIVO?	34

I. LA EMPRESA EN ENTORNOS CERRADOS Y ABIERTOS ⁽¹⁾

No se puede entender la figura del directivo más que dentro del contexto u entorno en el cual desarrolla su actividad. Las exigencias en cuanto a sus capacidades, su formación, sus responsabilidades, su ética, entre otros factores, vienen definidas por las características de su entorno, tanto las de la dimensión institucional como las de su propia posición individualizada.

Por ello es necesario diferenciar a la hora de evaluar a los directivos en qué entorno han desarrollado su actividad por lo que hay que tener mucha precaución a la hora de enjuiciar la capacidad de un directivo. Por consiguiente, un directivo puede ser eficiente o ineficiente no por sí mismo, sino en relación con los entornos en los cuales ha aprendido y ha tenido que desarrollar esas capacidades. No se puede transmitir la responsabilidad de ineficiencia a un directivo si el entorno que lo configura el Estado a través de sus políticas económicas y, en particular, por su orden económico y social, cuando no también político y societario, condiciona de tal manera la acción directiva que le está transmitiendo y condicionando que se comporte ineficientemente.

Cuando un directivo actúa en una economía cerrada se está caracterizando por tener un rol de tipo "administrador", esto es, administra tanto aquellos

1. Conferencia pronunciada dentro de las Jornadas Euskadi en la Europa de 1993 dentro del ciclo "La competitividad y los recursos humanos en la Europa integrada" organizada por la Presidencia del Gobierno Vasco y la Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País en San Sebastián, el día 8 de octubre de 1992.

"mercados", aquellas oportunidades de colocar los productos y servicios que se le asignan, como también las estructuras funcionales dentro de la empresa que fuertemente le vienen definidas por el entorno. Realiza un aprendizaje de "administrador" de unos espacios económicos y sociales.

La actividad directiva posee más un carácter de tipo funcional y técnico dentro de la división del trabajo establecida. Esta está caracterizada porque ha sido determinada por un ente supraempresarial que define la política administrativa y económica, y porque los procesos de transformación, los cambios, son lentos. En este sentido los retos al directivo son básicamente de eficiencia técnica y administrativa, esto es, debe administrar lo más eficientemente posible el ámbito que ha conseguido mediante determinadas barreras artificiales y realizarlo de manera que técnicamente sea eficiente, "eficiente" en los niveles de exigencia de ese entorno.

Se trata de una función directiva sin grandes exigencias de cálculo económico al no existir alternativas, ya que el cálculo económico solamente tiene un contenido real cuando se utiliza como instrumento para buscar alternativas, establecer jerarquizaciones, ordenaciones y fijar criterios de decisión.

Así en una sociedad cerrada, en una economía no competitiva, la orientación del directivo es primordialmente funcional y los recursos humanos juegan un papel muy secundario al ser parte de la función y, consiguientemente, la función será la que evalúe si los recursos humanos actúan o no correctamente.

Otra característica significativa de toda economía cerrada es el hecho de que la dirección, y, por consiguiente, el directivo, se orienta siempre hacia dentro de la empresa, hacia lo funcional, siendo su objetivo básico no tanto los costes de organización internos, sino la realización de la función en sí. Por tanto, la creación de burocracias, la ampliación de ineficiencia interna, se debe básicamente a que el desarrollo de las estructuras internas sólo considera las referencias internas de la empresa y se olvida de las referencias externas o del entorno. Es decir, el directivo y la dirección en una economía cerrada apenas integran el entorno, esto es, no se enfrenta con el entorno, sino que "administran" aquella parte que le ha sido asignada en la división de trabajo. Por lo tanto, los costes de coordinación (costes de transacción) son de carácter secundario y, consiguien-

temente, no serán válidos para poder evaluar si la organización empresarial es eficiente o no.

Igualmente el cálculo económico es un cálculo de carácter predominantemente contable, conforme a las normas "administrativas" establecidas y le faltan los criterios económicos para poder evaluar esa situación.

Sin embargo, en una **economía abierta y competitiva** la figura del directivo es totalmente distinta. El **directivo** en una **economía competitiva** se caracteriza porque desarrolla su actividad en **entornos inestables** y debe tener una **capacidad permanente** para dirigir hombres e integrar el entorno. Con lo cual la actividad del directivo en este tipo de entornos es **reasignar permanentemente** los recursos disponibles hacia las alternativas más eficientes. Significa liberar rápidamente recursos para volverlos a reasignar en actividades, instituciones o procesos más eficientes de acuerdo con las nuevas divisiones de trabajo. Con lo cual se genera otro tipo de directivo, de dirección y de empresa. Tiene que aprender a dirigir en cambio.

Consiguientemente, el directivo debe, en primer lugar, definir la **institución** y, en segundo lugar, **integrar** esos hombres en la institución. Con ambos elementos lo que se busca son **alternativas de adaptación** a las situaciones cambiantes del entorno. El cálculo económico tiene aquí una gran importancia como criterio para seleccionar las alternativas de adaptación. No puede un directivo dirigir en cambio, que es dirigir reasignando permanentemente los recursos, si no dispone de **criterios económicos** que tengan en cuenta no solo el entorno, sino también la institución y los hombres de la misma, sus comportamientos.

Es por ello que en una **economía abierta** el directivo tiene que **visionar**, en primer lugar, el entorno, esto es, tiene que conocer los entornos de manera que pueda establecer cuál de todas las alternativas es la más eficiente para coordinar la empresa, su institución, con el entorno. Este análisis del entorno facilita a la empresa las condiciones y restricciones bajo las cuales debe organizarse y dirigir la misma si quiere tener éxito. Por ello la presión permanente para reducir los costes fijos (costes de coordinación. Es por lo que actualmente tienen gran impacto los planteamientos "lean", esto es, "achatamiento de las organizaciones" con lo cual se consiguen reducir los costes de organización internos y ello debido tanto a la necesaria reducción de los costes de coordinación con el entorno como

consecuencia de la apertura de las economías y a la competitividad. Y sólo se logran reducir estas estructuras internas cuando se disponga de una institución empresarial capaz de integrar a los hombres en la misma.

II. EL DIRECTIVO Y "SU" INSTITUCION EMPRESARIAL

En la figura 1 queda reflejado de manera muy clara cuál es, en realidad, el rol del directivo. Como función primordial y primaria tiene la de coordinar con el entorno. Su capacidad de coordinación con el entorno va a depender de :

1. Si la institución y la actuación dentro de la misma da una respuesta a las exigencias del entorno mejor o peor que otros competidores.

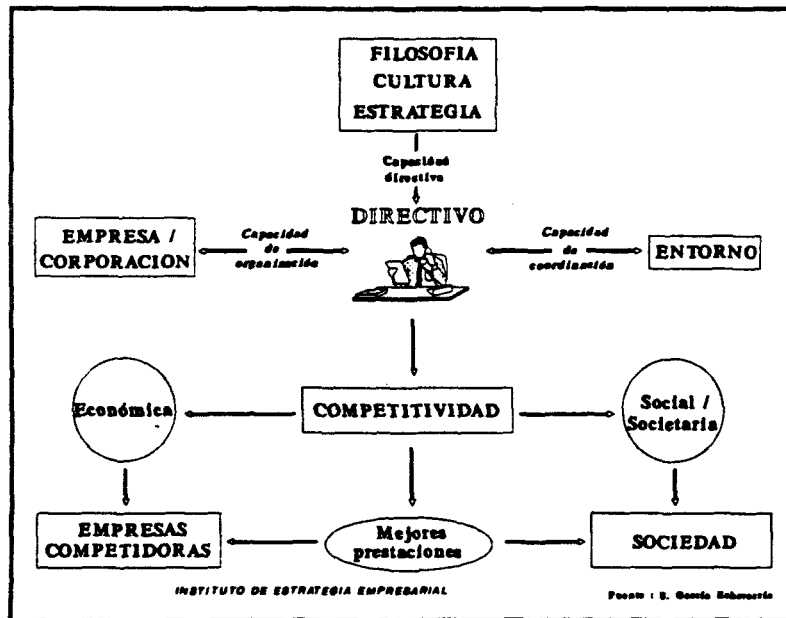


Figura 1

2. Si el directivo es capaz de organizar adecuadamente la asignación de recursos dentro de esa empresa, ya que esto originará costes de organización que deben ser eficientes, esto es, lo más bajos posible.

3. Si el directivo, la capacidad directiva, define la institución teniendo en cuenta las tres dimensiones básicas :

- . Haber definido la Filosofía Empresarial que es la que asume los contenidos reales de la empresa.
- . La Cultura Empresarial, que constituye el sistema de valores de los individuos de esa empresa, sus normas y comportamientos con lo que se trata de reducir los costes de coordinación dentro de la organización y también los costes de coordinación con el entorno.
- . La estrategia empresarial, que es el criterio con el que el directivo elige una u otra alternativa a la hora de proceder a cambios o adaptarse a las situaciones cambiantes de los entornos.

Consiguientemente, el directivo tiene que partir de una clara percepción institucional para poder desarrollar sus dos grandes retos que son los que determinan el éxito o fracaso de la institución :

- . La capacidad de coordinación con el entorno, reducir los costes de coordinación con el entorno, y
- . La capacidad de organización dentro de la empresa, reducir los costes de estructura, los costes indirectos como una de las medidas fundamentales.

La relación entre ambos es clave, ya que no puede saber si su capacidad de organización es eficiente si no tiene en su entorno información sobre el comportamiento de los costes de coordinación con las otras unidades de mercado.

La competitividad, como puede verse en la figura 1, parte de esos tres componentes que hemos señalado : entorno, empresa y concepción de la misma. Pero la competitividad tiene, a su vez, dos dimensiones muy claras :

- . **Competitividad económica** en cuanto al hecho de posicionarse mejor que los competidores en las dimensiones de coste, calidades, etc., y

- **Competitividad social y societaria**, quiere decir, la competitividad de un directivo debe buscarla tanto en el objetivo de lograr mejores prestaciones para la sociedad, con lo cual mejorará su posición estratégica, como mejores prestaciones en lo económico que las empresas competidoras, al objeto de poder transferir esa mayor eficiencia empresarial también a los otros grupos de referencia como son los clientes o consumidores.

Consiguientemente el éxito de una empresa depende de :

- Por un lado, de la adecuada selección del entorno de los mercados y productos, para poder definir la estrategia que sea más eficiente.

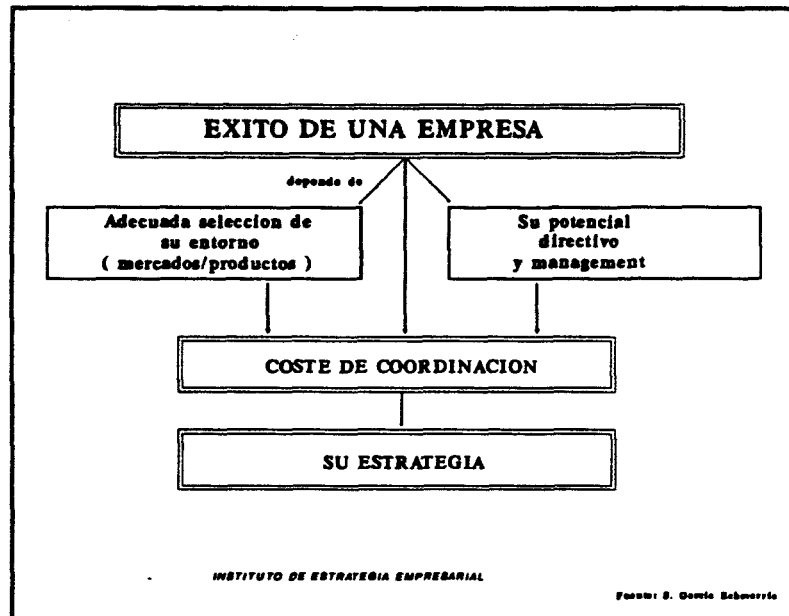


Figura 2

- Por otro lado, depende de su potencial directivo y management, esto es, de cuál sea su capacidad de coordinación con los entornos y de la coordinación interna, ya que del diseño de los costes de coordinación internos y externos va a depender la estrategia para adaptarse a las situaciones y la asignación de recursos (Figura 2).

Por ello se debe definir primeramente a la empresa. La definimos como una "corporación", entendiendo aquí por corporación un conjunto de hombres que configuran una empresa. Con lo que se puede definir a la corporación como sistema de valores en los cuales descansará la actividad de los hombres que configuran esa empresa. De este sistema de valores se definirá, en primer lugar, la Filosofía Corporativa, esto es, los contenidos reales del proyecto, y, por otro lado, la Cultura Corporativa, esto es, las normas, valores y comportamientos con los cuales actúan los individuos dentro y fuera de esa empresa.

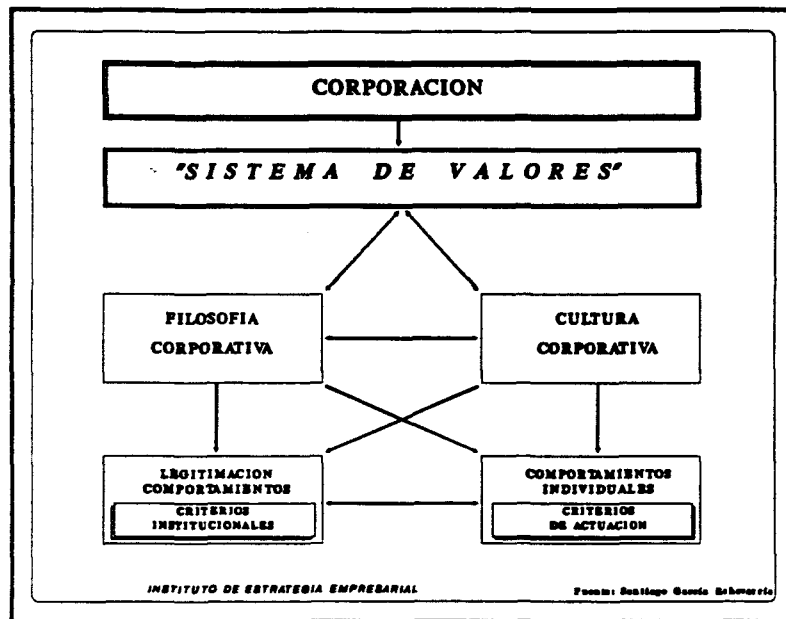


Figura 3

La legitimación de una empresa debe ser un acto permanente y ser, al mismo tiempo, objetivo de esas prestaciones que la empresa aporta a la sociedad. La legitimación de los comportamientos económicos y, sobre todo, éticos, descansa en la propia Filosofía Corporativa; se trata de criterios institucionales de cómo realiza esa institución empresarial los procesos de adaptación a los entornos cambiantes. Por otro lado, la Cultura Corporativa trata de definir cómo debieran ser los comportamientos individuales, para que se disponga de criterios de actuación con los que se lograse una mayor capacidad directiva, sobre todo, por el hecho de una mayor facilidad de coordinación en todo el proceso descentralizador (figura 3).

Una vez legitimada la empresa hay que dirigirla. Dirigir, o capacidad directiva, supone básicamente dos grandes dimensiones como puede verse en la figura 4. Dirigir es siempre :

1. **Adaptar, reasignar recursos en los procesos y en las funciones.** Es decir, el directivo debe definir con qué estrategias realiza estos procesos de adaptación, no solo funcionales, sino también institucionales.

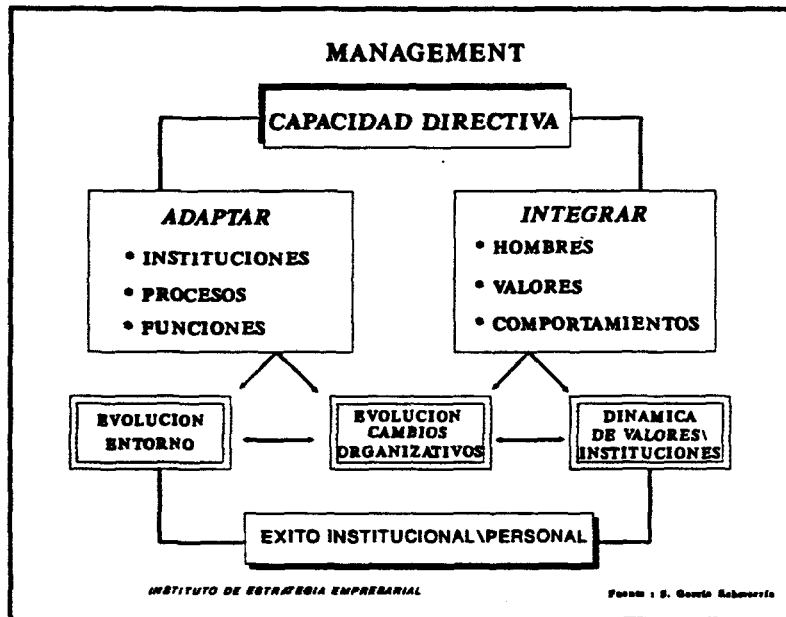


Figura 4

2. La capacidad directiva tiene como misión fundamental **integrar** con el fin de reducir costes de coordinación. Se trata de integrar hombres, valores y comportamientos con el fin de acercar los mismos de manera que haya una identificación con las formas de actuar y se reduzcan costes de coordinación.

Esta **capacidad directiva**, que es **adaptar e integrar**, tiene que ser lo suficientemente **flexible** para dar respuesta a los cambios del entorno, a la **dinámica** en los cambios organizativos y en los valores de la institución. El éxito institucional se encuentra estrechamente vinculado al éxito personal y es por ello que el directivo tiene que aprender que su misión en un sistema abierto y competitivo es **adaptar permanentemente** la asignación de recursos de la

institución, las formas de realizar la actividad a los entornos turbulentos y reducir al máximo los costes de coordinación aflorando los potenciales humanos disponibles.

Por tanto, si no se define previamente la institución difícilmente va a ser posible dirigirla. No hay que olvidar que dirigir la institución es la labor primaria de un directivo. Y es por lo que se pueden establecer dos componentes básicos perfectamente jerarquizados :

- . En primer lugar, **dirigir una institución** : que supone siempre reorientarla, adaptarla para dar respuesta al entorno y a lo que denomino orientación al "reto estratégico". De lo adecuado de esta adaptación, tanto en el tiempo como en cuanto a la selección de los potenciales de una empresa, se tendrá una mayor o menor "eficiencia corporativa o institucional". Esto es, si no se dirige eficientemente una institución, posicionándola en el mercado donde tiene mayores ventajas competitivas, de poco va a servir luego la segunda parte de la **dirección institucional que es la estructuración e implementación de los sistemas de dirección**. En un sistema abierto y competitivo no se puede diseñar la estructura e implementar sistemas de dirección, o de organización, si previamente no se define el posicionamiento estratégico de la institución en su entorno. Las funciones están al servicio de ese posicionamiento primario que ayudarán a implementarlo o realizarlo. Con lo que se puede hablar de "eficiencia funcional".
- . En segundo lugar, y es en un segundo lugar jerárquico, dirigir es dirigir hombres, quiere decir, que una vez definida la institución, los hombres de esa institución aunan, coordinan esos esfuerzos hacia la orientación institucional que se ha definido, hacia la estrategia para adaptarse a los entornos. Y en este sentido se deben distinguir en la dirección de los hombres claramente las dos dimensiones básicas de la misma :
 - La **identidad corporativa**, como base para definir los valores correspondientes a esa institución que dicta normas de comportamiento y genera criterios de comportamiento homogéneos, con lo cual se logra integrar y motivar al hombre dentro de la institución. Se dirige al hombre integrándole en la

institución y, consiguientemente, en ese binomio institución-hombres, se busca tanto la valoración de las posibilidades de actuación, como también el éxito o fracaso.

- Pero el hombre dirige a hombres basándose en un liderazgo individual, esto es, a través de la confianza con lo cual reduce los costes de coordinación entre los individuos y genera criterios de identidad y homogeneidad y rompe con la heterogeneidad natural del proceso humano. Por ello la creación dentro de una empresa de subculturas debido a la integración personalizada, es uno de los temas más complejos y delicados dentro del diseño de la actuación directiva. El directivo, como líder, debe dirigir a los hombres hacia la institución a través de la persona. Esta debe servir como instrumento eficiente, y como valor clave, para dirigir hacia la institución (figura 5).

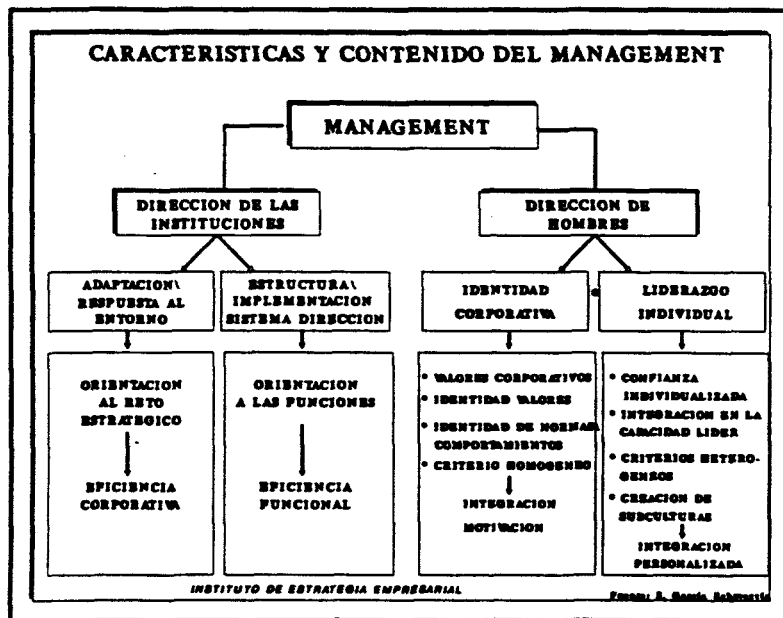


Figura 5

Por tanto, la orientación del Management está caracterizada principalmente por tres componentes tal como se puede apreciar en la figura 6 :

Siempre debe orientarse hacia el futuro y hacia el entorno.

- Debe dominar la institución, como dimensión corporativa, que fija criterios y legitima la actuación empresarial.

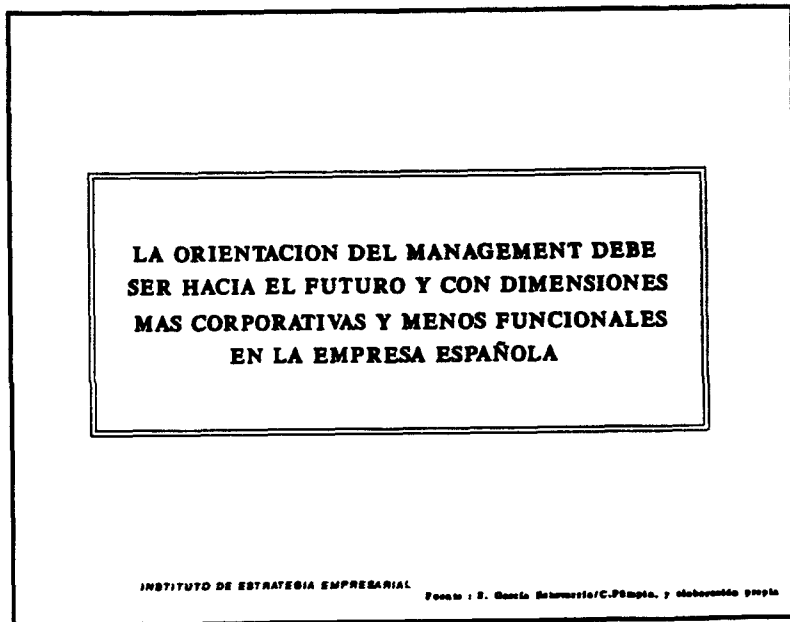


Figura 6

- Lo funcional es importante, pero en segundo término. Debe estar al servicio de la institución y de la dirección de hombres.

Concluyendo, puede reafirmarse que todo directivo, como todo político o economista, tiene que aprender a asumir que la actuación empresarial o económica es siempre la resultante de las dos dimensiones recogidas en la figura 7 :

- Por un lado, toda actividad debe tener **eficiencia económica** en la disposición de los recursos y esta eficiencia se demuestra con la generación de **valor añadido**. La creación de este valor significa generar **nueva capacidad económica** que permita, reasignando los recursos, dar unas mejores prestaciones y lograr mayor bienestar para el conjunto de las personas directa o indirectamente implicadas en esa actividad institucional.

Pero, al propio tiempo, toda actuación económica se encuentra en un ensamblado social, ya que es el hombre el que la realiza y para el que la realiza y, consiguientemente, la eficiencia social constituye uno de los factores decisivos en cuanto a los costes de coordinación dentro de una empresa. La **eficiencia social**, en el sentido amplio de lo social, de comunidad de hombres y no en el sentido restrictivo de política o prestaciones sociales, constituye la base para una estabilidad social de esa institución, o de un país. La **percepción de esa justicia social** es la que conlleva al hombre a manifestarse, individualmente o como colectivo, dentro de una empresa, mediante la generación de una **estabilidad social**.

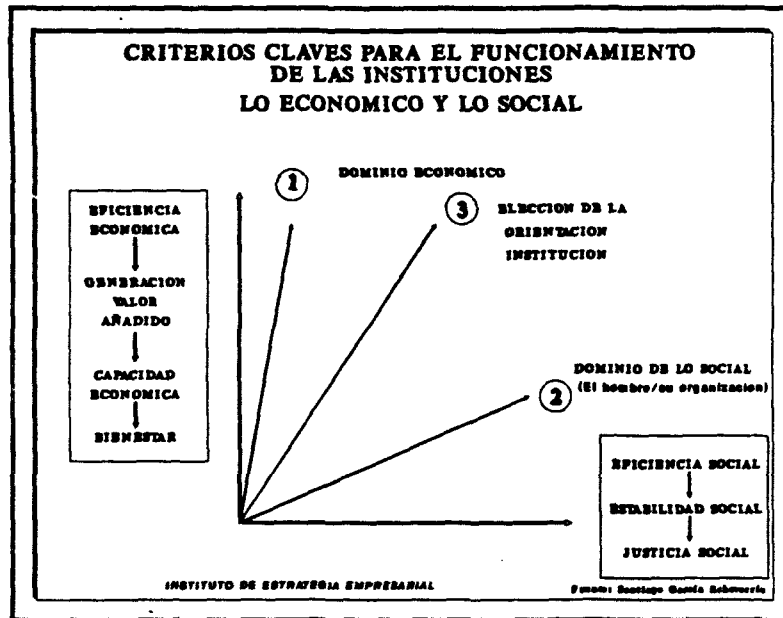


Figura 7

La conjunción de eficiencia económica y eficiencia social constituye el gran reto que tiene todo directivo. Como puede verse en la figura 7, todo directivo tiene que combinar ambas coordenadas. Si lo que desea es un dominio económico, con una baja eficiencia social, originará una fuerte inestabilidad social. Por contra, si lo que busca es una gran eficiencia social con una baja eficiencia económica lo que generará, a la larga, es una gran injusticia social puesto que asignará ineficientemente los recursos, y llevará a la crisis a la empresa.

La elección dentro de este espacio de alternativas es la que caracteriza básicamente a la actividad empresarial. Según las situaciones en las que se desenvuelve la empresa las características del proceso y situaciones individuales elegirá un espacio u otro entre las diferentes posiciones de ese cuadrante. Por lo tanto, cuando dirige en cambio debe elegirse en cada momento cuál es la combinación de lo económico y social más adecuada para orientar la institución; y no servirá copiar actuaciones pasadas. Frecuentemente debe desaprenderse lo aprendido, para realizar nuevos aprendizajes.

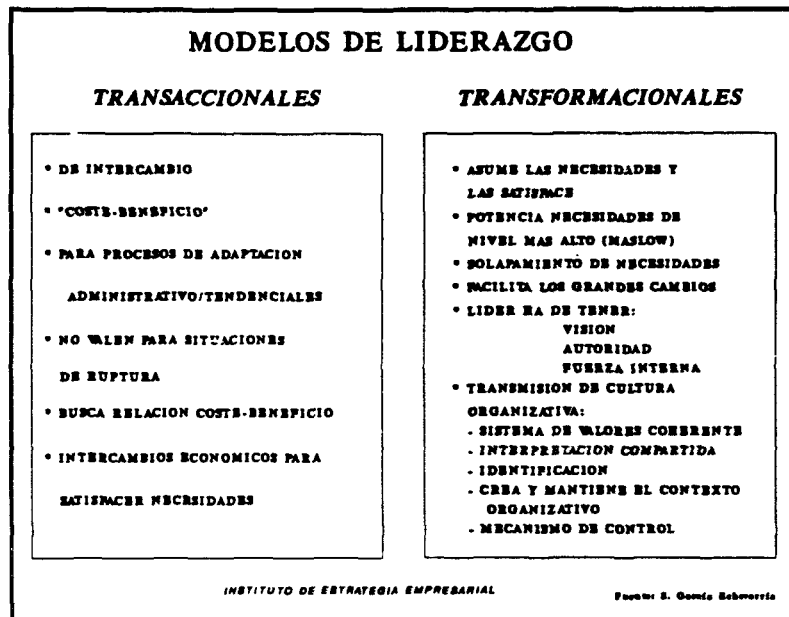


Figura 8

Es importante señalar, dentro del contexto que hemos mencionado sobre la figura del directivo con respecto a la institución y con respecto a los aspectos concretos del proceso de dirección, la diferenciación entre los dos modelos básicos de liderazgo, tal como se recoge en la figura 8. Cuando un directivo lo que hace es realizar un proceso de transacción está interpretando que la economía es siempre un juego de suma cero : el uno lo pierde y el otro lo gana. En este sentido el directivo lo que trata es de "administrar" ese juego en el que es conocido lo que se pierde y se gana, y su habilidad negociadora le llevará a un cálculo de "coste-beneficio" sobre el que se basará para tomar decisiones tanto económicas como sociales. El problema es que en una actuación directiva de transacción no se genera nuevo valor añadido. Yo casi diría que al contrario, se

reduce el valor añadido, porque no se generan mayores impulsos para generar mayor riqueza, ya que el hombre ni se motiva, ni la motivación que se realiza tiene una correlación positiva con los costes que conllevan unas actuaciones de coordinación transaccionales. Son frecuentemente las actuaciones que se definen como "concertar".

El directivo necesariamente en una economía competitiva tiene que ser transformacional. La misión fundamental del directivo es reasignar recursos, transformar culturas, transformar organizaciones, al objeto de generar mayor nivel de riqueza. Se trata de una interpretación de la economía basada en el hecho de que todos los grupos de referencia que tienen que ver con esa institución empresarial tienen que ganar y, consiguientemente, si todos ganan dentro de la estructura de eficiencia económica y eficiencia social, lo que se tendrán son menores costes de coordinación. Por consiguiente, el directivo, para ser transformacional, tiene que elegir previamente, dentro de las dos ordenadas económica y social antes planteadas, la posición que en ese momento considera la más eficiente para esa institución, proceso o función.

Transformar supone, principalmente, integrar al otro de manera que se trata de motivar e integrar a través de subir al otro hacia arriba, en la organización, en el planteamiento. Transformar presionando hacia abajo, es imposible dentro de la actuación del hombre, y si se consigue realizar, será con elevados costes de coordinación. Esto es "mandar". Por tanto, hay que subir al otro hacia arriba, con lo cual podrá dirigir y estar integrando y motivando al personal. De lo contrario, estará "mandando", que es siempre presión de arriba a abajo, con lo que generarán altos costes de coordinación al desprestigiar los potenciales que los individuos pueden tener y pueden aportar para reducir costes de coordinación.

Pero para que un directivo sea líder, tiene que tener una idea muy clara de lo que es la institución empresarial y, sobre todo, su posicionamiento estratégico en los dos ejes de ordenadas que hemos mencionado. Asimismo debe tener autoridad para poder subir al otro a su proyecto y debe también tener fuerza interna de implementación, esto es, tener una fuerza de convencimiento del proceso que está dirigiendo.

Como se puede apreciar en la figura 9, una de las situaciones típicas del empresario español, y en particular del empresario vasco, es el posicionamiento

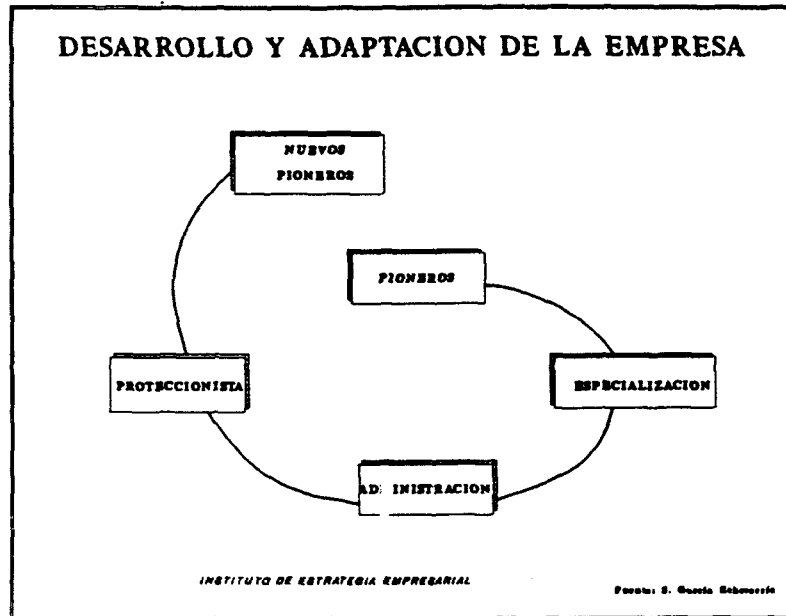


Figura 9

y manera de actuar en el ciclo de la evolución empresarial. Si a principios de los años sesenta los empresarios pioneros vascos supieron realizar una nueva reasignación de recursos dentro de una nueva división de trabajo, a mediados de los sesenta se especializaron en el contexto del mercado nacional español. Supieron reasignar recursos y desarrollar unas estructuras directivas aptas para aquellos entornos delimitados. Desgraciadamente en 1962 España no entró en la Comunidad Europea y se ajustó esta especialización a una división de trabajo nacional, con lo cual los criterios económicos para elegir las estructuras organizativas no eran los más adecuados, hubieran sido otros los criterios si se hubiera abierto la sociedad y la economía española a la competencia exterior. Esa permanencia en un sistema cerrado conduce siempre, en una actividad empresarial, a que el directivo se convierta en "administrador", y cuando comienza a abrirse un sistema, pida proteccionismo. Implica haber evaluado inadecuadamente las situaciones del entorno y, consiguientemente, constituye una dificultad muy fuerte para poder adaptarse a las situaciones cambiantes. El problema actual es que lo que se necesitan son nuevos pioneros como consecuencia del Acta Unica Europea. Ello implica una nueva división de trabajo y obliga al directivo a ser un directivo transformacional que reasigna recursos rápidamente para establecer instituciones

y capacidad humana que puedan dar respuesta a las exigencias, tanto competitivas como societarias.

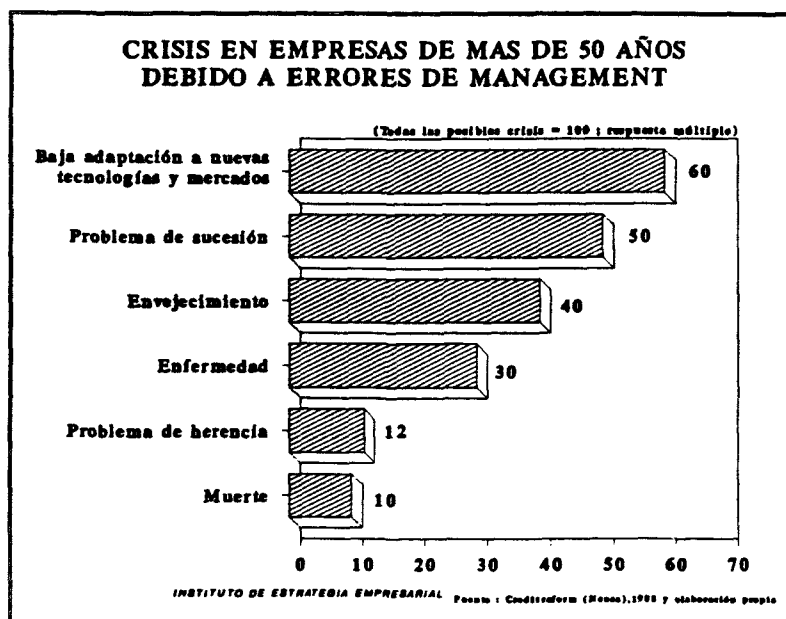


Figura 10

Estas afirmaciones pueden verificarse perfectamente, tal como se recoge en la figura 10, en los análisis empíricos llevados a cabo para Alemania. Se trata de la búsqueda de las causas que llevan a las empresas a la quiebra debido a errores de Management. Para un 60% la causa es una baja adaptación a nuevas tecnologías y mercado, esto es, las crisis empresariales provienen porque la institución no se ha posicionado a tiempo y acertadamente en los nuevos entornos. En segundo lugar, son los problemas de sucesión de directivos, y ello es debido a que por motivos de rupturas personales no se ha cuidado en una organización directiva el proceso de continuidad. Factores como envejecimiento del personal o las enfermedades son factores relativamente de tercero y cuarto rango. Los costes de coordinación clave son, por tanto, la tensión de los procesos de adaptación, tanto técnicos como económicos y como de sucesión en la capacidad directiva

Puede realizarse, sin duda, la afirmación que se recoge en la figura 11 en la que todo directivo debe tener claro que su capacidad directiva está siempre en función de la dinámica del entorno. Aquella empresa o aquel directivo que anule la competitividad de su entorno, que la rehuya o la bloquee, puede estar seguro

que su cálculo económico es erróneo, que diseñará estrategias de adaptación erróneas y solamente con validez mientras se mantenga esas barreras artificiales que se ha impuesto. Pero que en el momento en que se rompan esas barreras artificiales, que a la corta o a la larga desaparecen, conducirá a la empresa al fracaso. Y solamente se lograrán eficiencias directivas, capacidad directiva, cuando la empresa se encuentre en mercados dinámicos y altamente competitivos, que es cuando verdaderamente el empresario, el directivo, tiene una referencia clara del cálculo económico que tiene que realizar, puesto que el entorno le facilita información sobre la competencia y sobre su eficiencia.

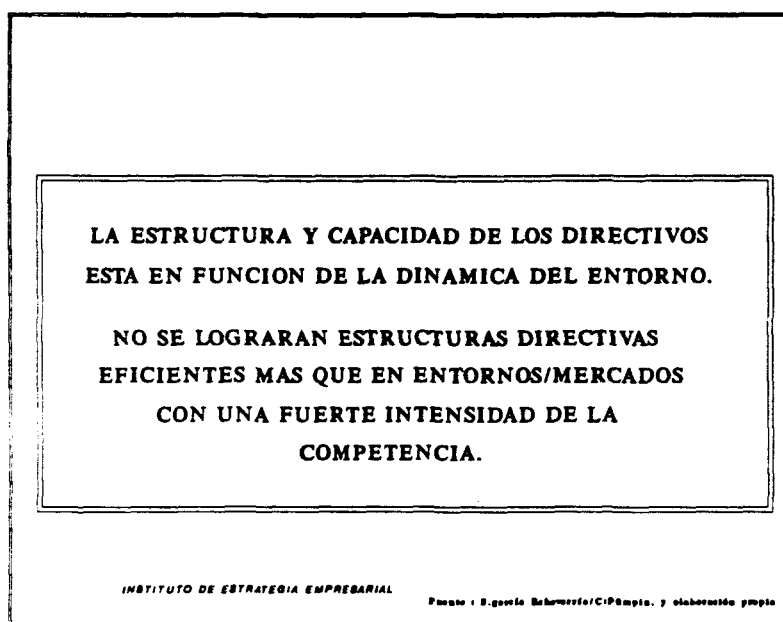


Figura 11

Puede señalarse, con respecto a la situación de la empresa vasca y española en general, que la actual situación de la empresa y del directivo puede definirse dentro de cuatro grandes programas de actuación, tal como se recoge en la figura 13 :

1. Toda empresa lo que tiene que hacer es dirigir bien lo que tiene, esto es, descubrir los potenciales de que dispone y hacer una dirección más eficiente, más racional, liberar recursos económicos, financieros y humanos para poder reasignarlos. Dificilmente se pueden reasignar recursos si no se dispone de los mismos. Y ello significa dar una prioridad absoluta a los incrementos de

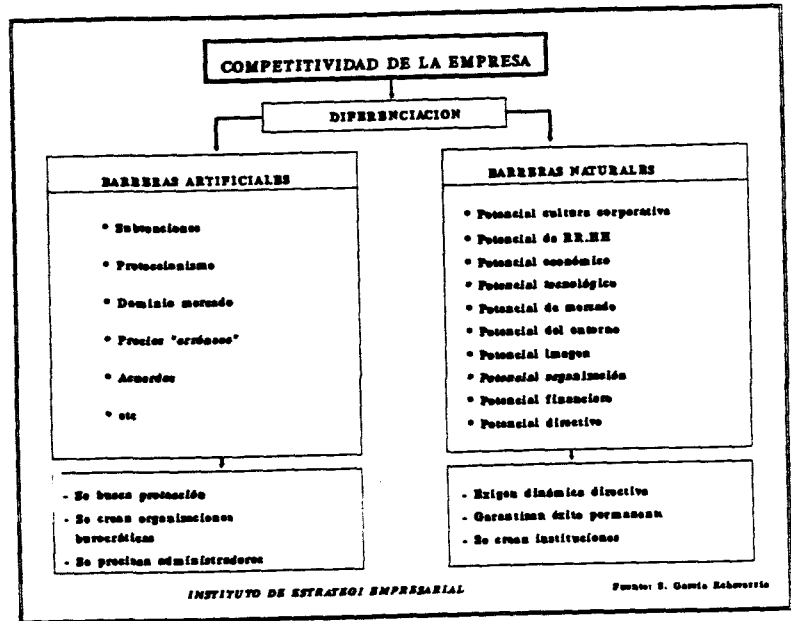


Figura 12

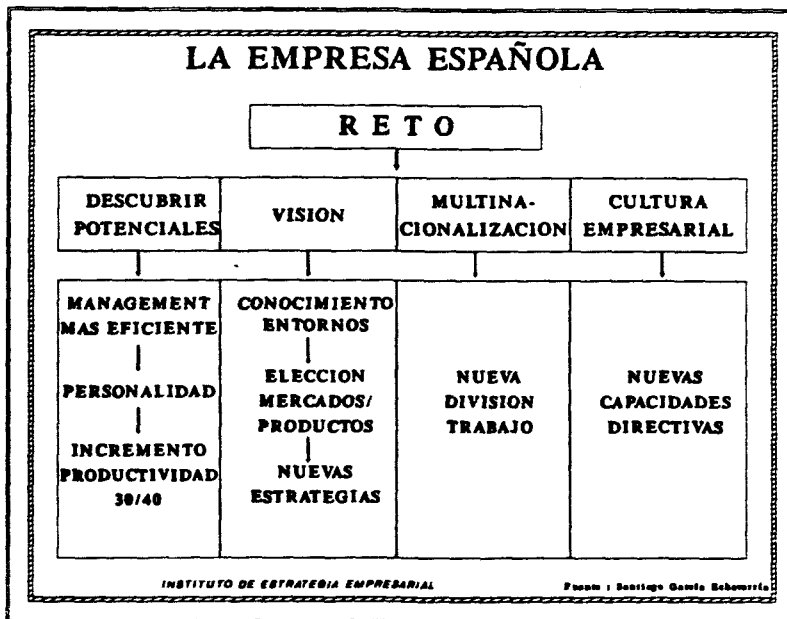


Figura 13

productividad. La productividad no es sólo un factor técnico y económico, sino que es sobre todo un posicionamiento cultural. O se piensa en términos de productividad a la hora de realizar las prestaciones directivas, o difícilmente podrá tenerse capacidad de dirección en situaciones de cambio.

2. Todo directivo y todo recurso humano en una empresa, como miembro de esa institución, tiene que coayudar a realizar el descubrimiento de las oportunidades del entorno para así poder definir la estrategia empresarial de adaptación. Ello significa que todo directivo o toda persona en la medida de su actividad dentro de la empresa, tiene que aflorar conocimientos sobre los entornos y tiene que contribuir a seleccionar adecuadamente mercados y productos, por lo que tendrá que diseñar nuevas estrategias. La definición de estrategias no es sólo un problema del Presidente de una compañía, sino de todos y cada uno de los hombres que en sus distintos niveles actúan dentro de esa institución. Para ello tienen que conocer cuál es el posicionamiento estratégico de esa institución para que cada uno realice su función o proceso orientándolo a la estrategia institucional.
3. El gran déficit y el gran problema del reto de la empresa vasca y española es el problema de su multinacionalización. Multinacionalizar no significa comprar y vender, sino que significa integrarse en la nueva división de trabajo de tal manera que los costes de coordinación con el entorno sean los más bajos posibles por haber entrado en las ventajas de economías de escala y de diferenciación dentro del contexto de una nueva división de trabajo internacional.
4. Por último, el reto institucional es el verdadero reto empresarial español. Debe desarrollar una nueva **Cultura Empresarial** con unas nuevas capacidades directivas, lo cual significa "desaprender" muchas de las normas y comportamientos que nos han regido en el pasado, para aceptar nuevos planteamientos y realizar nuevas capacidades directivas.

III. CUAL ES LA REALIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA ESPAÑOLA?

A efectos de ofrecer una visión sobre la situación competitiva real de la empresa española se han tomado algunos de los elementos más relevantes del cálculo económico y se comparan con la República Federal de Alemania, ya que es uno de los principales competidores dentro del contexto europeo. También se quiere destacar el diferente comportamiento de la empresa nacional y multinacional en España a pesar de actuar en el mismo ordenamiento económico y social.

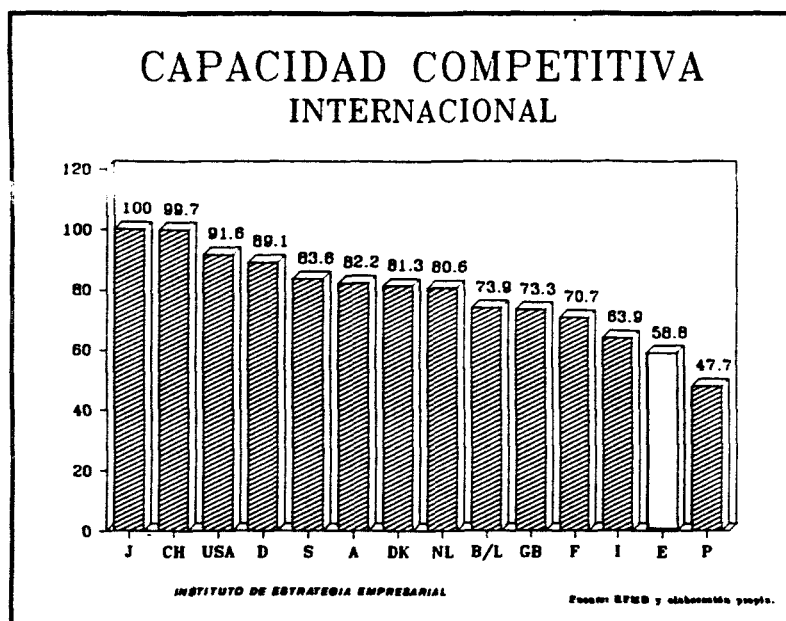


Figura 14

Como puede apreciarse en la figura 14, España es un país con una baja capacidad competitiva internacional. Su reflejo en la balanza comercial es cada día más claro y no es sólo como consecuencia, por muy importante que sea, de la cotización de la moneda, sino que también es debido a los elevados costes de coordinación que tiene la empresa española con su entorno, así como los costes internos, es decir, los costes de organización son muy altos para la actividad

económica que realiza. Esto es, España no es un país económica y socialmente eficiente en términos de asignación de recursos. Los otros países son más eficientes. Las diferencias de competitividad con respecto a Japón o Suiza son aproximadamente de un 60% y con respecto a Alemania de 2/3.

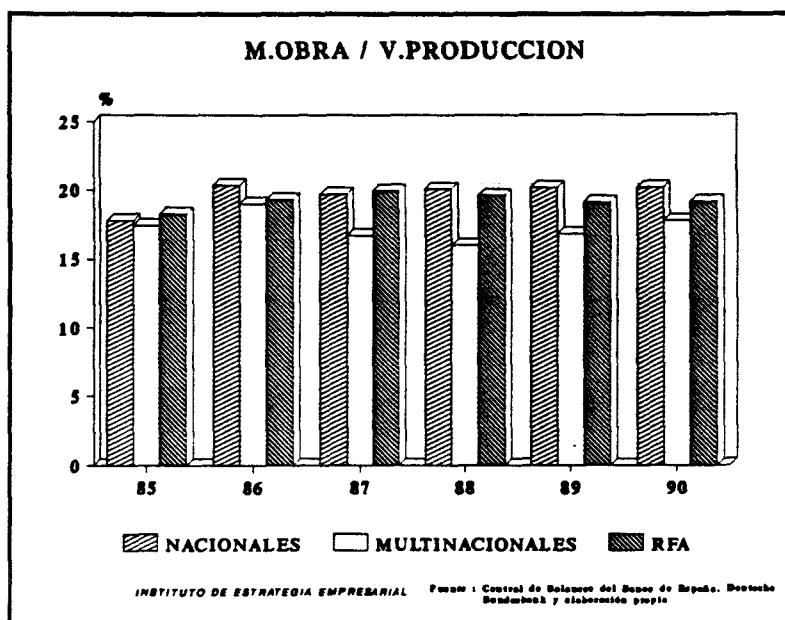


Figura 15

Y esta baja competitividad se debe a que se utilizan mal los factores de producción más relevantes. Así puede apreciarse en la figura 15 cómo el coste de la mano de obra de la empresa española nacional, cuando la medimos con respecto al valor de la producción, es incluso superior al coste de la mano de obra en la República Federal de Alemania y al de las multinacionales en España. Y ello a pesar de que los salarios nominales que se pagan en España son aproximadamente un 60% de los que se pagan en Alemania. Quiere decir, que la diferencia en el precio de la mano de obra se pierde en el proceso productivo lo que significa una baja eficiencia económica en la dirección y asignación de los recursos humanos.

Asimismo se puede observar con gran claridad cómo en los últimos años esta diferencia nominal de los salarios se ve reducida de manera mucho más rápida de lo que se viene asumiendo. La tendencia, dentro de Europa, a unas mayores exigencias de retribuciones puede apreciarse claramente en la figura 16. Portugal,

Grecia y España son los tres países con mayor velocidad de incremento de los costes de la mano de obra y, por lo tanto, son los que en el futuro van a tener una tendencia o presión social muy importante para incrementar las retribuciones. Es por ello que hay que lograr mayores productividades para que los incrementos de retribuciones no nos hagan perder aún más capacidad competitiva.

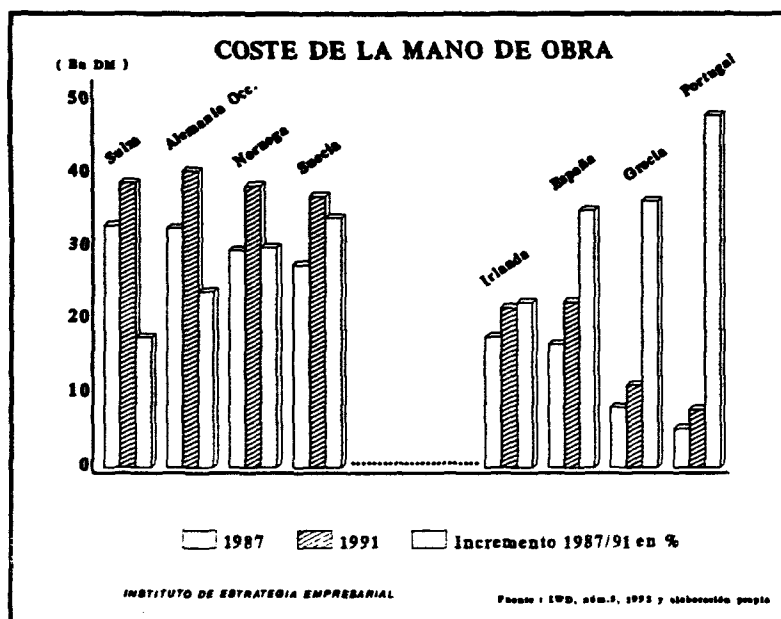


Figura 16

Este hecho queda perfectamente corroborado en la figura 17 cuando se aprecia que la renta neta de los trabajadores españoles, considerando un matrimonio con dos hijos y teniendo en cuenta los pesos correspondientes a las paridades y al poder adquisitivo, es una de las más bajas de Europa con 21.000 DM en comparación con los 40.000 DM de Luxemburgo. Se puede apreciar claramente que todos los países del Sur del Europa tenderán con gran fuerza, y España en particular, a un incremento de la presión salarial para mejorar la renta neta.

Pero esta situación de renta neta baja la sufren también las propias empresas. Como puede verse en la figura 18 tampoco la empresa española goza de una eficiente retribución. El cash-flow, beneficio más amortización con respecto al inmovilizado neto, como puede verse en la figura 18, es prácticamente un 10% para la empresa grande española o hasta un 18% en la empresa de tipo mediano,

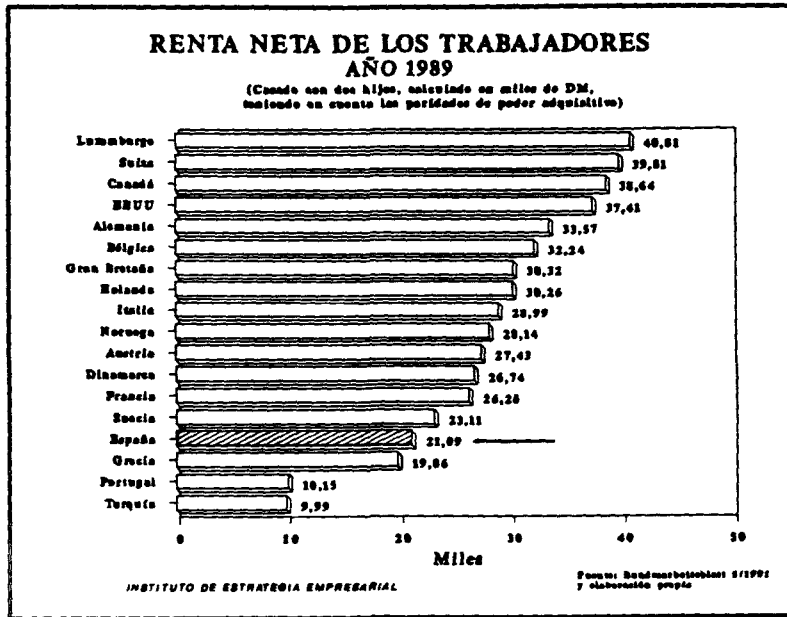


Figura 17

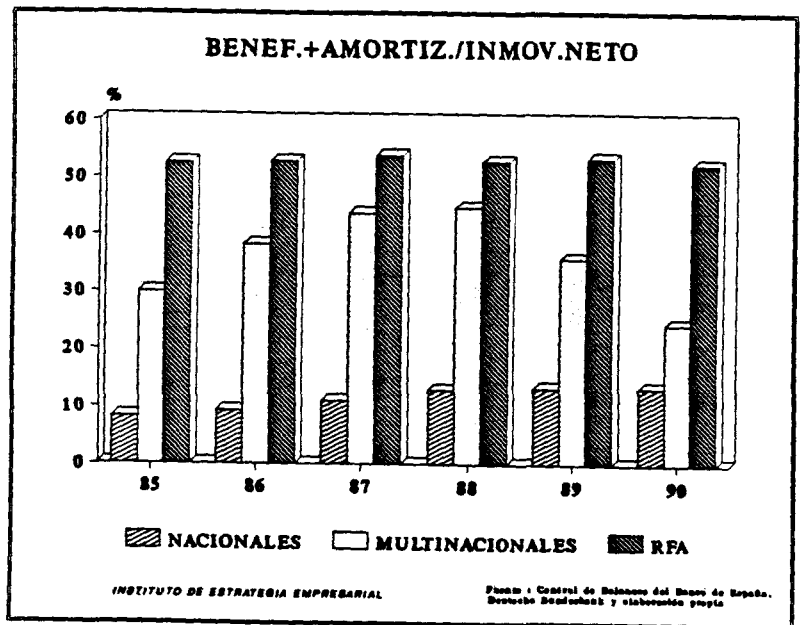


Figura 18

mientras que la empresa multinacional en España tiene unos porcentajes significativamente superiores. Pero, sobre todo, es de interés su comparación con el cash-flow de una empresa alemana respecto a su inmovilizado que para 1990 fue de un 53%, esto es, en dos años recupera el riesgo de la inversión.

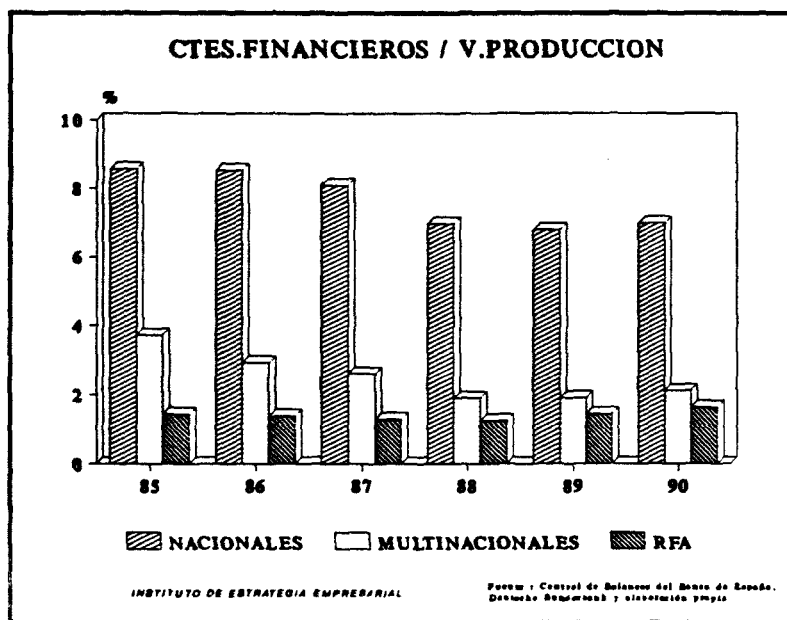


Figura 19

Asimismo puede apreñarse cómo los costes de coordinación en el ámbito financiero son muy altos en la economía española. En la figura 19 puede analizarse la diferencia significativa entre las empresas nacionales y las multinacionales en cuanto a los costes financieros medidos en valor de la producción. Pero es que además, si lo comparamos con las empresas alemanas, éstas tienen unos costes financieros que son como media el 1,5% del valor de la producción, frente a la media española que está sobre el 6%. Esta diferencia, en los costes financieros, representa el beneficio industrial.

Y cuáles son las causas que originan estos elevados costes de coordinación? En primer lugar, se debe al hecho concreto de la baja rotación de los inmovilizados. En la figura 20 puede apreciarse cómo la rotación de las capacidades productivas de la empresa nacional es más baja que la de la multinacional. Pero, sobre todo, si comparamos esta rotación entre las empresas españolas y las alemanas podemos establecer que en el conjunto de la economía nacional la

rotación de los inmovilizados viene a ser de una vez, esto es, el volumen de ventas, el volumen de negocios, es una vez el valor del inmovilizado neto. La empresa alemana se mueve aproximadamente en cinco veces, lo que significa tener economías de escala, menores costes unitarios y, consiguientemente, menores costes tanto de organización interna como de coordinación con el entorno. De ahí proviene, en primer término, que España tenga una baja competitividad.

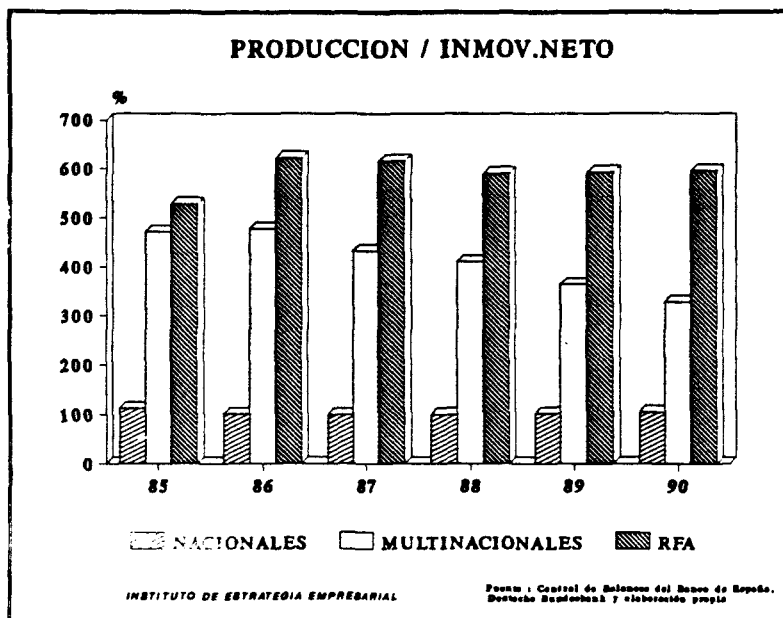


Figura 20

Pero también es debido a la **forma de dirigir**, de integrar a los hombres, como puede verse en la figura 21. La **motivación** de los trabajadores en la empresa española es una de las más bajas en el contexto europeo, lo que significa que no hemos construido una empresa, esto es, que la persona no coordina con la empresa por la vía de su proceso de dirección e integración, sino a través de formas que tienen un alto coste económico. Lo mismo puede apreciarse en la figura 22 por lo que afecta a los **incentivos laborales**, ya que España se encuentra en los lugares más bajos. Es impresentable que España tenga la actual estructura de incentivos laborales. Por tanto si no se considera la motivación y los incentivos como punto de referencia de integración, difícilmente pueden obtenerse instituciones cuyos costes de organización y coordinación sean bajos. Lo cual, como puede apreciarse en la figura 23, origina que la **flexibilidad laboral** sea baja, lo que repercute de manera negativa a la hora de dirigir en una economía abierta

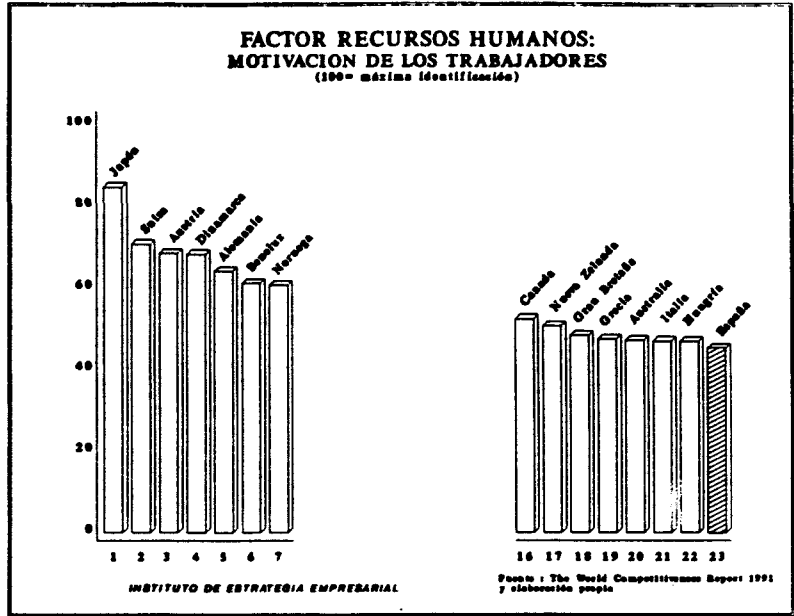


Figura 21

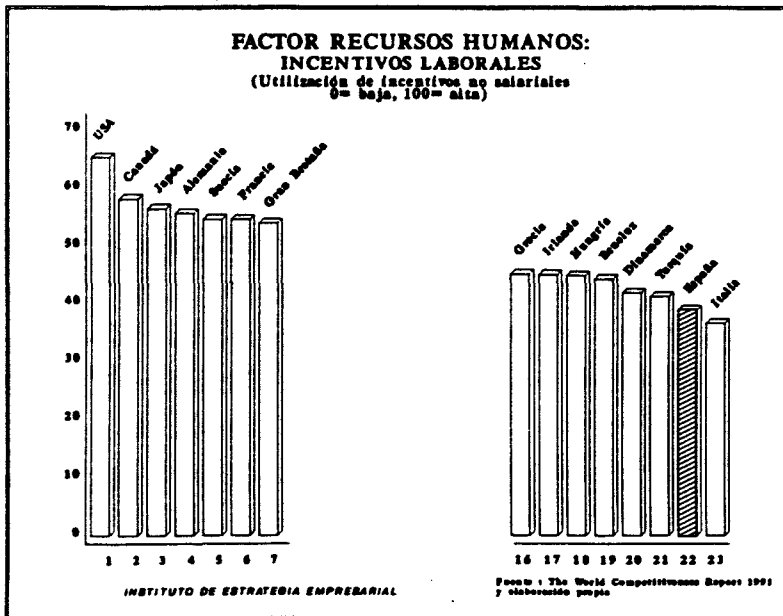


Figura 22

y competitiva, donde hay que adaptarse permanentemente a las situaciones de cambio.

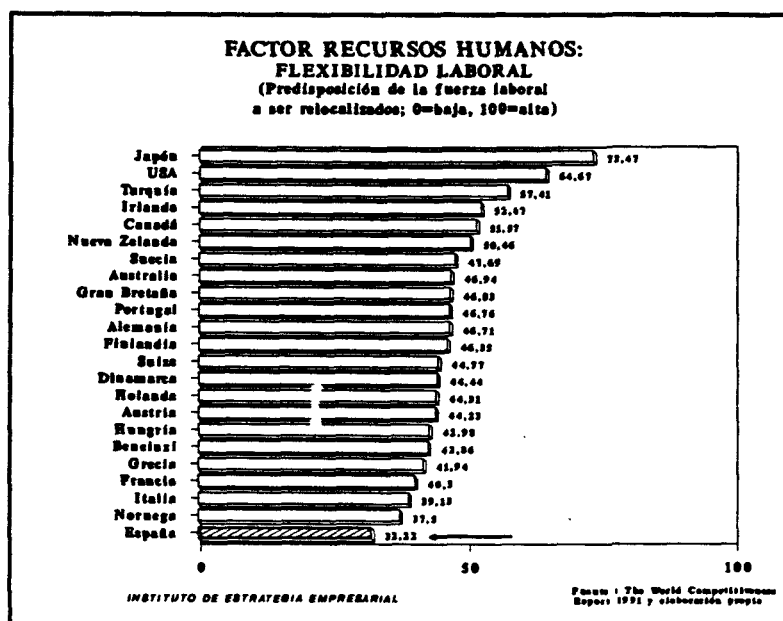


Figura 23

Ello podía, al mismo tiempo complementarse con uno de los principales problemas que originan los costes de coordinación dentro de la empresa : la **capacidad de delegación**. Difícilmente puede delegarse si no se ha configurado previamente la institución empresarial y el directivo asume como situación primaria, que para reducir costes de coordinación debe delegar. Tal como se recoge en la figura 24 nos encontramos con que España es asimismo uno de los países con las menores capacidades desarrolladas para actuar en una situación de cambio permanente, ya que no sabe delegar.

No cabe la menor duda, que el Acta Unica Europea constituye el gran revulsivo de cambio y, consiguientemente, el acelerador decisivo para pasar de una dirección aprendida en un contexto "administrativo" a una dirección estratégica. Tal como se aprecia en la figura 25 el proceso de integración europeo constituye una ruptura histórica en la división de trabajo en Europa y es aquí donde el directivo debe considerar su misión fundamental. Debe diseñar nuevas

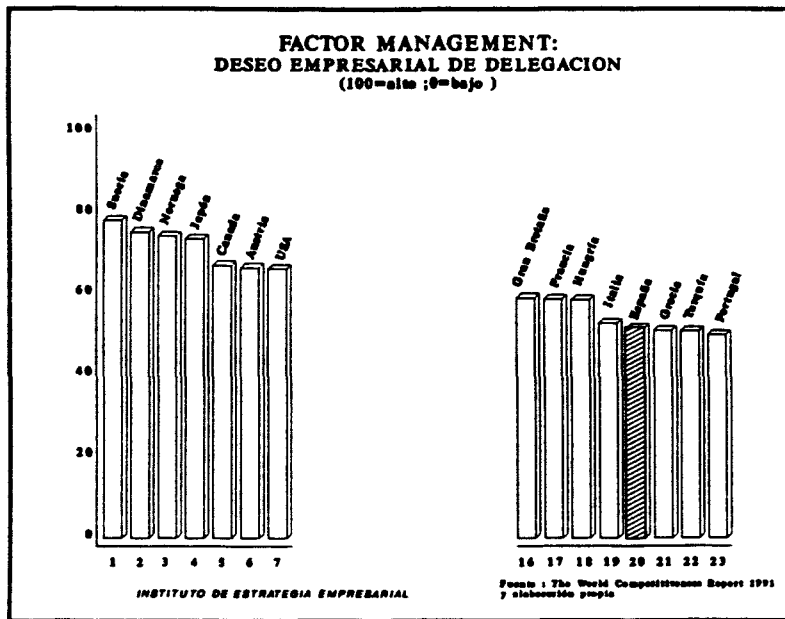


Figura 24

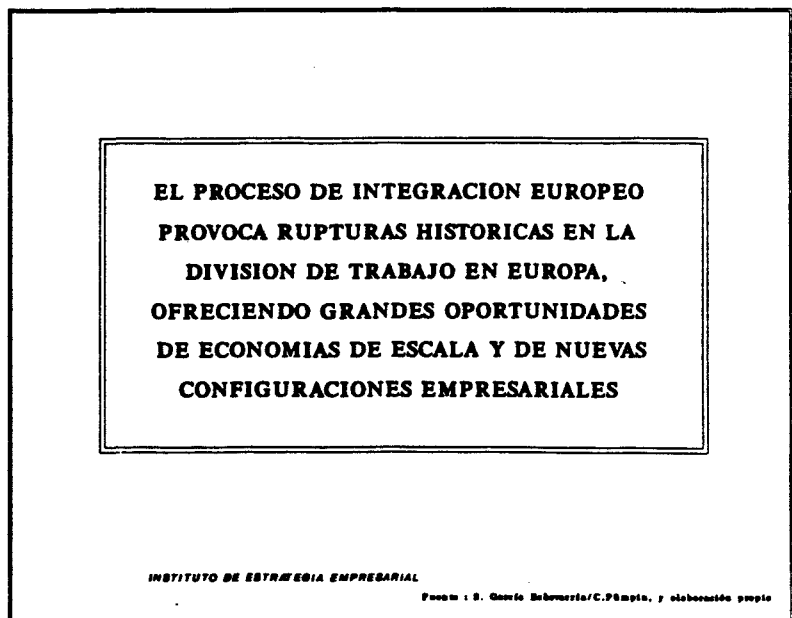


Figura 25

divisiones de trabajo en las que pueda realizar una eficiente dirección al objeto de conseguir los dos aspectos fundamentales para la competitividad :

- . **Obtener economías de escala** para reducir radicalmente los costes unitarios por la vía de una mayor productividad como concepto clave en el proceso de entendimiento de la empresa y su actividad.
- . **Asumir la diferenciación**, esto es, entrar en la nueva división de trabajo europea diferenciándose o potenciando aquellos aspectos de la empresa en los que disponga de diferencias, ya sea en productos, mercados, cultura, etc.

Y ello conlleva, a mi entender, la definición de nuevas instituciones empresariales, pero también habrá que definir nuevas instituciones en los entornos políticos y de la Administración Pública y, no por último, definir la actuación sindical, así como el papel del directivo o empresario.

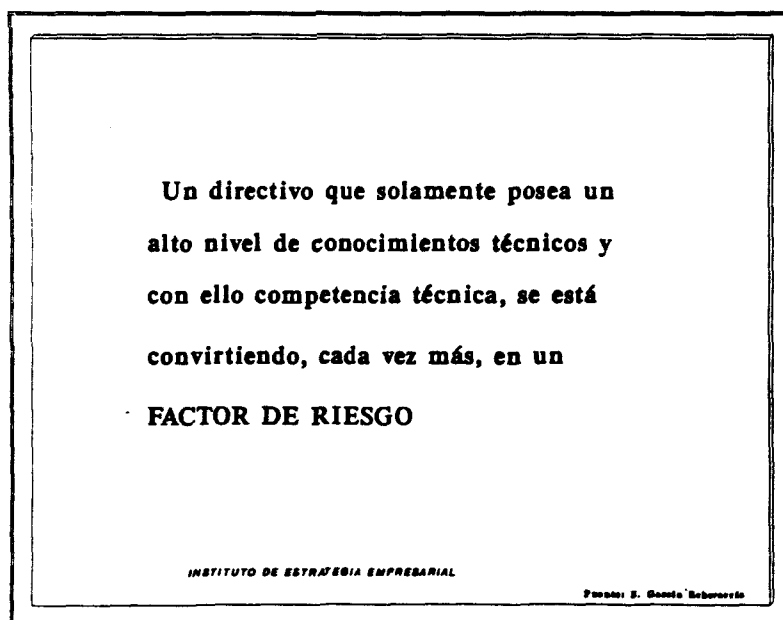


Figura 26

En una economía competitiva y abierta el directivo, el empresario, es el factor clave : o se dispone de empresarios que sean capaces de configurar instituciones en los términos que hemos mencionado y de dirigir hombres para esas

instituciones, para reducir los costes de coordinación, o no tendrá la institución capacidad de funcionamiento en una economía competitiva. Por ello todos los esfuerzos en materia de formación o en materia de darle el peso necesario al directivo en la sociedad y en la política, y en la Administración Pública, son piezas claves para el funcionamiento de la empresa en una sociedad abierta. Pero ello conlleva para el propio empresario y directivo una responsabilidad ética.

Por tanto, se puede señalar que al directivo no se le debe exigir sólo destrezas y conocimientos sino que debe ser un directivo institucional ya que si no se convierte en un factor de riesgo tal como se recoge en la figura 26.

IV. CUAL DEBE SER EL PERFIL DIRECTIVO?

En los últimos dos meses estamos realizando un amplio estudio sobre la Cultura Corporativa en las empresas del País Vasco y de España. En espera de esos resultados quisiera, sin embargo, resaltar cuáles son los valores o sistema de valores que deben regir el comportamiento directivo para que éste pueda hacer institución y pueda dirigir hombres para esas instituciones, según los estudios europeos. La figura 27 recoge cuáles son los valores que debe tener todo directivo:

- . En primer lugar, debe ser un hombre con **visión**, esto es, debe orientarse al futuro y desde el futuro diseñar la estrategia institucional y operativa de la empresa. El directivo no debe estar diseñando la estrategia sobre el pasado, sino que tiene que realizar su cálculo económico partiendo del entorno y partiendo del futuro. Por tanto, se debe exigir a todo directivo **visión**, esto es, capacidad de percepción de futuro para poder evaluar correctamente las distintas estrategias con las que se tiene que adaptar esa institución y realizar los procesos de dirección y de asignación de sus recursos.

- . **Trabajo en equipo**. Supone fundamentalmente la pretensión de reducir los costes de organización dentro de una empresa en el sentido de reducir todo conflicto que está condicionando las relaciones entre los

hombres y que, consiguientemente, generan inaptitudes o despilfarros de recursos.

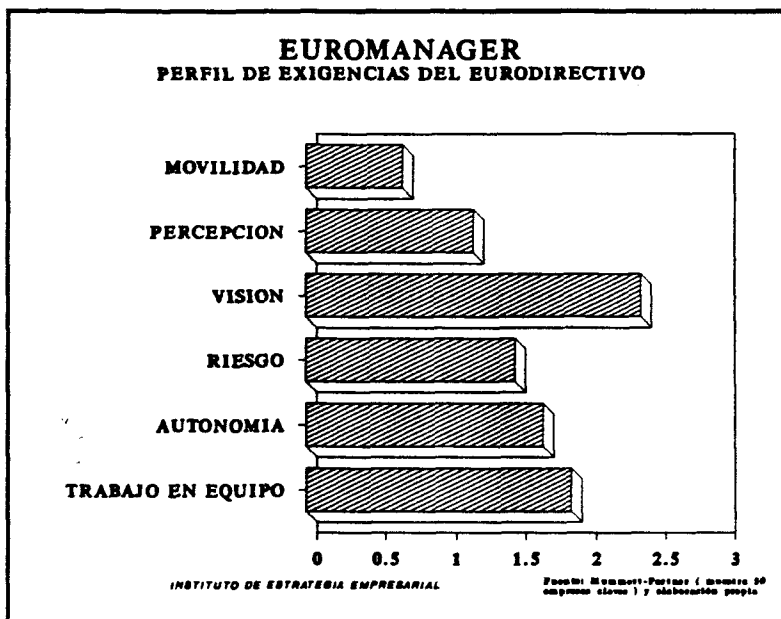


Figura 27

- . **Autonomía**, como uno de los criterios fundamentales, para que el hombre pueda aflorar sus potenciales y pueda, por lo tanto, asumir sus responsabilidades dentro del conjunto empresarial.
- , **La asunción de riesgo** tanto si el resultado es positivo o negativo y la saber visualizar los mismos.
- . **Movilidad** dentro de los esquemas directivos.

En los próximos años, tal como puede apreciarse en la figura 28, hay una serie de valores que permiten evaluar la capacidad directiva. En primer lugar, un directivo tiene que estar **convencido** sobre el proyecto empresarial. Si no lo está difícilmente va a poder "vender" a las personas que dirige el proyecto, y difícilmente va a poder reducir los costes de coordinación, ya que va a tener que mandar en vez de dirigir y, consecuentemente, las posibilidades de subsistencia de esa empresa serán muy bajas en un sistema abierto y competitivo, pero no en un sistema cerrado.

Por otro lado, las retribuciones tienen que ajustarse a las capacidades, quiere decir, que hay que aceptar que el hombre es diferente, es decir, que sus capacidades y cualidades son diferentes.

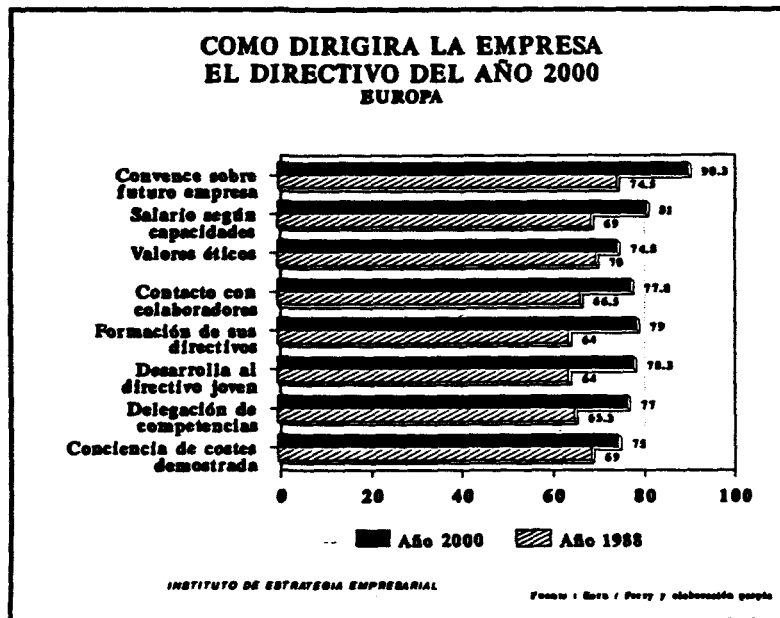


Figura 28

En tercer lugar los valores éticos constituyen la clave de una reducción radical de los costes de coordinación. Cuando se legitima la institución y sus comportamientos, los directivos de una empresa conocen el marco de referencia en el que esa empresa debe actuar y, por consiguiente, podrán adecuar su forma de dirigir y actuar en las decisiones económicas a esos valores. Asimismo los valores éticos constituyen ese consenso de valores con los que una empresa puede descentralizar y, consiguientemente, dar un marco de referencia muy claro al directivo para que él vaya visionando en su campo específico las posibilidades y alternativas de adaptación que tiene.

Como puede apreciarse los demás valores se refieren a la persona y son : contacto con los colaboradores, formación de directivos, desarrollo del directivo joven, delegación de competencia. Todos ellos son valores que tienen que ver con la integración de los hombres en el proceso institucional y directivo. Y en octavo lugar, se considera el problema de la mentalidad económica.

Por último, y a efectos solamente de ilustración, se expone en la figura 29, cuáles son los valores que deben caracterizar a la Cultura Empresarial según el estudio que ha realizado el Instituto de Industria Alemana.

Estos valores son :

- En primer lugar, la **autorresponsabilidad del colaborador**, esto es, motivación e integración. Un 96,7% de las empresas encuestadas consideran que es el valor más importante.

VALORES DE LA CULTURA EMPRESARIAL		%*
1. Fomento de la autorresponsabilidad del colaborador		96,7
2. Trabajo en equipo		93,4
3. Mayor participación del colaborador en los procesos de decisión		92,5
4. Más información sobre los procesos empresariales		91,7
5. Autorrealización en el puesto de trabajo		89,2
6. Areas de libertad en la configuración de los contenidos del trabajo		86,3
7. Humanización de la vida en el trabajo		84,2
8. Consideración de la responsabilidad societaria de la empresa		79,3
9. Organización del trabajo		78,4
10. Consideración de las cuestiones ecológicas		68,0
11. Flexibilidad en los tiempos de trabajo		53,5
12. Participación del colaborador en los resultados de la empresa		48,1

* (respuestas múltiples)

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL Fuente: Encuesta IW-1990 (241 empresas) elaboración IIE

Figura 29

- En segundo lugar, el **trabajo en equipo** como condición básica para reducir los costes de coordinación dentro de una empresa y, por lo tanto, poder achatar organizaciones y reducir costes indirectos (93,4% de las respuestas).
- La **integración del hombre**. Es consecuencia de la participación en los procesos de decisión con lo cual está en disposición de asimilar su actuación y el por qué de los determinados comportamientos estratégicos (92,5% de los casos).

- Para un 91,7% es necesario dar **mayor información** sobre los procesos empresariales en el sentido de buscar la mayor racionalidad no solamente por la competencia de las personas, sino por la información de que disponen.
- La **autorrealización en el puesto de trabajo**, lo que significa la **satisfacción en el mismo y, consiguientemente, el grado de identidad con los procesos empresariales** (89,2% de las respuestas).

Como puede verse en los distintos valores de este esquema el elemento "recurso humano" constituye la clave del éxito empresarial alemán. Consiguientemente, los menores costes de coordinación no provienen sólo de la organización del trabajo que aparece en noveno lugar, sino, en primer término, del posicionamiento de las personas en la institución y en la propia capacidad directiva de integrar a las personas en el proyecto empresarial.

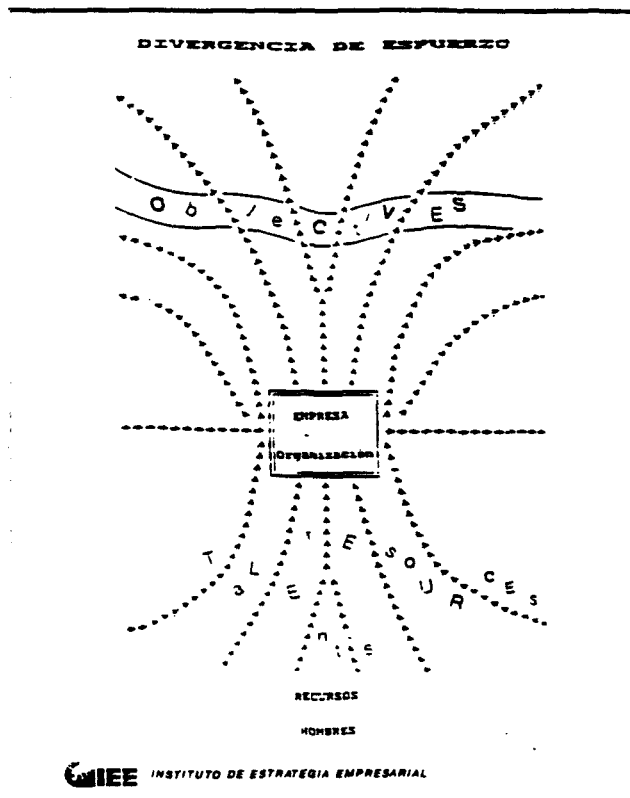


Figura 30

Se puede asegurar, por lo tanto, tal como se recoge en las figuras 30 y 31 que el concepto de empresa y la realización del mismo constituyen la clave para el éxito o fracaso de la misma. En la figura 30 puede apreciarse cómo en un sistema cerrado, no competitivo, se concibe a la empresa como una **organización funcionalista**, en la que se dispone de talentos, hombres y recursos en los que "funcionalmente" se trata de asignar cada uno de ellos de manera eficiente y de optimizar con lo que se produce una diversidad de esfuerzos. Los objetivos de cada una de las

funciones son distintos, con lo cual a la hora de plantearse funcionalmente la dirección de una empresa los "óptimos" que se quieren lograr son divergentes entre sí. Lo que origina elevados costes de organización.

Por el contrario, cuando se dirige una empresa a través de una institución empresarial definida por unos valores, su Filosofía Empresarial, con una Cultura con la que está identificada esa empresa y con una estrategia que sirve de base a las actuaciones del conjunto de directivos y hombres, se logra que la orientación de los recursos humanos, los talentos y los recursos materiales, se orienten bajo una **unidad doctrinal** a los mismos objetivos.

Para concluir, se puede afirmar, que un buen management, significa en primer término fijar e implementar una determinada Filosofía Empresarial que facilite tanto los criterios para coordinar la institución y legitimarla así como los criterios para legitimar los comportamientos individuales.

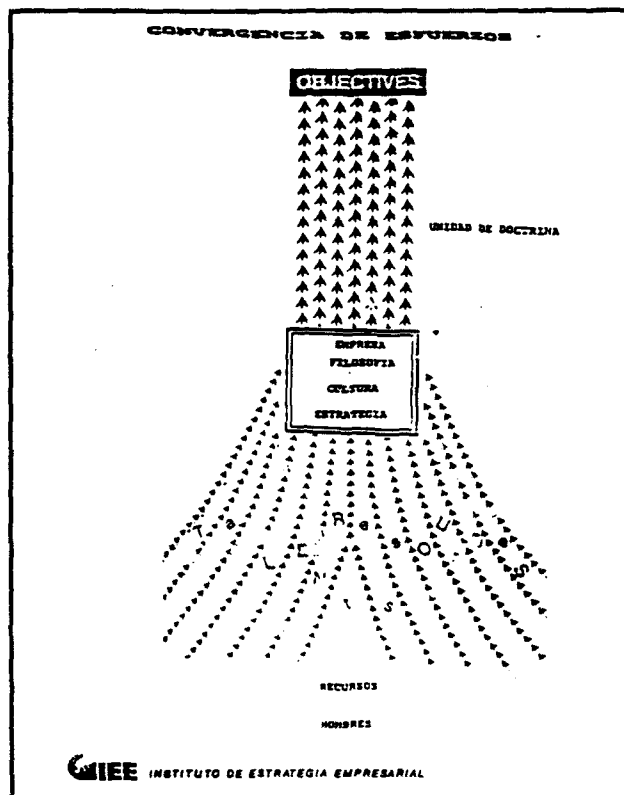


Figura 31

