

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

LA ACTITUD DEL EMPRESARIO ANTE LA CRISIS

Diseño de una nueva Cultura Empresarial

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

Doc :

1-A Ext. 3ª/92

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. extraordinario 3^{er} trimestre 1992
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

D



LA ACTITUD DEL EMPRESARIO ANTE LA CRISIS

Diseño de una nueva Cultura Empresarial

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

Alcalá de Henares, 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. INTRODUCCION	5
II. CRISIS EMPRESARIAL U OPORTUNIDADES EMPRESARIALES?	7
III. CUAL ES LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA ESPAÑOLA?	11
IV. OPORTUNIDADES EN LOS NUEVOS MERCADOS	20
V. CAUSAS DE LA BAJA COMPETITIVIDAD	24
VI. COMO REALIZAR UN CAMBIO DE CULTURA Y ESTRATEGIA EM- PRESARIAL	33
VII. CONCLUSIONES	42

I.INTRODUCCION

Puede hablarse verdaderamente hoy de crisis económica en el sentido tradicional? Creo que no. Lo que conceptuamos como crisis económica generalizada no existe en los momentos actuales, ni parece percibirse en los próximos tiempos. En vez de hablar de crisis tenemos que hablar de grandes oportunidades y, probablemente, de oportunidades como nunca han existido en materia de economía en el contexto de las últimas décadas. Lo que sí hay son riesgos y, consiguientemente, hay que adaptarse de una manera flexible y rápida a las situaciones cambiantes para poder reducir estos riesgos. Y esto afecta a las unidades claves de la economía: las empresas.

Los problemas económicos actuales en una economía cada vez más abierta y más competitiva dejan de ser problemas macroeconómicos, pasando a ser problemas típicos de cada una de las unidades empresariales. Pasa a ser un problema de las empresas. El papel de los sistemas macroeconómicos debe orientarse a facilitar que las unidades descentralizadas de la economía, las empresas, sean eficientes, y puedan, por consiguiente, superar sus crisis empresariales de manera que, a través de una rápida y flexible adaptación, realicen la acomodación a las situaciones cambiantes de :

- * Avances tecnológicos

1. El texto corresponde a la conferencia pronunciada en Santander el día 27 de abril de 1992 organizada por CEMIDE.

- * Apertura de mercados y de las nuevas divisiones de la economía
- * La dinámica competitiva dentro de estos mercados
- * Los cambios de valores y la jerarquización de los mismos en la sociedad y en la propia empresa.

No hay a la vista ninguna crisis ni económica ni social. Lo que sí habrá es crisis empresariales porque las unidades descentralizadas no han sabido adaptarse, no han sabido ser dirigidas en procesos de adaptación rápidos y flexibles. En muchos de los casos no se ha podido realizar ese proceso de adaptación debido a comportamientos de los distintos grupos de referencia, externos o internos de la empresa, que han hecho inviable el proceso de acomodación, lo que lleva a la crisis. Las crisis empresariales no son consecuencias de sistemas macros ni, en el momento actual, la crisis española es consecuencia de "Bruselas", sino que es consecuencia de nuestra ineficiencia a la hora de plantearnos la dirección de los procesos de cambio.

Es un poco preocupante que ante la situación de cambio que desde hace mucho tiempo se preveía, y a la que la economía española tenía que haberse adaptado siendo la empresa española la protagonista fundamental se culpe a "Bruselas" de la crisis. Tiene que darse otra lectura al problema. Por qué no plantearnos si somos capaces de aceptar que determinados productos y servicios los realizamos peor que nuestros competidores europeos, y analizamos posibles soluciones para producir más eficientemente estos productos y servicios, o reestructuramos la actividad económica hacia ámbitos más competitivos? Esto es, cómo conseguimos ser más competitivos que ellos? Ello significaría una mejor utilización de los recursos de este país para dar una mejor respuesta a las necesidades de ese proceso de cambio.

El problema no es de Bruselas, sino nuestro. Cuando planteo el concepto de "nuestro" me refiero a un problema empresarial nato, así como a una obligación inexcusable del entorno empresarial, fundamentalmente del fiscal y laboral a contribuir seriamente a que el protagonismo empresarial conduzca a un sistema de competitividad en el que las empresas asignen eficientemente los recursos. Si las empresas en este país no asignan eficientemente los recursos, no hay respuesta económica. Habrá crisis, como consecuencia de una ineficiencia en el manejo y dirección de las unidades empresariales, ya sea por sus planteamientos erróneos, o porque las instituciones del entorno empresarial, fiscales y laborales,

universitarias y de la seguridad social, entre otras muchas, no han entendido que la empresa no debe estar de "servidumbre" de la economía, de la Administración Pública, sino que la Administración Pública y la política deben orientarse a que los recursos de un país se asignen eficientemente, pero no manejándolos desde la Administración Pública, sino descentralizando el protagonismo de la dirección de los procesos singulares de producción y de organización en cada una de las empresas.

Nunca ha habido mayores y mejores oportunidades como en el momento actual para la empresa y la economía española como vamos a ver a continuación. Pero ello implica :

- * Conocer dónde están verdaderamente los potenciales estratégicos de la empresa española, de cada una de las empresas españolas en concreto, puesto que no hay un problema de sectores, como tal, por lo que creo que es muy importante cambiar la mentalidad de que ni la política industrial, ni la política sectorial, van a resolver los problemas de las empresas, sino que las propias empresas tienen que definir cuáles son sus potenciales estratégicos.
- * Plantearse cómo se dirigen estratégicamente estas empresas.
- * Determinar qué comportamientos y cambios de los mismos exigen las nuevas situaciones.

Por consiguiente, no hablemos de crisis sino de oportunidades. No hablemos de crisis en el marco económico tradicional, sino de empresas y sus crisis.

II. CRISIS EMPRESARIAL U OPORTUNIDADES EMPRESARIALES?

La primera pregunta que hay que plantearse es por qué se producen las crisis empresariales. Como puede apreciarse en la figura 1, en los estudios empíricos sobre PYMES realizados en un país de gran tradición empresarial como es Alemania, aquellas empresas antiguas, de más de 50 años de vida, las causas

fundamentales de crisis radican en la baja adaptación a las nuevas tecnologías y mercados. Esto es, la baja adaptación a las nuevas divisiones de trabajo. Un equipo directivo, una empresa, necesita poseer unas determinadas capacidades para dirigir en cambio. Hay épocas históricas en que estos procesos de cambio, tecnológicos y de apertura de mercados, son lentos y, por tanto, las empresas tienen que ser administradas. Sin embargo, hay otras épocas como las actuales en que los cambios tecnológicos y la apertura de mercados son una constante vital del propio proceso económico. Ello implica que el proceso de dirección es una dirección en cambio permanente, que exige otro tipo de capacidades directivas y otro tipo de comportamientos, no solo del personal en una empresa, sino también de los políticos y de las instituciones del entorno empresarial.

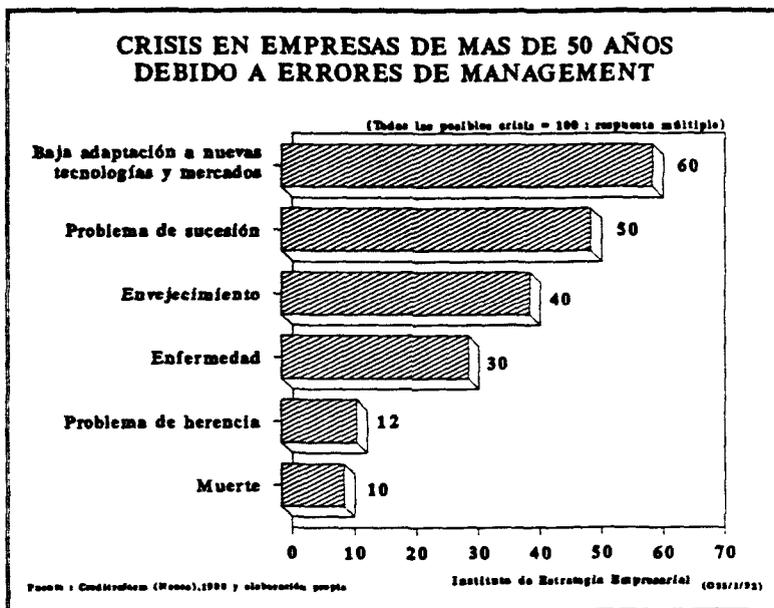


Figura 1

Como puede verse, los problemas de sucesión afectan al 50% de las empresas en cuanto a la capacidad de continuidad en el proceso directivo, así como al problema de envejecimiento (40%).

En la figura 2 puede apreciarse cómo las crisis de las empresas jóvenes, nuevas, son diferentes. La crisis en las empresas nuevas, dinámicas, se produce generalmente por falta de capital en el 70% de los casos. Esto quiere decir que no se miden adecuadamente las fuerzas, los recursos disponibles. A ello se añade

en un 40%, cifra significativa, un bajo conocimiento en el manejo de la actividad empresarial. Ciertamente estos valores corresponden a un país con una capacidad directiva determinada como es Alemania. No se dispone de datos empíricos de la empresa española, pero podemos extrapolador en gran medida y en un sentido semejante al comportamiento del mundo empresarial español.

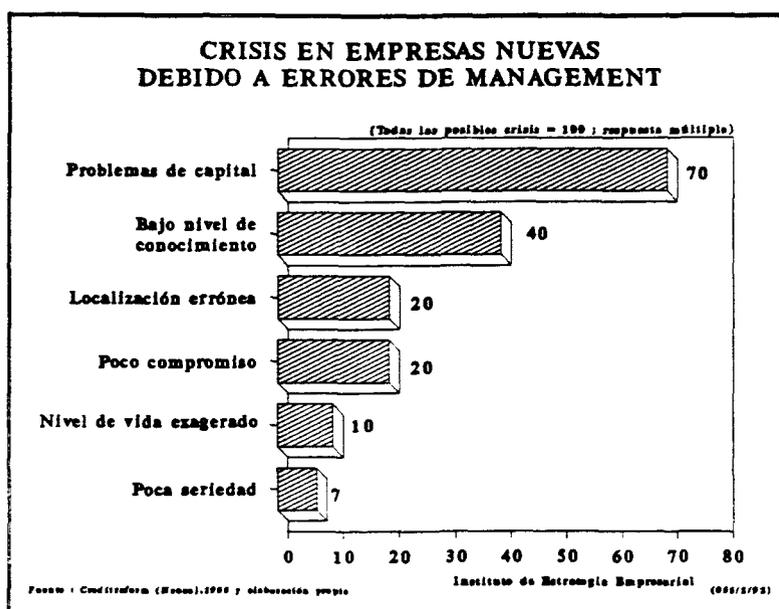


Figura 2

Debe contemplarse que la realidad de todo proceso empresarial se refleja en la figura 3, en el sentido de que hay un proceso en que el pionero, una vez que domina y se posiciona en los mercados y en los procesos productivos, se especializa, convirtiéndose, si no se dirige en cambio, en una empresa que administra aquellas capacidades que tiene a través de sus productos, imagen o mercados que ha logrado. Si la dirección no está basada en una dinámica organizativa se convierte en una empresa proteccionista a la que el entorno le favorece, y establecerá barreras de tipo artificial para que pueda seguir teniendo "éxito". Este es el problema típico del proceso español de los últimos treinta años. Hubo un gran pionerismo a partir de 1960, las empresas se fueron especializando y lograron una determinada división de trabajo, aseguraron sus cuotas en los mercados nacionales y se dejaron los mercados internacionales como mera situación de excedentes o anexos, con lo cual lo que se ha hecho hasta nuestros días es prácticamente administrar bajo barreras artificiales, esa cuota del

mercado nacional que se domina. Es por ello que tenemos empresas fundamentalmente administradoras en la división de trabajo técnica, económica o de mercado. El proteccionismo ha sido la causa de esa mentalidad administrativa que con la entrada en la Comunidad Europea (1986) obliga a cambiar esa mentalidad. Sin embargo, desgraciadamente desde 1986 y hasta 1992 poco se ha hecho por generar una nueva etapa donde se den nuevos pioneros. El nuevo pionerismo significa nueva división de trabajo en lo técnico, en lo tecnológico, en los mercados, en lo económico, en la formación, etc. abierta a la internacionalización.

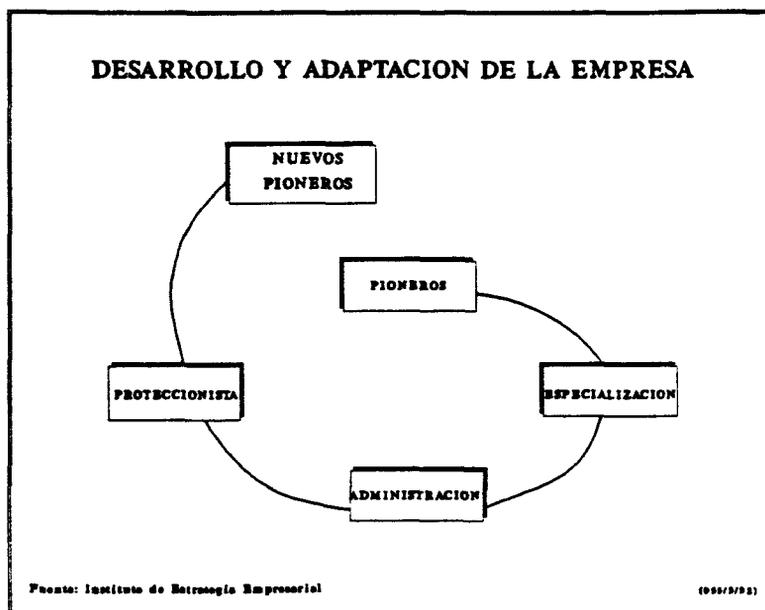


Figura 3

Aquel que no quiera percibir este ciclo constante en la vida de una empresa, ciclo que cada vez es más corto, no comprenderá porqué una empresa entra en crisis, y cuáles son los problemas y cómo tiene que resolverlos. No es un problema de crisis sectorial ni de crisis industrial, es un problema de crisis empresarial.

III. CUAL ES LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA ESPAÑOLA?

Solamente puede analizarse la situación real de la empresa española desde su posición competitiva. Competitividad supone, en primer término, realizar una buena asignación de recursos con una adecuada organización empresarial, percibiendo y descubriendo correctamente las oportunidades que hay en los nuevos mercados generados por el Acta Unica y, por tanto, saber adaptarse a las nuevas divisiones de trabajo, de tecnología, de productos, de mercados, que conlleven el aprovechamiento de las ventajas competitivas de todas y cada una de las empresas de este país. La competitividad supone el posicionamiento de cada uno de los individuos de una sociedad para aflorar un comportamiento de aportación en aquello en lo que cada uno es más eficiente dentro de la división de trabajo.

Competitividad es hacerlo mejor que los demás, y este proceso implica capacidades reales y no ficticias, no ampararse en esquemas burocrático-administrativos, sino en lograr efectivamente una mejor eficiencia en la utilización de los recursos disponibles.

En la figura 4 puede verse que la competitividad de la economía española tiene unos niveles muy bajos respecto a los países punteros industriales. Siempre debemos analizar los comportamientos de competitividad, tanto a nivel del conjunto económico como la de cada una de las empresas, respecto al competidor más significativo y nunca con respecto a medias o a competidores de segundo rango. Como puede apreciarse, la competitividad de la empresa española es un 60% de la japonesa o suiza o un 66% de la alemana. Esto quiere decir que España es un país poco competitivo porque utiliza mal sus recursos como vamos a ver a continuación.

En la figura 5 se recoge el comportamiento de una muestra de 5000 empresas españolas, diferenciando entre multinacionales (más del 50% del capital en manos extranjeras) y nacionales (más del 50% es capital nacional). Como puede apreciarse la mano de obra española tiene un coste - medido en el valor de la producción - del 20%, coste incluso ligeramente superior al propio coste unitario

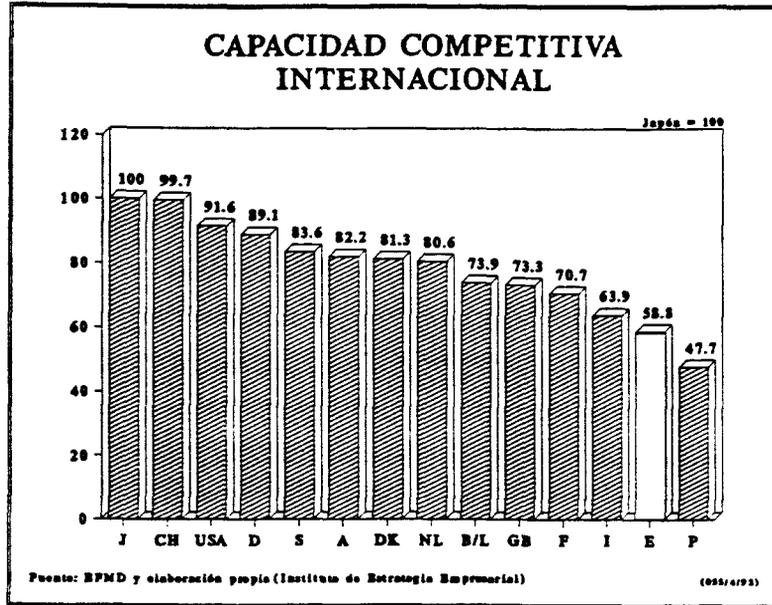


Figura 4

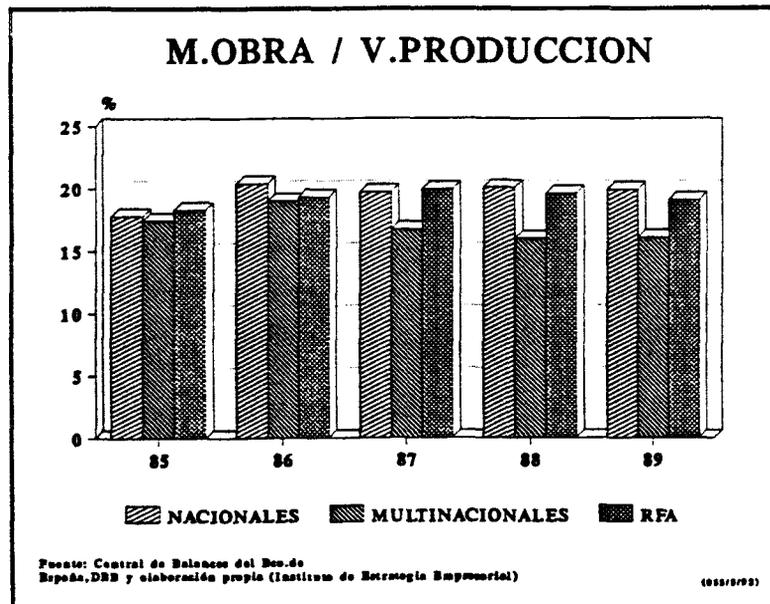


Figura 5

de las empresas de la República Federal de Alemania. Quiere decir que España tiene un coste unitario de la mano de obra involucrada en el proceso productivo superior al alemán.

Y ello a pesar de que el precio de la mano de obra, como puede apreciarse en la figura 6, es muy inferior al que corresponde a los otros países industrializados, en particular al de la República Federal de Alemania. El coste de la mano de obra viene a situarse aproximadamente en un 60% del coste en la República Federal de Alemania, tanto de los costes directos como indirectos. Por lo tanto, puede decirse que utilizamos mal los recursos humanos puesto que no somos capaces de aflorar el diferencial del "precio", en el proceso económico-empresarial.

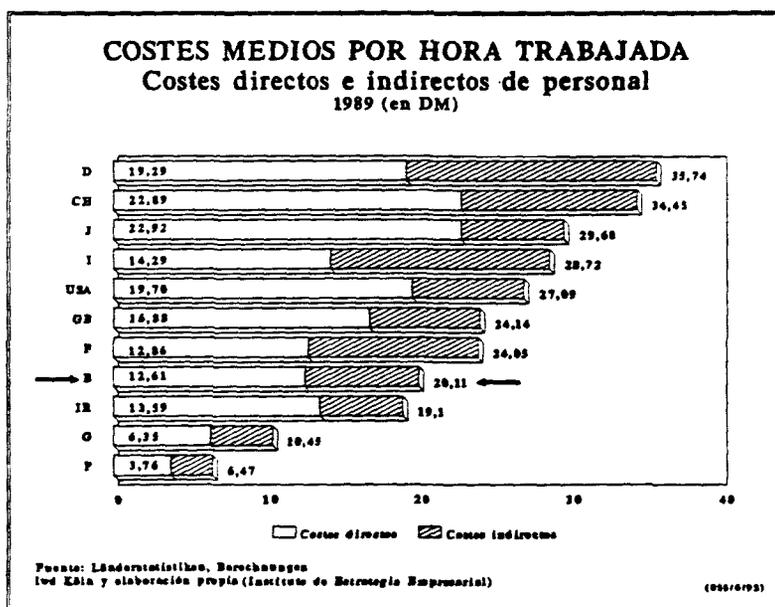


Figura 6

Lo mismo se puede apreciar con los costes financieros. La empresa española tiene un coste financiero, medido en valor de producción, de casi un 6,5% frente al 1,5% de la República Federal de Alemania, o al 1,8% de las multinacionales en España. Esto quiere decir que utilizamos mal la capacidad financiera de nuestro país, mejor dicho, tenemos costes muy elevados de transformación en el manejo de los recursos financieros, tanto en los mercados como en las propias empresas.

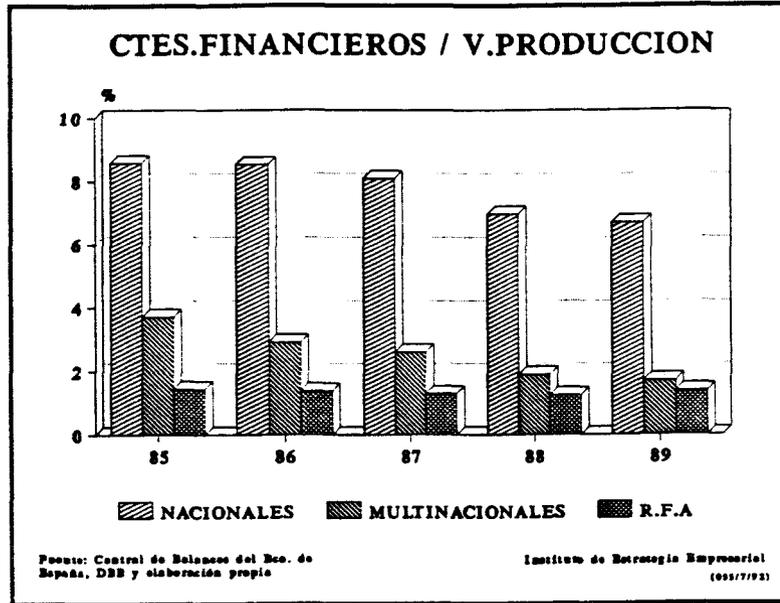


Figura 7

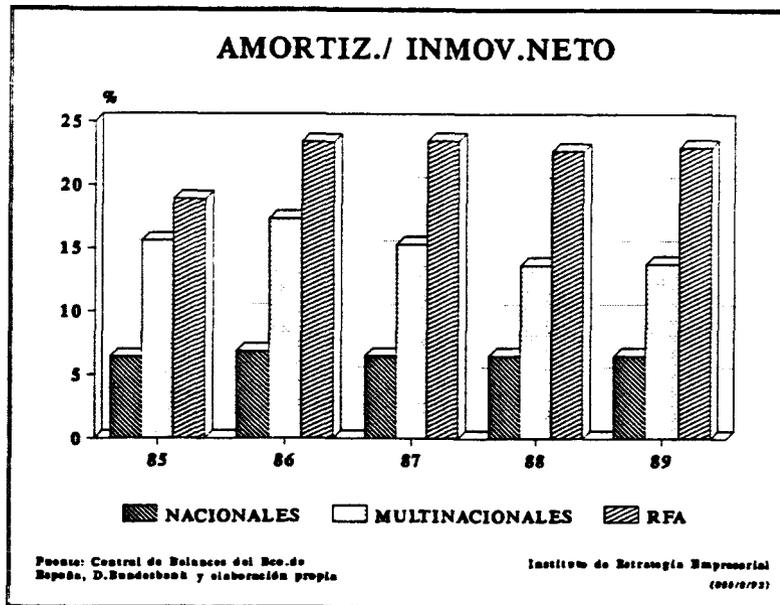


Figura 8

Pero idénticamente nos sucede en la asignación y disposición de los costes de los equipos y procesos productivos. Como puede apreciarse en la figura 8, mientras que los competidores alemanes amortizan realmente todos los años un 23% de su inmovilizado neto, es decir, que en cuatro años han recuperado aproximadamente los riesgos invertidos, la empresa española, con una amortización del 8%, se encuentra en una situación en la que tarda doce años en recuperar la inversión realizada.

Dada la velocidad del cambio tecnológico, de la apertura de los mercados, ésta es una situación insostenible. Dirigir una empresa con un horizonte de inversión de doce años es una aventura de "bola de cristal", y no una "aventura empresarial racional", esto es, que dentro de las grandes incertidumbres que siempre acompañan a toda decisión empresarial se pueda situar dicha inversión en escenarios racionales mediante una reducción del periodo de planificación empresarial. Los doce años de periodo de planificación de un empresario español, medido en su amortización, frente a un periodo de cuatro años del competidor alemán, son dos mundos y dos formas de dirigir empresas totalmente distintas. Sobre todo, son dos formas de cálculo económico.

Todo el problema radica en que la empresa española tiene unos costes unitarios de producción muy elevados. Gastamos mucho en los procesos de transformación tal como se puede apreciar en la figura 9. Ello se debe a una baja rotación de nuestros inmovilizados. No aprovechamos nuestras capacidades, no realizamos un management basado en el potencial productivo que tenemos. Mientras que la empresa española rota prácticamente una vez al año los inmovilizados netos, los competidores alemanes rotan seis veces y las multinacionales en España rotan cuatro veces sus inmovilizados. Esta es la causa fundamental de que nosotros tengamos mayores costes unitarios. Cuando uno tiene solamente que rotar una vez el volumen de inmovilizado, lo que necesita es "administrar", no dirigir. Cuando hay que multiplicar por seis el volumen de negocio es algo más que administrar, es realizar un management que sea capaz de captar nuevos mercados, nuevas divisiones de trabajo, nuevos planteamientos en la forma de dirigir.

Y las consecuencias son graves, tanto para las empresas como para los propios trabajadores. Como puede apreciarse en la figura 10, las empresas españolas solamente logran un cash-flow de un 12%. Frente a esta situación de la empresa

española la empresa multinacional en España obtiene un 40% de cash-flow, y la empresa alemana obtiene un 53%. Quiere decir, que el competidor alemán se mueve con un horizonte económico de riesgo de dos años, con lo que puede asumir de manera relativamente más fácil los procesos de cambio tecnológico, de cambio económico, de nuevas divisiones de trabajo e, incluso, puede permitirse el lujo de equivocarse. Mientras que un empresario español en una situación de ocho años de horizonte económico para la recuperación de las inversiones realizadas, necesita "bola de cristal" y no "racionalidad gerencial" para decidir sobre las inversiones a realizar.

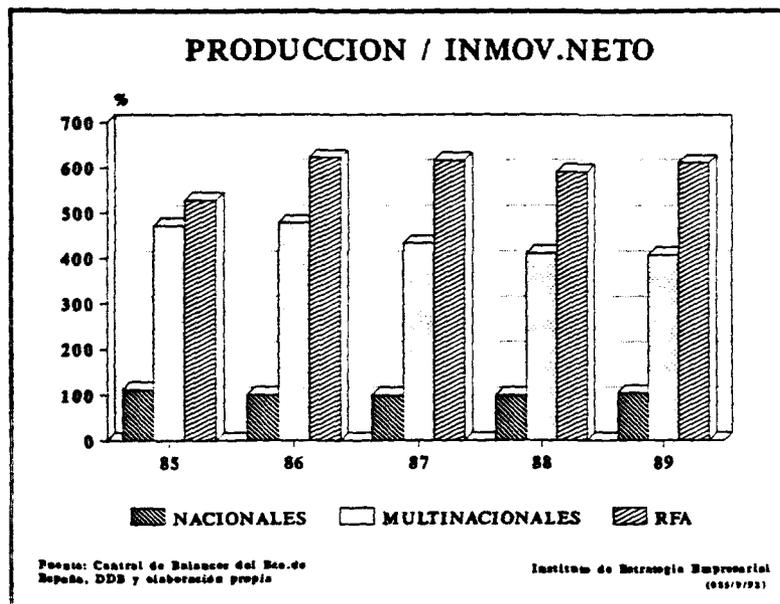


Figura 9

Pero lo mismo les sucede a los propios trabajadores. Como puede apreciarse en la figura 11, aquellos países que son más competitivos es donde los trabajadores obtienen mayores rentas. Calculando estas rentas considerando el poder adquisitivo puede apreciarse que España se encuentra entre los últimos lugares europeos en cuanto a retribución real de sus trabajadores. Quiere decir que la retribución real española es la mitad que la de Luxemburgo y la de Suiza, y aproximadamente viene a ser un 66% de la alemana. Es curioso que este 66% o 2/3, sea precisamente la diferencia de productividad, y que el problema de la baja retribución real de los trabajadores españoles es consecuencia de una ineficiente disposición de los recursos.

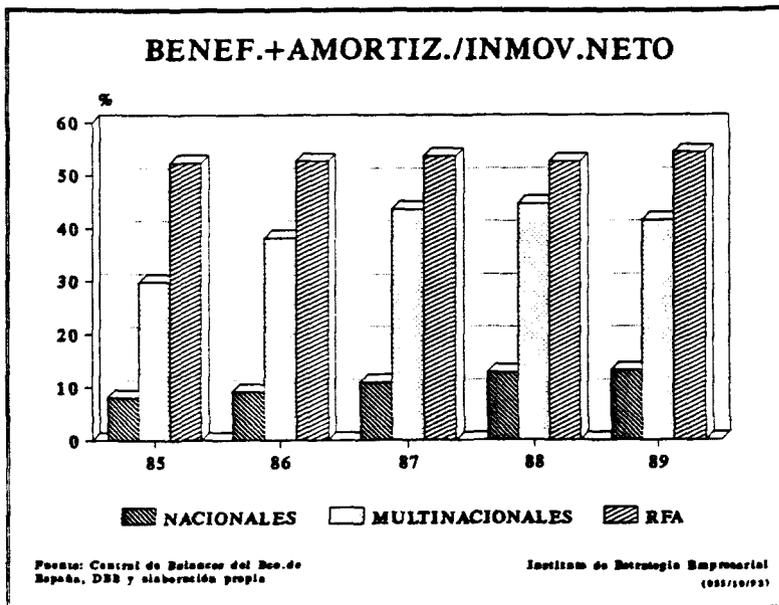


Figura 10

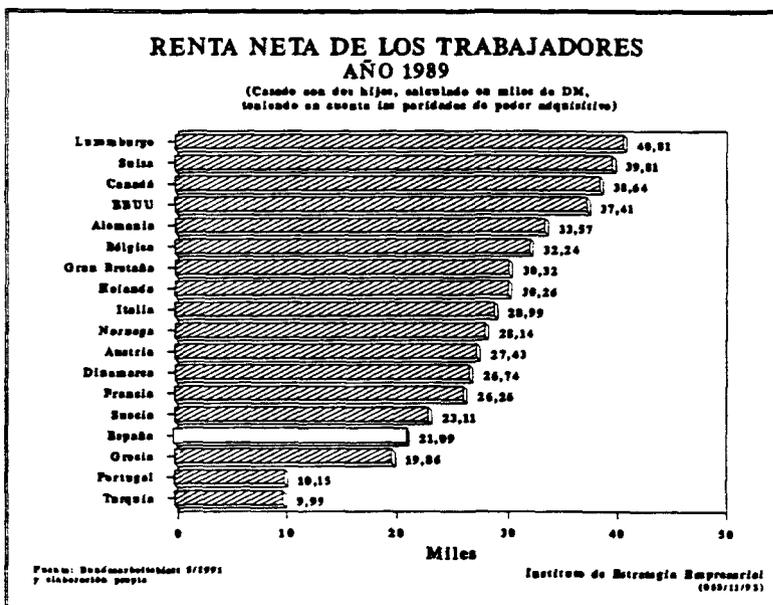


Figura 11

Por lo tanto, ni las empresas ni los trabajadores se benefician de una situación donde la asignación de recursos no es eficiente siendo múltiples los motivos y las causas como veremos a continuación.

Pero puede darse otra lectura mucho más positiva a esta situación. Esta situación tiene grandes oportunidades. En el momento en que la empresa española sea capaz de rotar más sus inmovilizados y sepa verdaderamente reducir estas diferencias concentrando sus esfuerzos y cambiando los comportamientos, podrá aprovechar estas grandes oportunidades. Esto es, la empresa española debe descubrir sus potenciales estratégicos.

Las empresas multinacionales han comprado múltiples empresas españolas y han sacado las mayores rentabilidades porque han sabido aprovechar esas diferencias mediante un adecuado management para aflorar y obtener estos resultados.

Se puede decir que el reto de la empresa española está planteado en torno a cuatro grandes actuaciones como puede apreciarse en la figura 12.

1. Tiene que plantearse una dirección de la empresa española para descubrir los potenciales. Hemos visto situaciones donde es posible encontrar múltiples potenciales y lo que tiene que hacer la empresa española es incrementar las productividades entre un 30% y un 40%, esto es, promover una mayor racionalidad en la asignación de los recursos. Lo que implica otra forma de realizar el management, y en particular el management de los recursos humanos ⁽²⁾
2. La empresa tiene que cambiar de ser una unidad administrativo-burocrática a ser una unidad empresarial propiamente dicha. Cada uno de sus miembros tiene que tener capacidad para visionar dónde están las oportunidades de esa empresa, productos, mercados, clientes, y así desarrollar una capacidad estratégica para adaptarse de manera más flexible y rápida a las situaciones cambiantes.

2. Remitimos al lector a la obra de Cuno Pümpin y Santiago García Echevarría, "Dinámica Empresarial", Madrid 1990.

3. El gran reto que tiene la empresa española es incorporarse en el nuevo pionerismo, esto es, en la nueva división de trabajo : la multinacionalización. Si no lo logra nunca podrá conseguir que se pase de una rotación de una vez al año de su inmovilizado a cuatro, cinco o seis veces al año. De esta manera se reducirán costes y se será más competitivo.

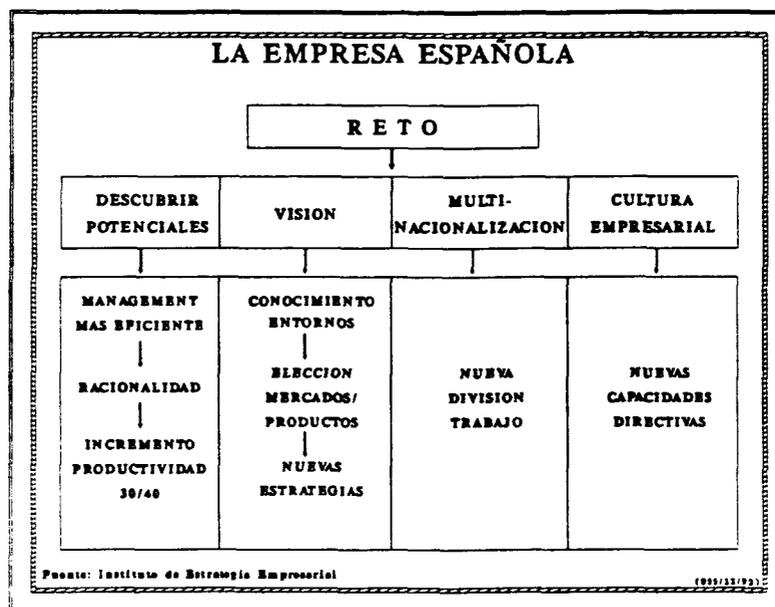


Figura 12

4. Pero el gran reto que tiene la empresa española es que tiene que cambiar la Cultura Empresarial ⁽³⁾ : tiene que desarrollar nuevas capacidades y esto no significa, como veremos luego, un "achatarraamiento" de los recursos humanos, sino aflorar los potenciales que tienen cada uno de los recursos humanos de este país dentro de un planteamiento institucional que será distinto para cada situación, porque son distintas las situaciones de una empresa pionera a las de una empresa administradora o proteccionista y, por tanto, se puede

3. Véase la obra Cuno Pümpin y Santiago García Echevarría, "Cultura Empresarial", Madrid 1988.

decir que el éxito o fracaso va a depender de esta nueva Cultura Empresarial ⁽⁴⁾.

IV. OPORTUNIDADES EN LOS NUEVOS MERCADOS

Con la apertura de la Comunidad Europea y la integración definitiva de España en el nuevo contexto económico, se dispondrá de oportunidades desconocidas hasta ahora, siempre y cuando sea capaz de integrarse en la nueva división de trabajo. Como puede apreciarse en la figura 13, la economía europea es el principal potencial económico a nivel mundial. Por un lado, la gran ventaja en la disposición de los recursos humanos y, por otro, la gran demanda que tiene que producirse por las exigencias de unos mayores niveles de bienestar. Europa se caracteriza por una fuerte participación en el comercio internacional. Europa no puede cerrar fronteras, ya que su dependencia en el contexto internacional es lo suficientemente alta como para tener que mantener sus economías abiertas

EUROPA Y SU DIMENSION			
1988	CE	EEUU	JAPON
- PIB (1000 Mios.\$)	8.812	8.848	2.807
- POBLACION (Millones)	328	246	128
- RENTA PER-CAPITA (\$)	17.883	27.843	20.088
- COMERCIO INTERNACIONAL * (1000 Millones \$)			
TOTAL:	2.134	780	482
TOTAL SIN COMERCIO CON LA CE	877	678	397
- COMERCIO INTERNACIONAL * (En % del PIB)			
TOTAL:	38,7%	18%	18%
TOTAL SIN COMERCIO CON LA CE	16,1%	9,9%	16,8%
* <i>Suma de exportaciones e importaciones</i>			

Fuente: *Statistical Handbook* y elaboración propia Instituto de Estrategia Empresarial (1989/1992)

Figura 13

4. Véase obs.cit. y Charles Lattman y Santiago García Echevarría "Management de los Recursos Humanos en la empresa", Madrid 1992.

de forma permanente a la competitividad del exterior. Este es el reto histórico del Acta Unica : generar una sociedad y una economía altamente competitivas que recuperen siglos de ostracismo dentro del contexto mundial. Es la recuperación económica e histórica, basada en la promoción de un nuevo pionerismo en lo científico, en lo productivo y en el papel de la sociedad europea, en cuanto a su tradicional aportación cultural.

En la figura 14 puede apreciarse que la estimación sobre el crecimiento económico de la economía española es una de las más altas de la Comunidad Europea. Lo cual significa que la economía española tiene potenciales, esto es, tiene capacidad para desarrollar potenciales de manera superior a las capacidades estratégicas de otros países. Y éste es el atractivo que tiene la economía española para la inversión extranjera.

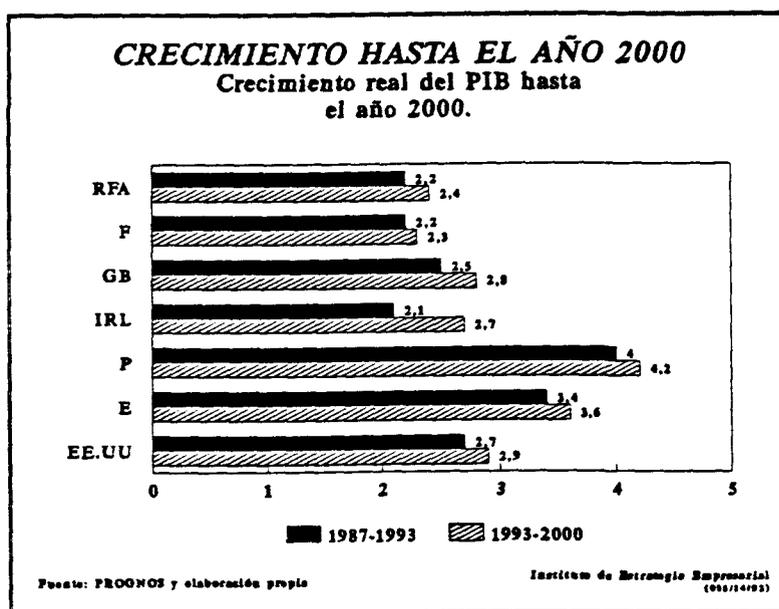


Figura 14

La creación del Mercado Unico implica una reducción de los costes de coordinación dentro de las economías con lo cual se mejoran en su conjunto las asignaciones de recursos, de manera que los costes de producción podrán ser más bajos que a nivel mundial. Como puede verse en la figura 15 la reducción de las barreras comerciales, la mejora en las series de producción, el impacto de la competencia, generarán una mejor asignación de recursos que puede cifrarse en

torno a un 6% del PIB de la CE como consecuencia de la realización de la Comunidad Europea. Quiere decir, la Comunidad Europea no debe ser un coste, sino que solamente sobrevivirá si supone un "beneficio" para el conjunto de los protagonistas de este proyecto histórico.

MEJORA EN LA ASIGNACION DE RECURSOS CONSECUENCIAS MERCADO UNICO EN 1992		
	1000 Mios.Ecus	En % del PIB
IMPACTO DE LA COMPETENCIA	46	1.6
POR REDUCIR LAS BARRERAS COMERCIALES	65 - 80	2.2 - 2.7
POR PRODUCIR EN GRANDES SERIES	61	2.1
TOTAL	170 - 250	4.2 - 6.2

Fuente: Comisión CE y elaboración propia

Instituto de Estrategia Empresarial
(09/11/92)

Figura 15

Pero ello implica necesariamente una nueva división de trabajo, tal como puede apreciarse en la figura 16. Una constelación económica de la naturaleza de la Comunidad Europea implica una reestructuración, no sectorial, sino empresarial. Las empresas tienen que buscar nuevas divisiones de trabajo, lo cual implica fusiones o alianzas de la más diversa naturaleza. Como puede apreciarse en la figura 16 existen en el sector de alimentación un 74% de empresas y más de la mitad de las empresas en los sectores de inversión, consumo, etc., que piensan que deben buscar una nueva ubicación en su división de trabajo dentro del contexto europeo. Y en la medida en que esto se realice con los menores costes y lo más rápidamente posible, se tendrá una capacidad de respuesta eficiente a la situación de este nuevo pionerismo del que hemos hablado al principio.

MERCADO UNICO 1992

(PORCENTAJE)

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

Fuente: Muestra 300 empresas/IFO/Elaboración propia Instituto de Estrategia Empresarial (089/10/92)

Figura 16

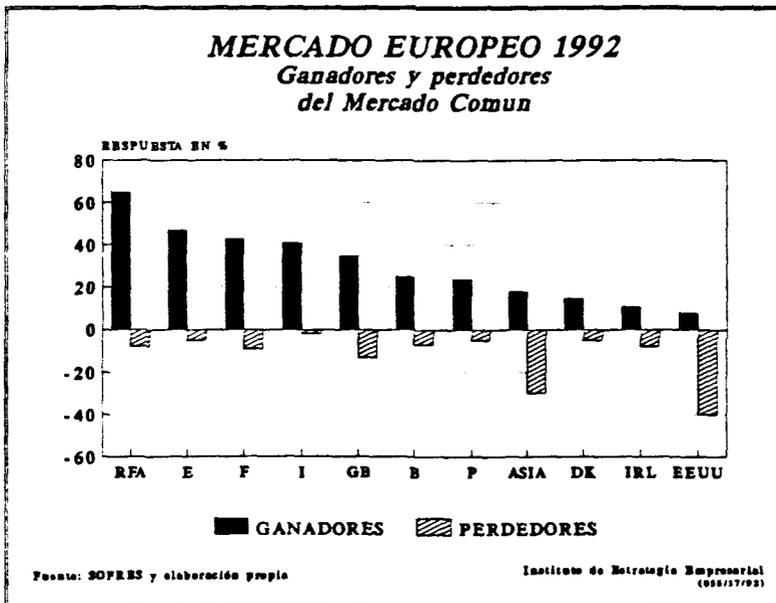


Figura 17

España, como puede apreciarse en la figura 17, es uno de los grandes ganadores. España es ganador por el hecho de que los extranjeros visionan que en España existen grandes potenciales como hemos visto anteriormente y aquel manager, aquel directivo, aquella empresa, que sea capaz de aflorar esas diferencias en un corto plazo obtendrá grandes beneficios.

V. CAUSAS DE LA BAJA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Aunque si bien aquí vamos a hacer solamente una selección de algunos de los componentes que conducen a esta baja competitividad, quiero, previamente, detenerme en mi concepto propiamente dicho de competitividad, tal como se recoge en la figura 18. Competitividad es consecuencia de las condiciones de una sociedad y de un ordenamiento económico y social, por un lado, pero lo es también resultante de la propia identificación de la institución empresarial. Una empresa adecuadamente definida en su Filosofía Empresarial y con una Cultura Empresarial de recursos podrá generar competitividad. Competitividad no es algo que se obtiene por Real Decreto, ni por ordeno y mando en la empresa, sino porque se ha involucrado a los recursos humanos de esas empresas en las cuatro piezas fundamentales que constituyen la configuración de un comportamiento competitivo :

1. Porque se dispone adecuadamente de los recursos y se logran altas productividades, esto es, porque no se dilapidan recursos.
2. Competitividad se debe a que se logran los procesos de adaptación, con rapidez y flexibilidad, con bajos costes, bien porque se tarda poco, o bien, por el convencimiento de las personas para aceptar las situaciones de cambio.
3. La competitividad es resultado de un mejor ordenamiento de la empresa, esto es, de su organización. La organización es uno de los factores estratégicos.

4. Por último, la competitividad depende de la forma y de la capacidad estratégica de la empresa para adaptarse a las situaciones cambiantes, esto es, la elección, el camino más adecuado para esa empresa y para ese entorno en la forma de adaptación.

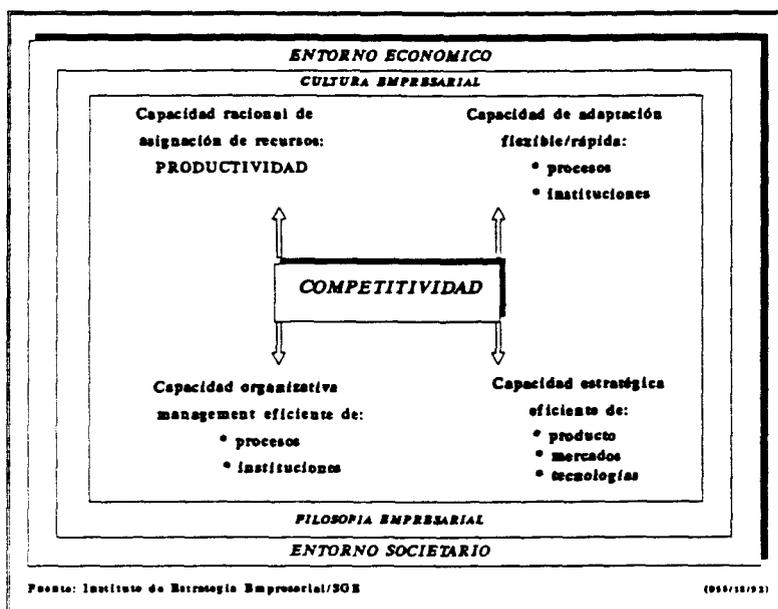


Figura 18

Y la empresa puede adaptarse de tres maneras en el contexto de una situación de cambio, tal como se recoge en la figura 19 :

- * En primer lugar, se puede tratar en los procesos empresariales de una mera adaptación de tipo administrativo, esto es, una adaptación que implica una buena gestión de recursos.
- * La empresa puede adaptarse también otras veces basándose en una mejora de sus capacidades técnicas, es decir, realizando un ajuste funcional. Es un reto de capacidades técnicas.

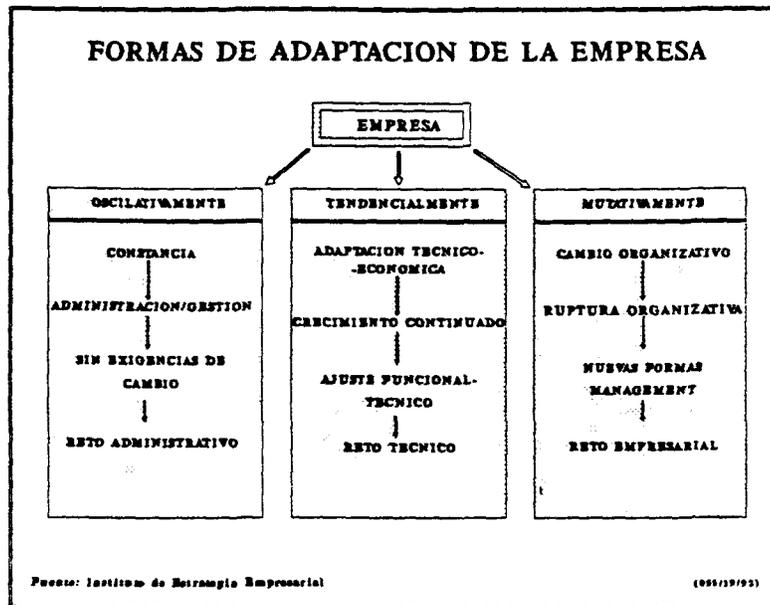


Figura 19

- * Y la empresa, a veces, tiene que adaptarse a procesos u organizaciones mediante una ruptura de los mismos, esto es, innovando en las formas de realizar el Management. Pero el problema fundamental de todo ello es si se dispone de la capacidad humana para poder realizar estos procesos de cambio.

Como vamos a ver en las figuras siguientes nos encontramos en un país que está caracterizado por los siguientes comportamientos :

1. Tal como se recoge en la figura 20, España es un país con una escasa **flexibilidad laboral**. Esta flexibilidad es menor que la de Japón y la mitad que la de los Estados Unidos. Respecto a Europa también tenemos una de las más bajas. Lo que implica elevados costes de adaptación en los procesos de cambio.

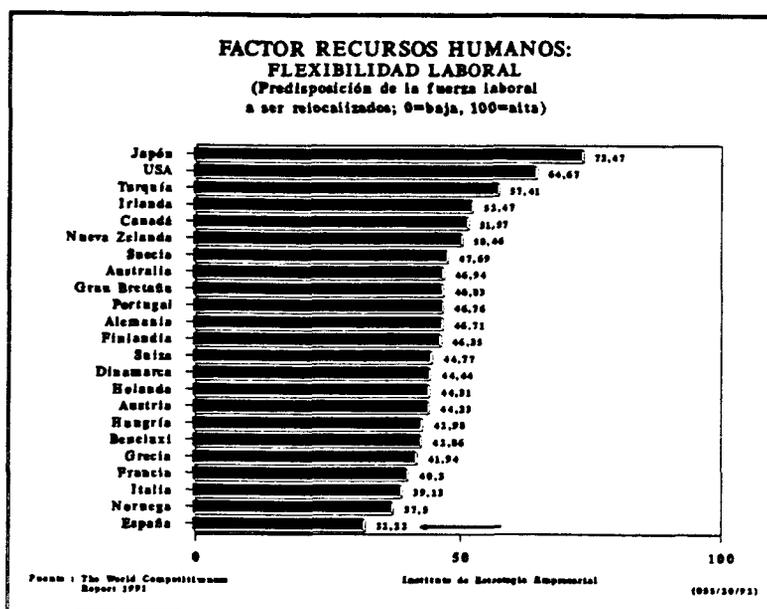


Figura 20

2. España es un país que está muy atrás en cuanto a la motivación de los trabajadores. Es decir, España es un país cuya política laboral, cuyas configuraciones salariales en las empresas, y todo aquello que se manifiesta en torno al management de los recursos humanos, representa uno de los grandes déficits, y ello implica elevados costes de coordinación en las empresas. Esto explica esas grandes diferencias al no ser capaz de aflorar las ventajas competitivas en el precio del factor mano de obra, con lo cual llegamos a una situación de costes salariales reales por unidad producida más alta que la de los competidores alemanes.

3. En cuanto a los incentivos laborales en España se encuentran en una de las posiciones peores del contexto europeo. Esto es, necesitamos de un mayor compromiso y responsabilidad, de una mayor formación y, en definitiva, de un incremento de todos aquellos aspectos que conducen a una adecuada integración de los recursos humanos en la empresa.

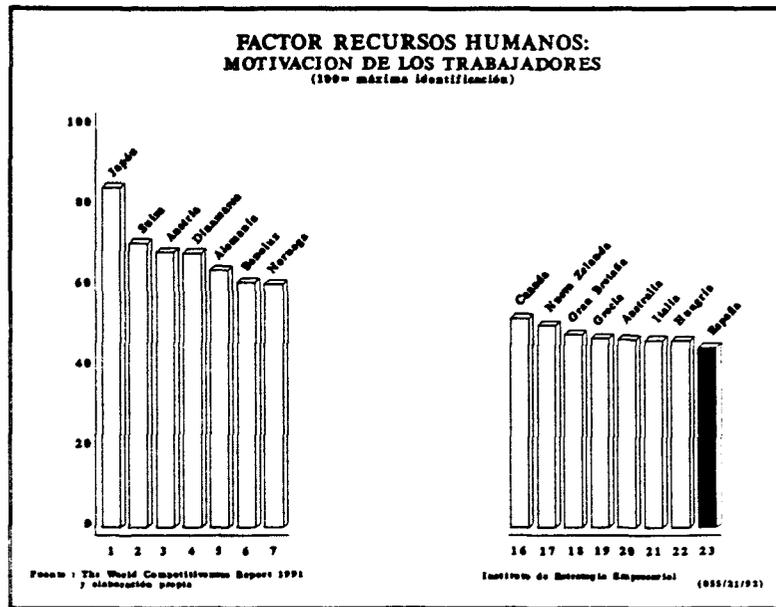


Figura 21

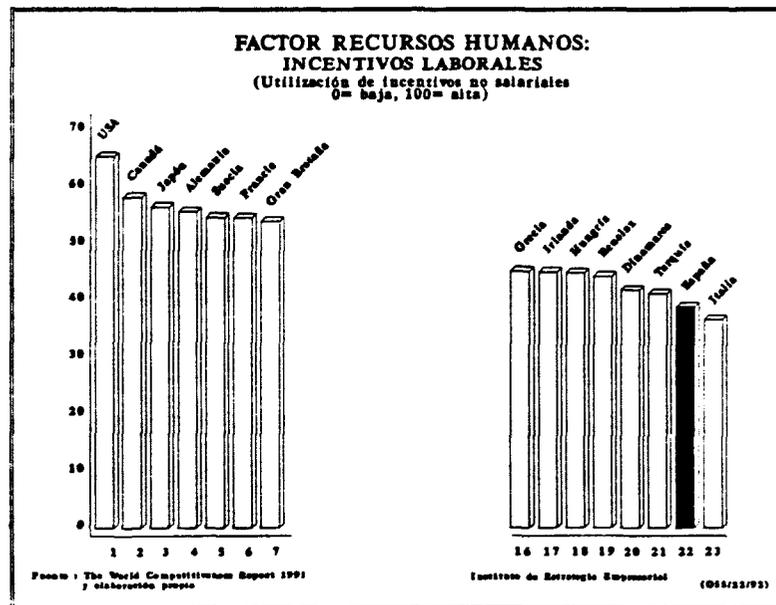


Figura 22

4. El problema serio es el gran absentismo laboral. España es un país con los más altos índices de absentismo laboral como puede verse en la figura 23 lo que incrementa seriamente el elevado coste laboral. Lo que antes se ha mencionado de que no somos capaces de convertir las ventajas del "precio" de la mano de obra en una ventaja de coste laboral real, es consecuencia de los comportamientos de esta índole.

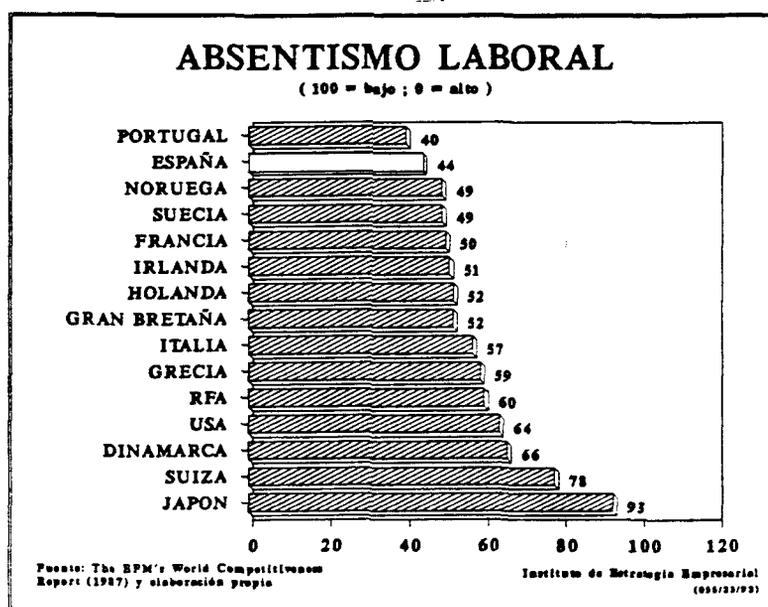


Figura 23

5. Lo mismo sucede en cuanto a la situación de las relaciones sindicales. España es un país donde la relación del mundo sindical con la patronal es muy baja y, consiguientemente, implica, como todos sabemos, grandes costes económicos, y ello se manifiesta, como puede verse en la figura 25, en la pérdida de días de trabajo en España, que es uno de los países "punteros" en Europa.
6. Sin embargo, España es un país que dispone de iniciativa empresarial, de capacidad directiva (véase figura 26) Su nivel no es menor al de los otros países europeos, esto es, hay capacidad directiva para poder realizar este proceso de cambio.

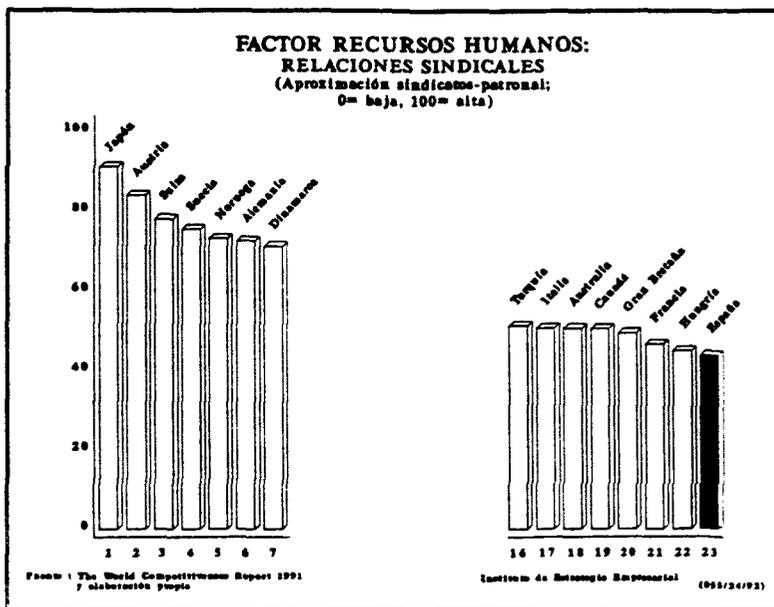


Figura 24

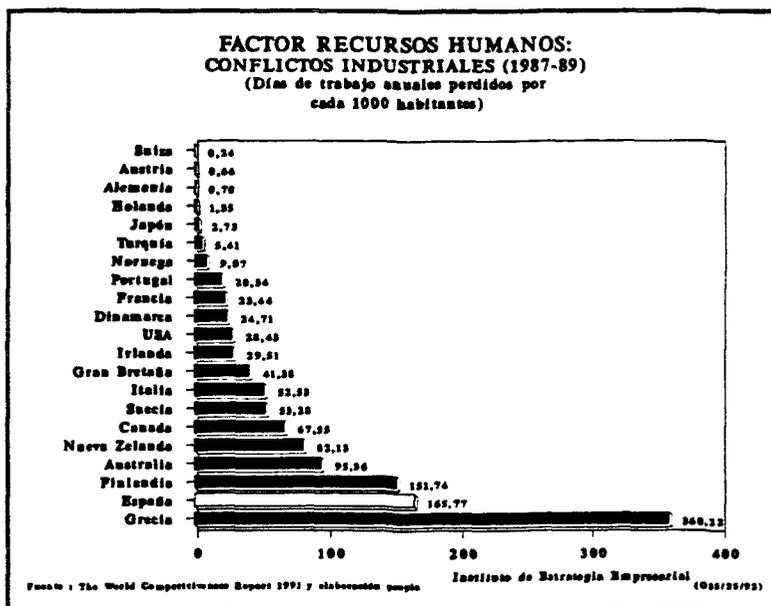


Figura 25

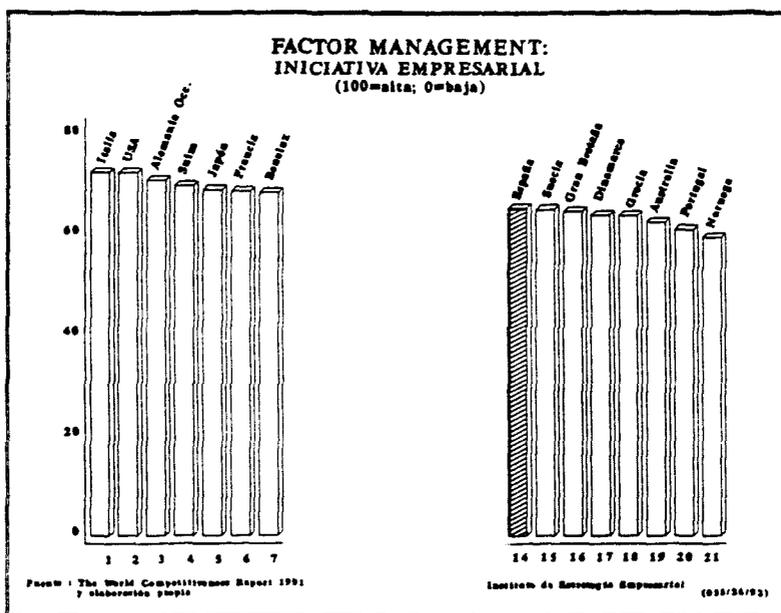


Figura 26

7. Todo ello implica, en primer término, una ruptura de mentalidad al tener que fijar objetivos a largo plazo (véase la figura 27). Hay que salir curiosamente de una situación de visión de muy corto plazo para entender que una empresa y su management no puede tener como función un ajuste coyuntural, sino que debe existir una solidez institucional tanto en cuanto a los planteamientos como en cuanto a la forma de dirigir la institución.
8. Lo que la empresa española tiene que aprender, así como el conjunto de la sociedad española, es a descentralizar, esto es, a dar mayores oportunidades para que los recursos humanos de una empresa, o de un país, asuman responsabilidades y sean creativos e innovadores en el proceso empresarial.

A la vista de esta comparación de comportamientos puede apreciarse que quedan plenamente justificados los resultados reales obtenidos anteriormente acerca de la ineficiencia en la asignación de los recursos humanos. Y el problema clave radica en el Management de los recursos humanos de este país, tanto por lo que afecta al diseño de las instituciones empresariales y de las del entorno,



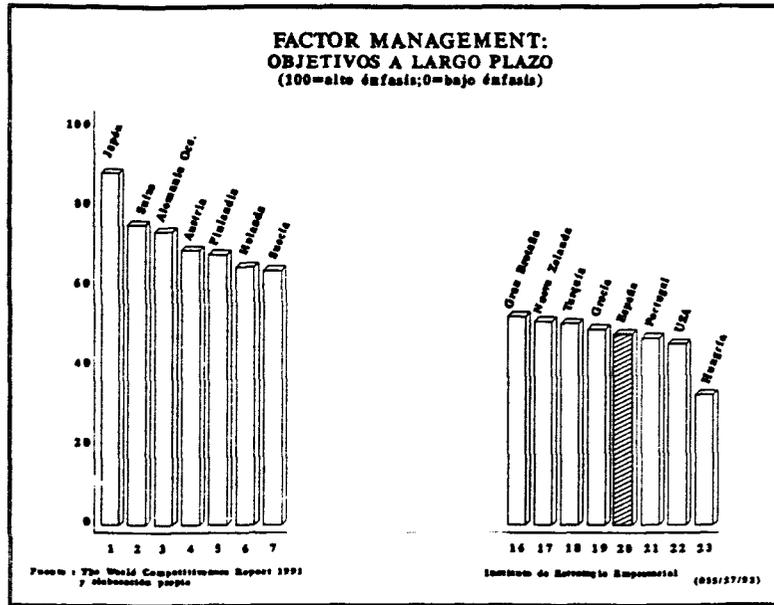


Figura 27

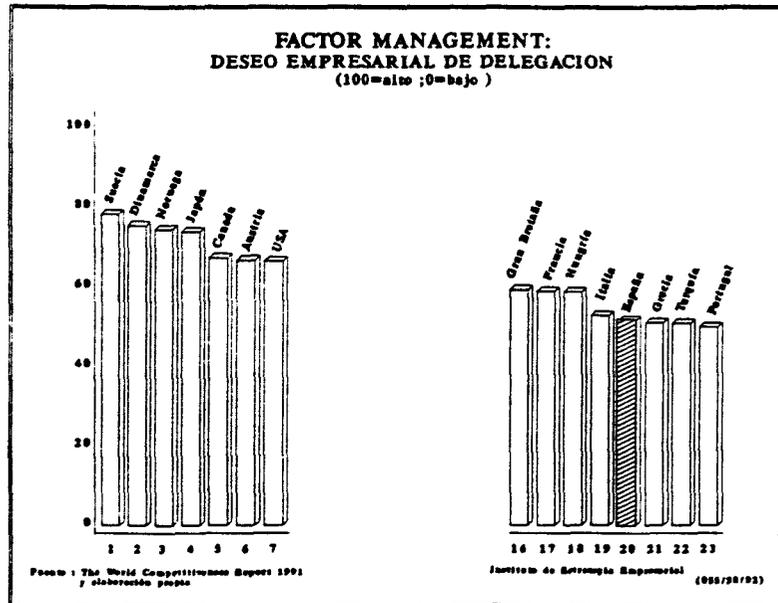


Figura 28

como también al aprendizaje que tienen que realizar los directivos y el personal de cómo contribuir con la dirección empresarial a aflorar esos grandes potenciales. Este es el gran reto histórico de la empresa española, y es la única respuesta para que no haya crisis empresarial.

VI. COMO REALIZAR UN CAMBIO DE CULTURA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La empresa tiene que aprender a realizar el cálculo económico partiendo del conocimiento de la competencia, y desde ella contemplar los potenciales que tienen los mercados y sus clientes. Tal como se recoge en la figura 29 el punto de referencia clave de la empresa es la competencia. Para ello la empresa tiene que asumir que sólo tendrá éxito competitivo cuando reduzca sus costes de coordinación, tanto dentro de la empresa, esto es, sus costes de organización, como por lo que corresponde a su relación con el entorno.

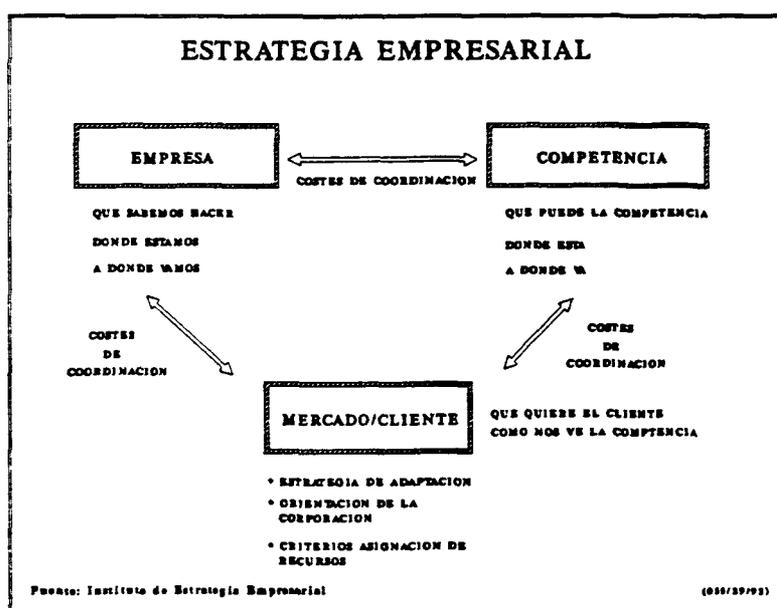


Figura 29

Tal como puede apreciarse en la figura 30 se trata de que, por un lado, la empresa en su dimensión interna disponga de una cultura empresarial que a través de la identificación de valores y normas, de una identificación corporativa eficiente, reduzca sus costes de coordinación, transformando burocracias administrativas en organizaciones dinámicas, flexibles, con capacidad de cambio.

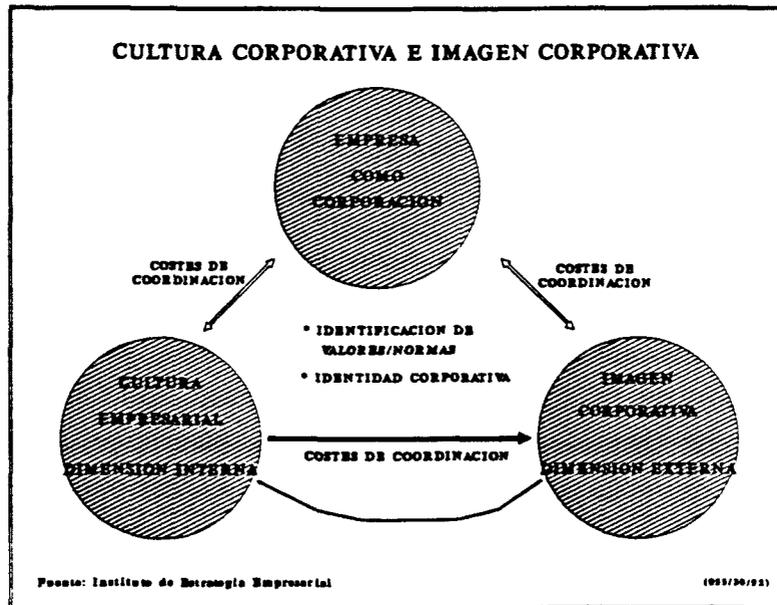


Figura 30

Por otro lado, la relación de la empresa con su entorno clientes o proveedores, opinión pública o relación con el Estado, implica necesariamente la disposición de una imagen corporativa que reduzca esos costes de coordinación, costes que son expresión del mayor o menor grado de confianza en el rol de la empresa en esa sociedad. Todo el problema económico radica en que tanto la división interna de trabajo de la empresa como la división externa del trabajo de la empresa con su entorno se realice con los menores costes.

Otro aspecto significativo, y muy importante, de la interpretación económica en nuestro país es el hecho de que lo económico y lo social no son dos partes separadas, sino que son dos partes de un todo fuertemente interdependientes, y de las cuales va a depender el éxito económico y la estrategia social. Como puede apreciarse en la figura 31, la actividad de una empresa, como la actividad de una economía, deben orientarse a la eficiencia económica pero, al mismo tiempo, es necesario lograr estabilidad social. Como hemos visto las causas que originan la

baja competitividad de la empresa española radican en una fuerte inestabilidad social, o lo que pudiéramos definir como la falta o incapacidad de integrar y motivar al hombre en las instituciones empresariales, bien por los aspectos concernientes a los entornos, o bien por el propio diseño interno de la empresa.

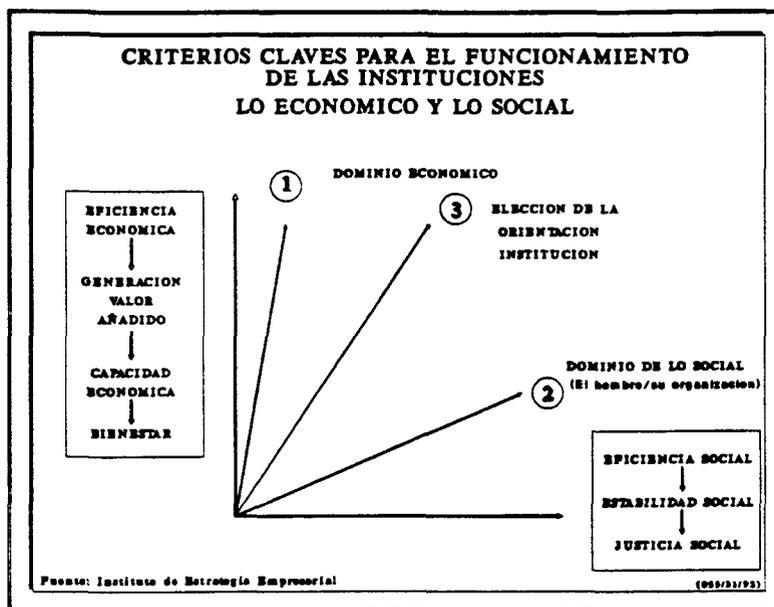


Figura 31

Una empresa, en los términos de Cultura Empresarial, es una corporación de hombres, los cuales no vienen definidos por su nómina o por sus cargos burocrático-administrativos, sino por sus sistemas de valores. Quiere decir que todo hombre posee un sistema de valores jerarquizado que va a generar uno u otro comportamiento que conducirá a mayores o menores costes de coordinación en la empresa. Como puede verse en la figura 32 de este sistema de valores tiene que definir la empresa por un lado, su propia identidad, su Filosofía Empresarial, es decir debe establecer los espacios dentro de los cuales se legitimen los comportamientos, con lo que define sus criterios institucionales, valores que tienen que internalizar las personas de esa corporación, y que al mismo tiempo deben ser conocidos por las personas externas a esa corporación.

Por otro lado, la Cultura Corporativa implica valores y normas, actitudes y comportamientos, lo que permite que el individuo disponga de criterios de actuación en el espacio de esa corporación. Por consiguiente, se trata de recuperar la institución empresarial, como corporación, como conjunto de hombres

implicados en un proyecto común y que, tratan de organizarse, no como unidades administrativas burocráticas sino que la organización como instrumento debe ser consecuencia de la identificación de esos hombres con la institución.

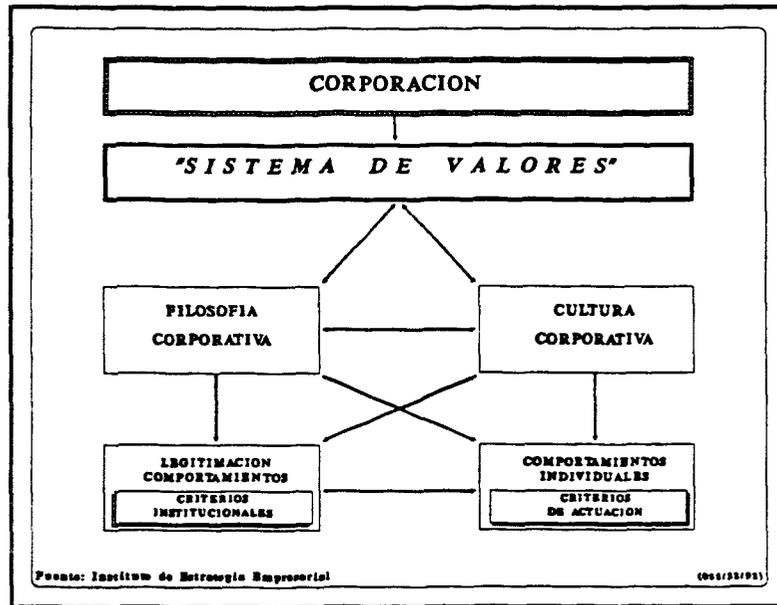


Figura 32

Cultura Empresarial implica otra forma de coordinar la empresa dentro de sí misma y con su entorno, con lo cual es posible reducir estos costes de coordinación.

Y ello tiene que lograrse, (como puede verse en la figura 33), a través de una identidad corporativa, de una identidad con las normas y valores, y de una "identidad doctrinal". Si una persona no se identifica con ese proyecto va a originar elevados costes de coordinación.

De esta definición de la institución con su Filosofía Empresarial y del comportamiento de los hombres con su Cultura Corporativa, se van a definir las normas y comportamientos que, no solo rigen para la configuración interna de los sistemas de dirección, organización y formación, sino también para la forma en la cual se legitima y se conoce a la empresa en su dimensión de identidad corporativa, tal como puede apreciarse en la figura 34.

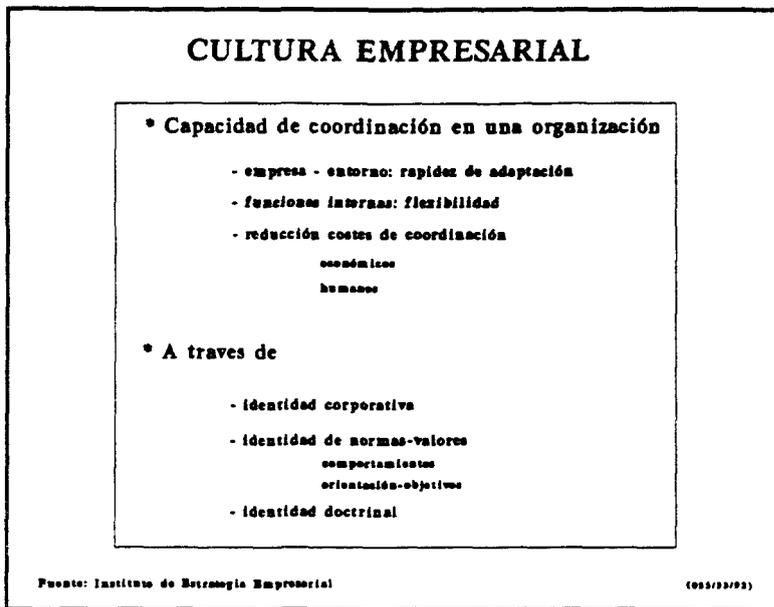


Figura 33

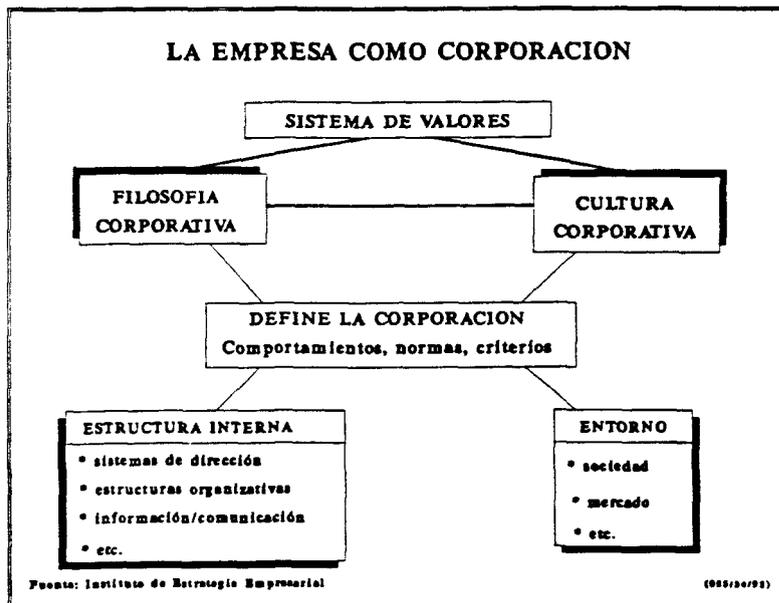


Figura 34

La empresa, en una concepción moderna, se compone prácticamente de tres dimensiones :

- * La **dimensión institucional**, que afecta a la determinación de la institución a través de su Filosofía Empresarial, esto es, la identificación de la realidad de esa empresa y de la Cultura, quiere decir, normas con las cuales se identifican los hombres que actúan en la misma a la hora de coordinar y decidir.
- * La **dimensión económica** que corresponde al cálculo económico sobre la estrategia más adecuada para adaptarse a las situaciones de cambio, lo que constituye una de las piezas fundamentales del manager.

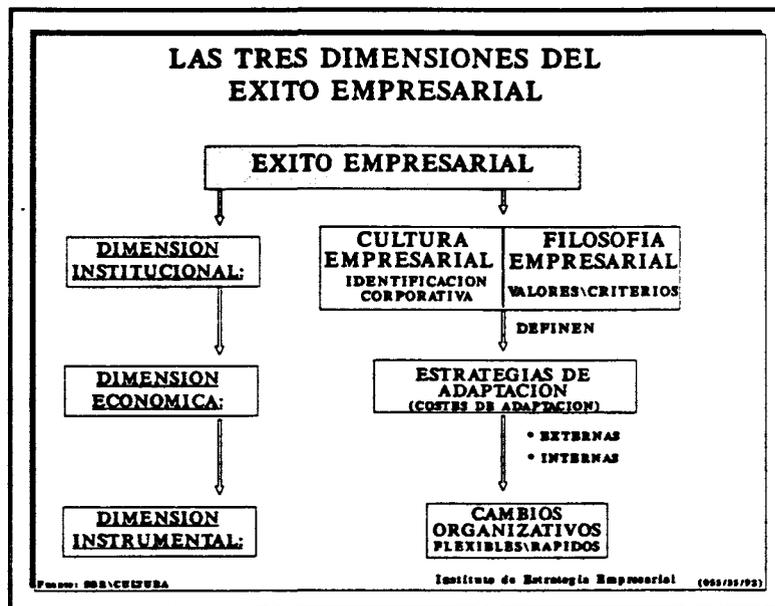


Figura 35

- * La **dimensión instrumental** que implica fundamental la disposición de estructuras organizativas, flexibles y rápidas, con las que puede hacerse frente a las situaciones de cambio. La organización es un instrumento clave y no es la clave del proceso empresarial.

Así pueden verse las diferencias más significativas entre los valores culturales de Japón o Alemania. El éxito de la cultura japonesa radica en una mentalidad empresarial basada en la dinámica de mercado y en la intensidad de la competencia, seguida de la calidad y los elementos de estabilidad que deben dar garantías al entorno. Se sabe que si una empresa actúa en mercados abiertos y dinámicos, toma de este entorno el punto de referencia para preguntarse cómo tiene que realizar el proceso de fabricación, para hacerlo mejor que los otros, de tal manera que cuando una empresa no está en un sector competitivo sus posibilidades de futuro son muy pequeñas, ya que las dificultades de adaptación van a ser muy grandes.

Si se contemplan los resultados del análisis de la Cultura Empresarial alemana⁽⁵⁾ puede apreciarse claramente en la figura 37 cómo los elementos claves se manifiestan en torno a los recursos humanos. De la autorresponsabilidad al trabajo en equipo, de la participación a la información, de la autorrealización a la capacidad de innovación, son todos ellos problemas que afectan a la Cultura Empresarial. Se basa en dar un rol prioritario al hombre en las organizaciones para que puedan desarrollarse contextos organizativos menos burocráticos y más dinámicos.

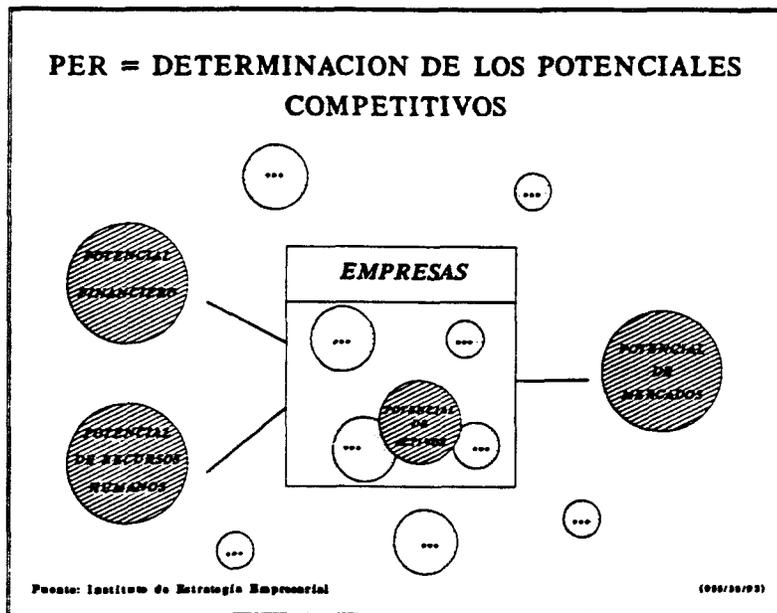


Figura 38

5. Vease Hüchtermann, M. y Lenske, W. "Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur" Iwd, Colonia 1991

Una empresa debe entenderse siempre, tal como se ve en la figura 38, como un potencial de elementos internos o externos que trata de dirigir el manager. En primer lugar, tiene que descubrirlos, luego tiene que saber aflorarlos y, por último, tiene que tener una dinámica organizativa que le permita ir sustituyendo un potencial por otro puesto que los potenciales se agotan. Los potenciales son precisamente aquellas constelaciones positivas en las que la empresa tiene unas diferencias positivas frente a los otros, es decir, posee unas barreras naturales sobre las que puede actuar hasta que la competencia anula esa diferencia, con lo que tiene que iniciar una búsqueda permanente de nuevos potenciales. Y ello exige otro tipo de directivo : el pionerismo como valor permanente en la actuación directiva.

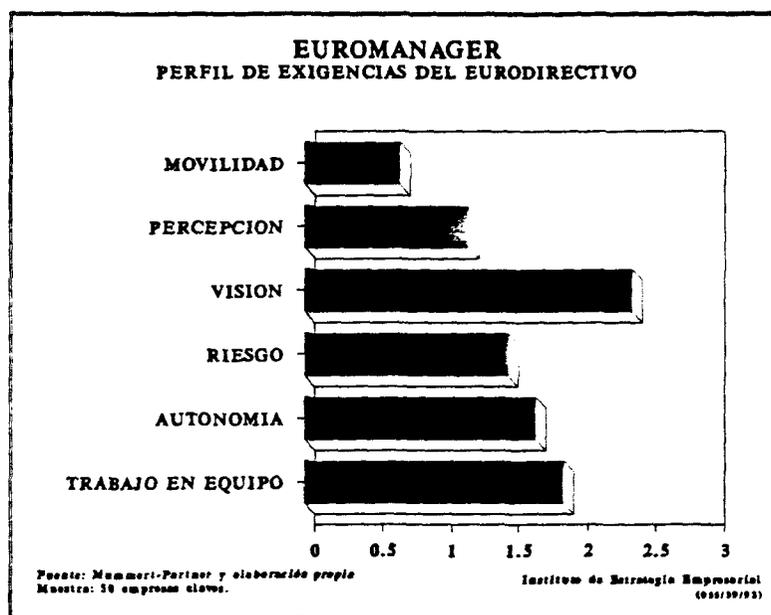


Figura 39

Tal como puede apreciarse en las figuras 39 y 40 se necesita un directivo con visión, un directivo que trabaje en equipo, que tenga capacidad de autonomía y sepa asumir riesgo, así como que tenga una intuición que le permita lograr definir las oportunidades de la actividad. Desde el punto de vista organizativo el manager ideal en el futuro inmediato arranca de un manager que reduce costes de coordinación, sustituyendo los manuales de dirección y las normas impuestas por

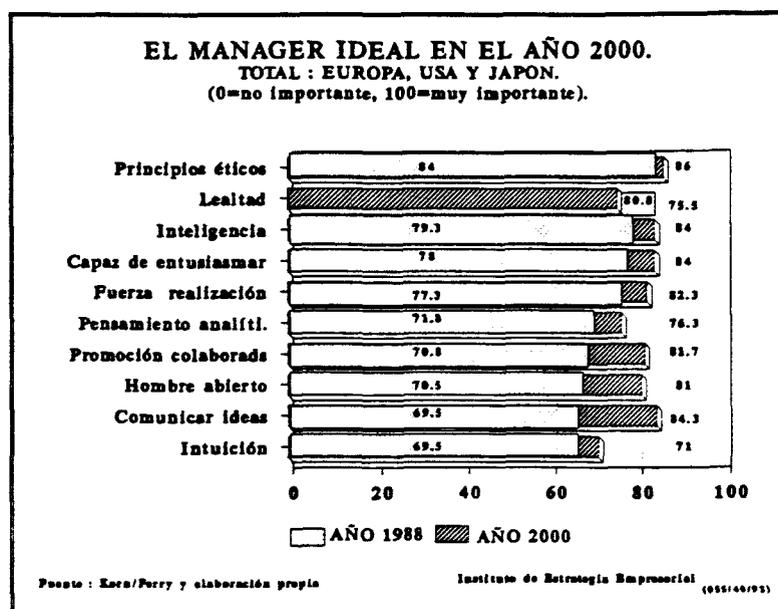


Figura 40

normas asumidas, que son principios éticos. La lealtad y la inteligencia, la capacidad de vender el proyecto y la capacidad de comunicar ideas, esto es, nuevamente el hombre, constituyen en el papel dominante del directivo, cuyo éxito depende de si sabe dirigir y no mandar u ordenar. Lo cual implica integrar al subordinado en el diseño empresarial.

VII. CONCLUSIONES

Resumiendo, podemos señalar lo siguiente :

1. En los sistemas tradicionales de dirección, con altos costes de coordinación, la empresa es una institución básicamente dirigida a través de esquemas organizativos burocrático-administrativos, en los que se trata de coordinar los roles individuales de cada una de las personas. Dispone de recursos y talentos que buscan unos determinados objetivos, con lo que se produce una fuerte divergencia en sus fuerzas. De ahí el problema de la falta de eficiencia en la utilización de recursos.

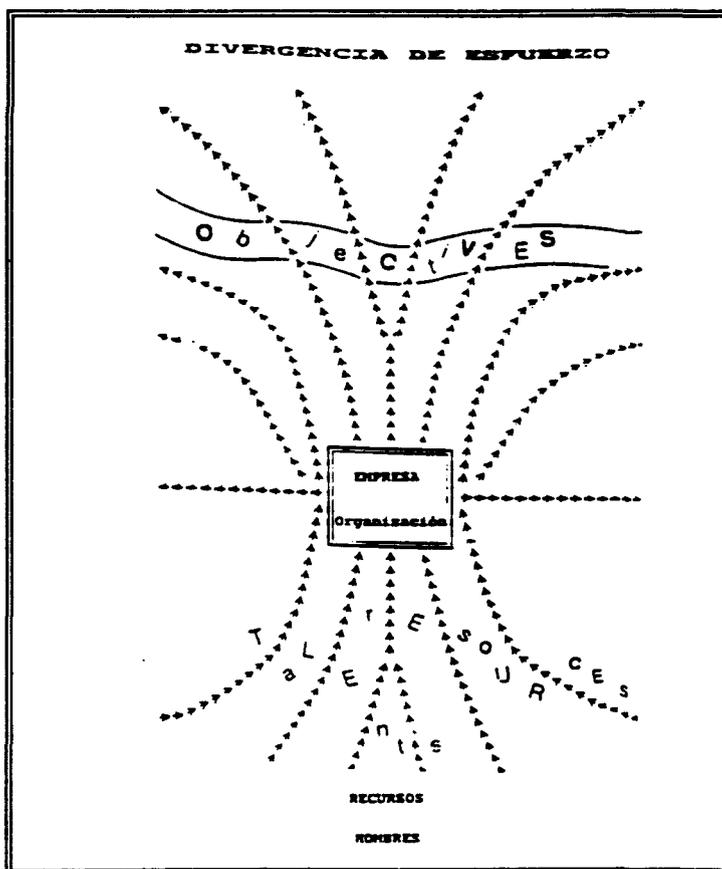


Figura 41

2. Se trata de lograr una empresa como institución definida con una Filosofía y con una identidad doctrinal, de manera que todos los hombres de la misma se identifiquen con los valores a fin de buscar una estrategia que sea la más adecuada y que permita converger los esfuerzos hacia unos objetivos concretos. Se trata de recuperar la institución y se trata de unificar los criterios de forma que todos los esfuerzos realizados "contribuyan" al objetivo de la empresa.

La clave está, por consiguiente, en los recursos humanos. Como puede apreciarse en la figura 43, no se trata de "destruir" hombres, sino de cambiarles de mentalidad y facilitarles instrumentos. El hombre es el único factor de producción que puede cambiar y desarrollar nuevas capacidades y, por lo tanto, de lo que se trata es de un cambio de cultura para darles los instrumentos necesarios, que convenientemente facilitados vía formación y

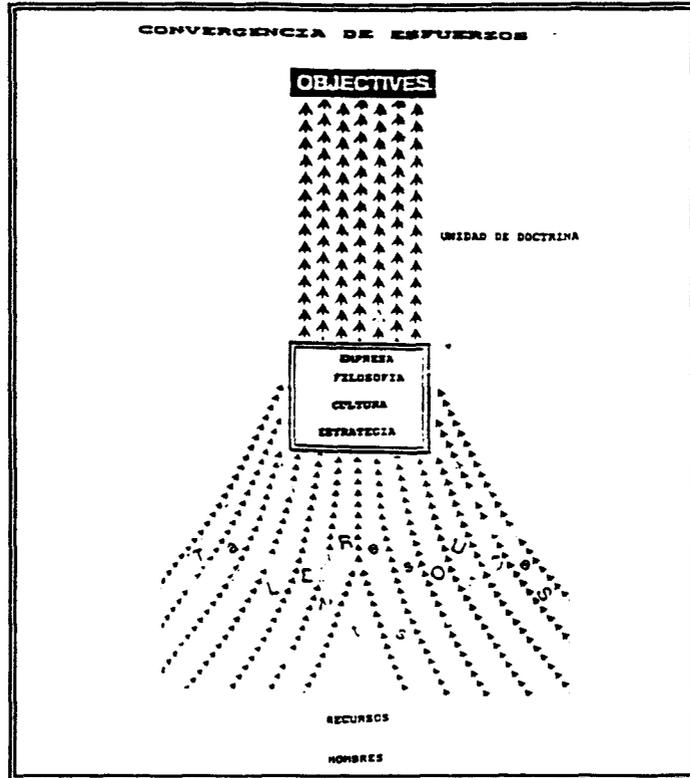


Figura 42

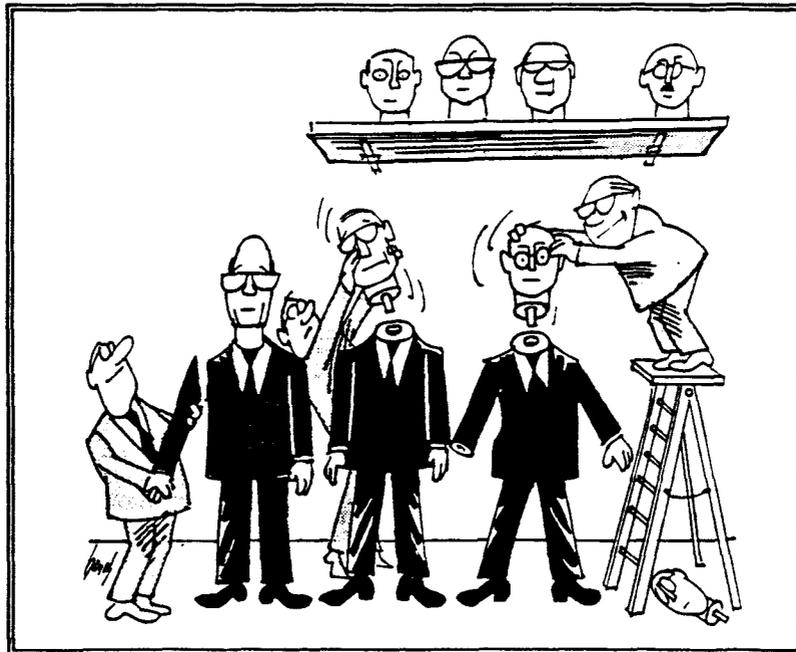


Figura 43

aprendizaje, disponga de una capacidad intelectual y organizativa que permita un proceso de dirección en cambio eficiente, y sin grandes costes.

3. El factor más escaso, en los momentos actuales, es el hombre capacitado tanto a niveles directivos como a otros niveles, y uno de los factores importantes en el nuevo desarrollo europeo será seleccionar y aprovechar más adecuadamente las capacidades humanas disponibles.

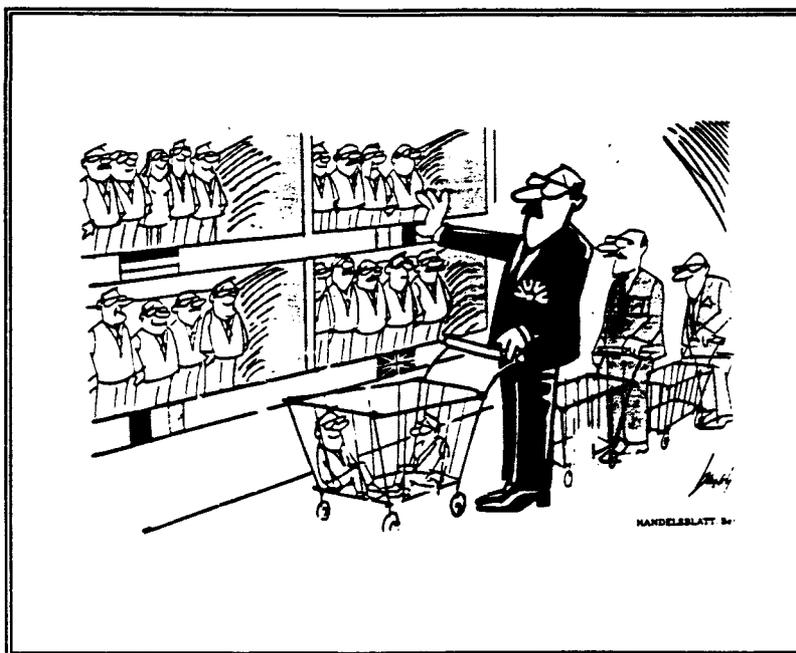


Figura 44

4. Podemos terminar señalando que un directivo que solamente posea un nivel de conocimientos técnicos, y con ello de competencia técnica, se está convirtiendo cada vez más en un factor de riesgo, puesto que el problema no es solo conocer técnicas o instrumentos, sino disponer de la capacidad para involucrar a los demás, superiores, inferiores o colaterales, en el proyecto que se está realizando.
5. Un buen Management consiste casi exclusivamente en la fijación, realización e implementación de una determinada Cultura Empresarial que permita dotar a la institución de la flexibilidad y rapidez de adaptación, sin que la dirección en cambio sea un trauma para una institución y para sus gentes, sino que sea una vivencia continua en el proceso empresarial.

Podemos señalar, por lo tanto, y para concluir, que no existen situaciones de crisis económicas o de crisis sociales, sino crisis empresariales, y que estas crisis empresariales dependen de la capacidad del Management para adaptarse adecuadamente a las situaciones de cambio. Que esto depende también de las condiciones del entorno, es un hecho irrefutable, pero, sobre todo, depende del cambio de comportamiento de las personas involucradas en la empresa y de las personas también responsables en la política, en el ámbito universitario y social, en el entorno empresarial. O una sociedad juega, en este caso la sociedad española, a que la empresa sea una institución que realice una transformación eficiente, generando valor añadido en el que participen todos los grupos de referencia, o, en caso contrario, se dará una crisis empresarial y no se dará respuesta a las necesidades de nuestra sociedad, necesidades no solo de bienestar, sino de satisfacción y de desarrollo de la capacidad humana disponible en este país.

