

Doc 1-A-203



UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



59C0907085

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 203  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

**EL RETO DIRECTIVO COMO RESPUESTA  
A LA SITUACION DE LA EMPRESA VASCA**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Agosto 1993



**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 : 885.42.06**

## INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION .....	5
II. LA EMPRESA COMO INSTITUCION Y SU SISTEMA DE VALORES	9
III. COMPETITIVIDAD COMO CRITERIO ECONOMICO E INSTITUCIONAL .....	15
IV. EL ROL DEL DIRECTIVO EN UNA ECONOMIA ABIERTA Y COMPETITIVA .....	21
V. CARACTERISTICAS DETERMINANTES DE LA CULTURA DE LA EMPRESA DEL PAIS VASCO .....	28
VI. CARACTERISTICAS DEL DIRECTIVO DE LA EMPRESA VASCA ..	39
VII. EXIGENCIAS DE CAMBIO CULTURAL A LA EMPRESA VASCA ..	48

## I. INTRODUCCION Y PLANTEAMIENTO <sup>(1)</sup>

Una sociedad de economía abierta y competitiva se puede definir por tres características básicas que le diferencian de un sistema cerrado y administrativo :

1. El hecho de que obliga a asumir la realidad societaria y económica, y no la ficción administrativa, no el reduccionismo administrativo de una realidad humana e institucional. La realidad radica en asumir la *diferencia*, diferencia en las capacidades, potenciales y voluntades de cada uno de los hombres y de las diferentes instituciones. Las *diferencias actúan sobre los valores reales*, sobre los que tiene que construirse la economía y las instituciones y, muy en particular, las instituciones empresariales.
2. Se tiene que recuperar al *hombre* como portador principal de estas diferencias. Consiguientemente, la característica fundamental es que el éxito va a depender de la diferencia sobre la que construye el hombre su acción y reacción.

---

1. Ponencia presentada en las IV Jornadas de la Especialidad Jurídico Económica que bajo el título "Economía Vasca actual : problemas y soluciones" ha organizado la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto los días 11 y 12 de mayo de 1993

3. Se trata necesariamente de *recuperar las instituciones singulares*, como portadoras inmediatas de esta diferencia de los hombres y, en concreto, por lo que respecta a la empresa.

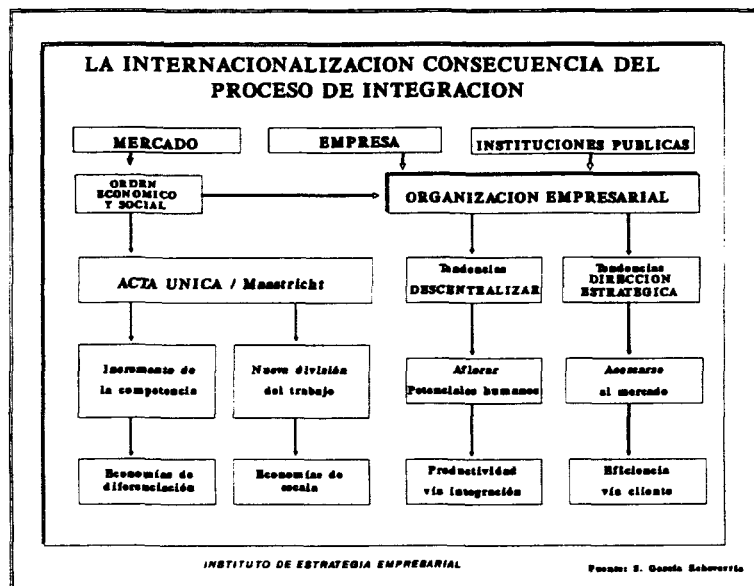
Todo sistema abierto y competitivo anula prácticamente los sistemas macroinstitucionales, ya que los costes de coordinación de los mismos son insoportables dada la inflexibilidad y la lentitud en los procesos de adaptación de una supuesta "igualdad administrativa", para pasar a una diferencia real, rápidamente cambiante, y definidora del éxito o fracaso del hombre y de las instituciones.

Todo sistema abierto y competitivo impone además otra forma de organizar tanto la economía como la empresa, así como las demás instituciones singulares : Sanidad, Universidad, etc. Exige en la economía que se establezca un orden económico y social abierto, caracterizado por definir, bajo el poder que tiene la institución del Estado, los marcos y las reglas del juego del funcionamiento en la economía. Su característica principal es la de impulsar la descentralización y la delegación de los procesos; de ahí la gran importancia creciente que poseen las unidades singulares, en particular la empresa, en un sistema abierto y competitivo. Implica asumir la responsabilidad de la configuración de los procesos, de la combinación de factores y de la realización de los mismos.

Y ello implica, y exige a la política asumir su mandato societario-político, generando a su vez las condiciones para la descentralización de los procesos en las instituciones singulares en el más amplio sentido configurador de la disposición de los recursos.

Pero a la empresa una economía abierta y competitiva le exige, al mismo tiempo, otro tipo de organización. Exige una mayor descentralización y delegación, y plantea retos totalmente nuevos y diferentes en cuanto a la forma de dirigir la empresa y los hombres. El paso, la ruptura, de una economía cerrada y administrativa a una economía abierta y competitiva, exige otra institución empresarial, y otro tipo de directivo, otra concepción de la dirección.

Ello implica, por lo tanto, que todo sistema abierto exige disponer de otra institución, no como unidad administrativa que "somete" al hombre a su funcionalismo, sino que se trata de una corporación viva de hombres con contenidos reales y diferenciados, que sea capaz de integrar y motivar a los hombres. Si no se logra crear una institución de estas características, no se podrá descentralizar y delegar y, consiguientemente, la empresa no podrá asumir el mandato que le corresponde en la sociedad : realizar con eficiencia económica y social los procesos descentralizados.



**Figura 1**

Esto se aprecia claramente en las exigencias de la nueva apertura de la economía europea planteada hoy en torno al Acta Unica y, en el futuro entorno, al diseño de Maastricht o acuerdo semejante. Los entornos empresariales se caracterizan, como puede verse en la figura 1, por dos criterios básicos :

Por el criterio creciente de las *economías de diferenciación* como respuesta al incremento de la competencia.

Por otro lado, por las *economías de escala* como respuesta a la nueva división del trabajo. Pero no de una economía de escala en el sentido tradicional de grandes unidades empresariales, sino en el sentido de una nueva forma institucional de economías de escala que corresponden a la colaboración basada en "*familias estratégicas*", esto es, impone la "*colaboración para competir*".

En cuanto a la organización empresarial el nuevo orden económico y social impone necesariamente dos criterios básicos :

- . La necesidad de realizar un *fuerte incremento de la productividad* por la *vía de la integración* de los potenciales humanos a través de la descentralización.
- . La eficiencia buscada a través del cliente incorporado en la empresa, esto es, la aproximación al mercado a través del cliente, lo cual exige un posicionamiento en el futuro y una adaptación estratégica de la empresa.

Consiguientemente, antes de entrar en la valoración de los resultados de la encuesta <sup>(2)</sup> realizada en el País Vasco, sería conveniente analizar cuáles son las características básicas en una sociedad abierta y competitiva que requiere la función directiva y, de esta manera, ganar criterios para evaluar correctamente los resultados obtenidos en esta encuesta.

---

2. García Echevarría, S., y del Val Núñez, M.T., "El directivo de la empresa vasca. Clave de su competitividad" (manuscrito).



## II. LA EMPRESA COMO INSTITUCION Y SU SISTEMA DE VALORES

El directivo tiene éxito en una empresa en función, por un lado, de la propia institución y, por otro lado, de los hombres que está dirigiendo. Por consiguiente, el éxito depende de las características de la institución empresarial, y si con esa *institución empresarial* es posible asumir ese proceso de descentralización de los procesos que acabamos de mencionar.

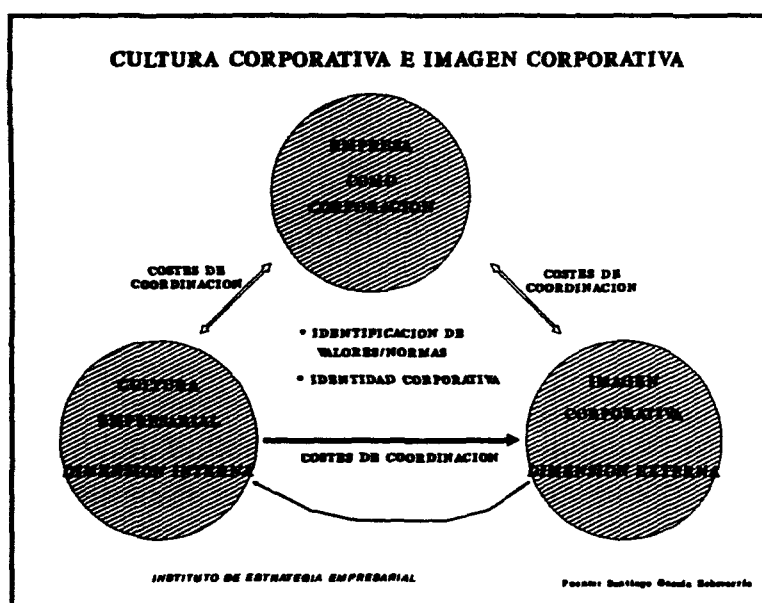
Se entiende por empresa una *corporación de hombres* en el sentido de que éstos tienen que resolver los problemas de coordinación interna, así como los problemas de coordinación externa (ver figura 2). El problema clave de toda economía constituye el problema de los *costes de coordinación*. Es prácticamente la respuesta a las formas organizativas que elige la institución y los hombres para resolver la coordinación de las divisiones de trabajo asumidas.

Y aquí existen dos dimensiones : la coordinación interna y la coordinación externa de la empresa. Internamente la empresa tiene que resolver la organización de la misma coordinando la división de trabajo, los hombres y los medios de que dispone. Y a estos efectos dispone de dos vías :

- . En el sistema tradicional de coordinación u organización por la *vía de la funcionalidad*, esto es, organizar funciones y coordinarlas, sometiendo al hombre al proceso funcional.
  
- . Por la *vía de los valores*, esto es, los hombres tienen asumidos determinados comportamientos y valores que definen una Cultura Empresarial y, en la medida en la cual esa Cultura Empresarial lleve a una unidad

doctrinal, será mucho más fácil, tendrá menores costes de coordinación, el proceso de organización de la empresa.

En lo que afecta a la coordinación externa se trata de dar una respuesta de coordinación de la empresa con su entorno, en su más amplio sentido. Esta coordinación externa de la empresa con sus mercados y con otros grupos de referencia, puede realizarse a través de los instrumentos clásicos, fundamentalmente, de los instrumentos de marketing, de imagen, esto es, de la funcionalidad nuevamente, o bien puede realizarse, por la identificación de estos entornos con la empresa y las expectativas que tienen de la misma en cuanto que reflejan valores compartidos.



**Figura 2**

La nueva institucionalización de la empresa concibe a la misma como un sistema de valores con el que se trata de estructurar y dirigir los hombres y, consiguientemente, de reducir los costes de coordinación. Podría resumirse que se trata de estructuras y de dirigir la empresa con los hombres y no contra los hombres. La empresa es un sistema de valores que define los comportamientos, los criterios y las formas de acción y reacción de los hombres de esa empresa con respecto a los problemas de coordinación

internos, con respecto a los problemas de adaptación a los entornos cambiantes. Se construye, por lo tanto, la institución empresarial como un perfil de valores que viene definido en nuestra terminología como *Filosofía Empresarial*. La *Filosofía Empresarial* recoge los valores institucionales, que definen la realidad de esa empresa y crean el espacio ético sobre el que se legitima la instrumentación y la actuación institucional. Son valores económicos y sociales que definen a esa institución, sus comportamientos y respuestas a los procesos de adaptación.

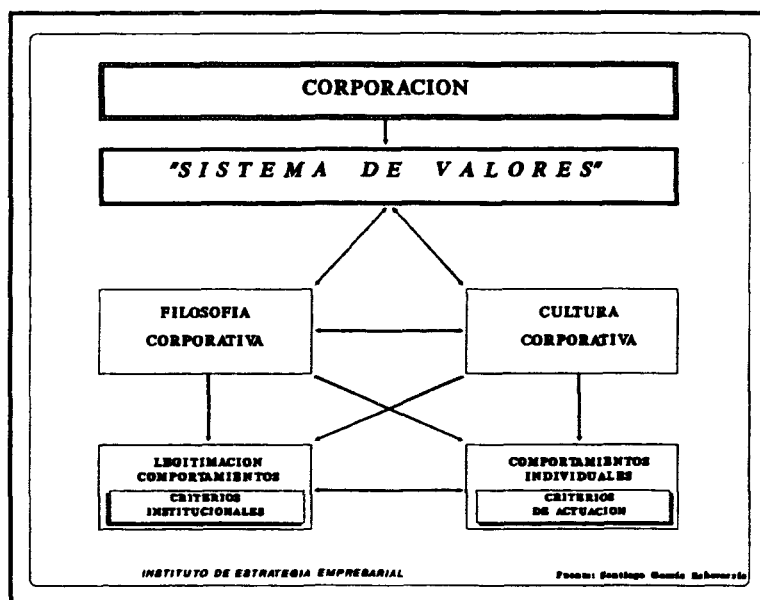
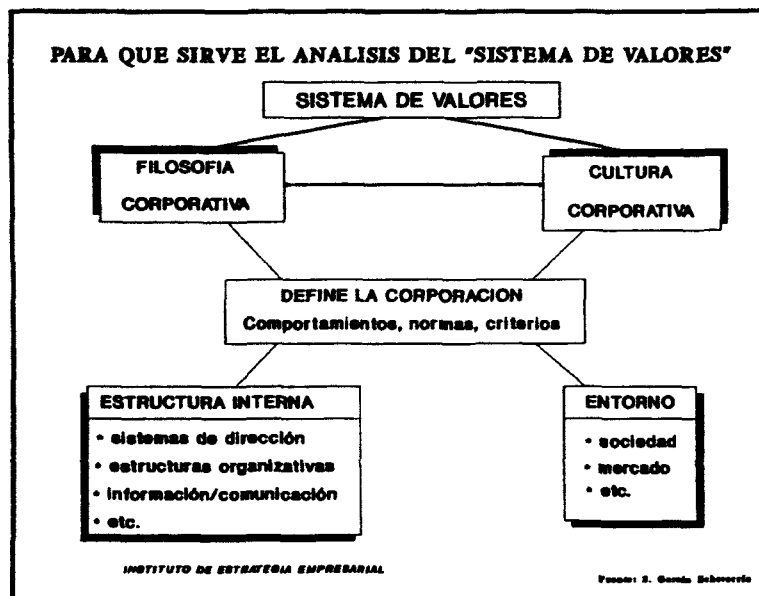


Figura 3

La otra base fundamental de la institución empresarial son sus hombres, configurados en este caso por el sistema de valores que asumen y que definimos como *Cultura Empresarial*. Se trata de los comportamientos individuales que definen un campo de actuación y que tiene que entroncarse dentro de la legitimación de los comportamientos institucionales. En la medida en la cual entre los valores institucionales y los individuales existan amplias diferencias tendrán dificultades de coordinación y se producirán elevados costes.

Sobre estos dos pilares fundamentales, la *Filosofía Empresarial*, que define a la institución, y la *Cultura Empresarial*, que define a los hombres, se diseñan las estructuras directivas. Esto es, se diseñan los sistemas de dirección y organización, los sistemas de información, esto es, todo el conjunto del instrumental que configura el management de una institución empresarial. Las relaciones con el entorno quedan reflejadas, asimismo, en ese sistema de valores que son asumidos por las otras instituciones e individuos del entorno en cuanto a cómo asumen el papel y la forma de reaccionar de la empresa en concreto. En la medida en que esos valores definen confianza y definen capacidad de respuesta dentro de un campo legitimado la empresa tendrá grandes facilidades para coordinarse con el entorno y, por lo tanto, bajos costes de coordinación.



**Figura 4**

La concepción empresarial implica, por lo tanto, tres dimensiones que debemos tener presentes a la hora de estudiar el perfil del directivo :

- . La *dimensión institucional* que viene definida por la Filosofía y la Cultura Empresarial y que, por lo tanto, delimita el campo de actuación y la legitimación de los comportamientos.
- . Lo que he denominado la *dimensión económica*, que corresponde a la capacidad de la empresa, de la institución, para elegir entre las distintas alternativas aquella que se considera económicamente más eficiente, esto es, de acuerdo con los criterios de la lógica económica.

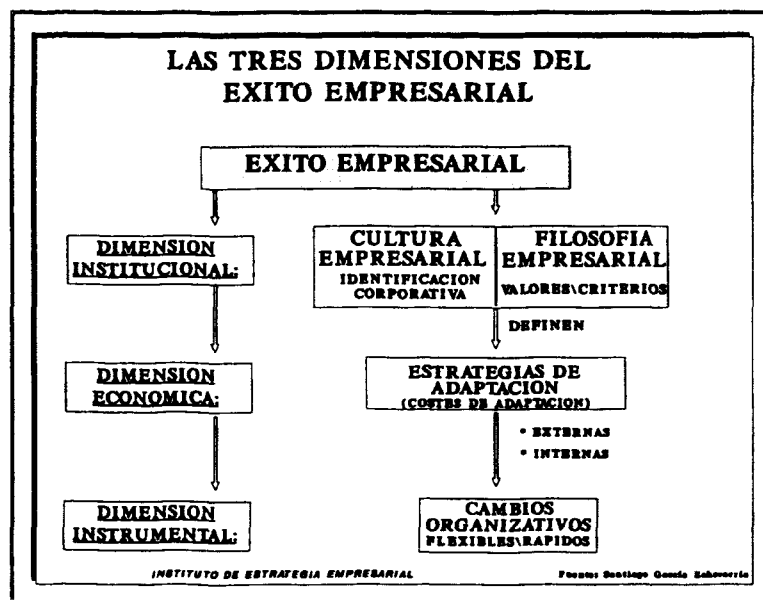


Figura 5

- . La *dimensión instrumental* que corresponde a la organización, esto es, al instrumento de cómo materializa la coordinación interna y externa de la empresa.

Los criterios clave que definen los espacios institucionales y de la Cultura empresarial son los que tiene que asumir el directivo para definir cómo dirige, cómo se coordina y cómo descentraliza. Por lo tanto, tenemos que este *espacio ético o institucional* viene definido por dos conjuntos de valores :

- . Por los *valores de tipo económico*, por un lado, y
- . por los *valores sociales* en su sentido más amplio con referencia al hombre

Y ambos valores económicos y sociales se instrumentan organizativamente mediante ciertos valores instrumentales, como puede ser todo el ámbito de la estrategia y todo el ámbito organizativo.

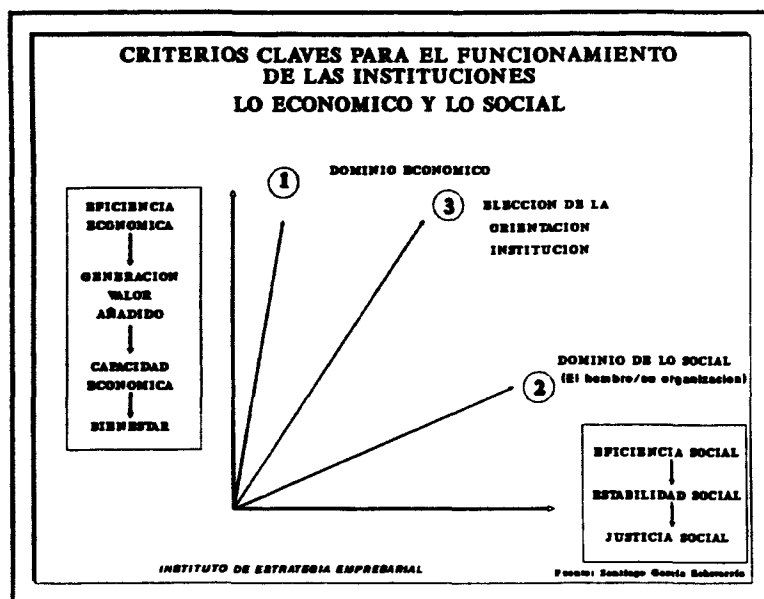


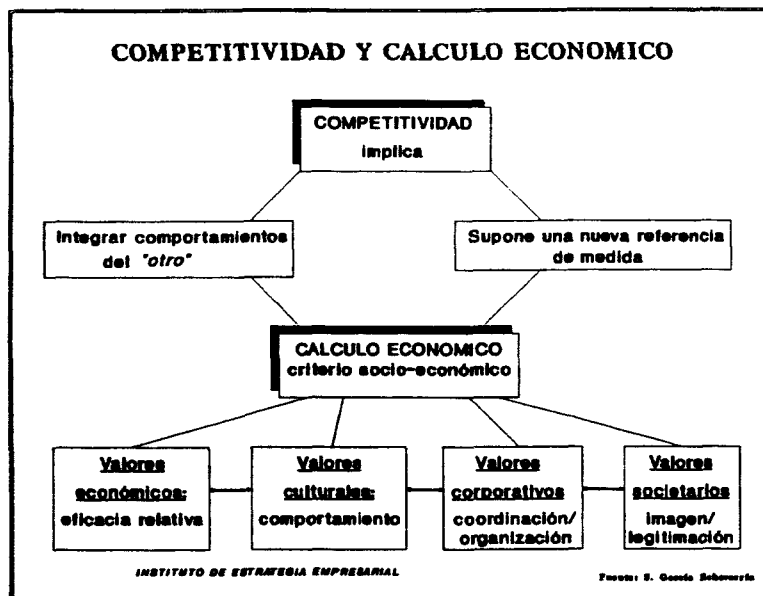
Figura 6

### III. COMPETITIVIDAD COMO CRITERIO ECONOMICO E INSTITUCIONAL

En todo sistema abierto su característica básica se establece basada en la competitividad. Por lo tanto, es muy importante que se aclare, en primer lugar, qué entendemos por competitividad. A mi entender, competitividad no es confrontación directa, sino indirecta, esto es, una confrontación basada en la búsqueda de las diferencias entre las instituciones empresariales y en la definición de estrategias competitivas, que conociendo estas diferencias actúen sobre las mismas, y asignen de manera estratégica los recursos disponibles. Es un error concebir que la competitividad es destruir al otro : al contrario, competitividad es precisamente integrar al otro. Si no *integro "al otro"* no puedo establecer cuáles son las diferencias, y si no conozco cuáles son las diferencias, difícilmente puedo determinar cuáles son las estrategias sobre las cuales voy a hacer la aplicación de los recursos disponibles. La determinación de las diferencias constituye la clave del conocimiento de los entornos y, por lo tanto, del éxito o fracaso de la dirección de esa institución empresarial. Si no se integra al otro en el cálculo económico no será nunca competitivo, ya que no se tiene la magnitud de referencia en la cual descansa el proceso de competitividad.

El cálculo económico contiene, por lo tanto, elementos de muy heterogénea procedencia como son :

- . Los *valores económicos* que corresponden al componente de racionalidad en la disposición de los recursos.
  
- . Los *valores culturales* que definen los comportamientos de las personas implicadas interna y externamente con respecto a la empresa y que van a establecer los criterios para la asignación de esos recursos, o la valoración de los resultados de los mismos.



**Figura 7**

Los *valores corporativos* que definen la interpretación que se realiza de la institución, y el grado y la capacidad de integración y motivación con lo que se afecta a los costes de coordinación.

Los *valores societarios* o la forma en la cual se interpreta esa empresa en el entorno a través de una imagen positiva o negativa con lo que afecta básicamente a los costes de coordinación con la empresa.

Siempre se es competitivo dentro de una institución concreta, dentro de una empresa. Un directivo puede ser competitivo en la empresa A, pero no necesariamente en la empresa B. Porque los valores institucionales de esa empresa, o los propios valores culturales dentro de la empresa, no permiten aflorar el potencial competitivo de ese directivo. La competitividad está, por lo tanto, fuertemente anclada en cada una de las instituciones, en cada una de las culturas empresariales. Y no se es competitivo fuera de la institución concreta de una empresa, ya que ésta es la que integra los comportamientos de los hombres, y la competitividad corresponde a la asunción de una serie de



valores por parte de los individuos en singular, como también por parte del conjunto de la institución.

Ser competitivo es un valor cultural, y no es un valor económico, en principio. Lo único es que ser competitivo va a tener consecuencias económicas muy graves en el caso de que se tengan unos niveles de competitividad bajos. Lo cual implica disponer de unos determinados valores, e implica asumir una jerarquización de los mismos. Hay empresas e individuos que tienen los valores de competitividad, pero no los jerarquizan prioritariamente, por lo que tienen una baja respuesta de competitividad.

La jerarquización de estos valores juega un papel decisivo dentro del contexto empresarial.

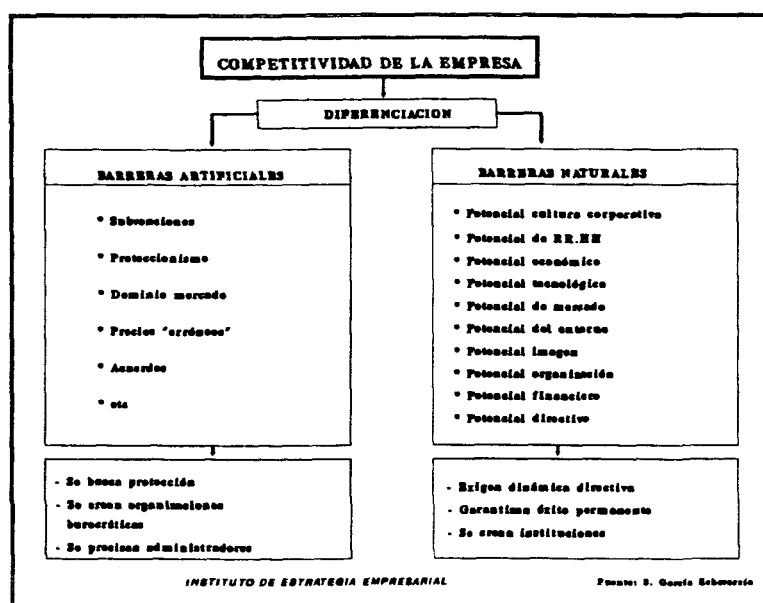
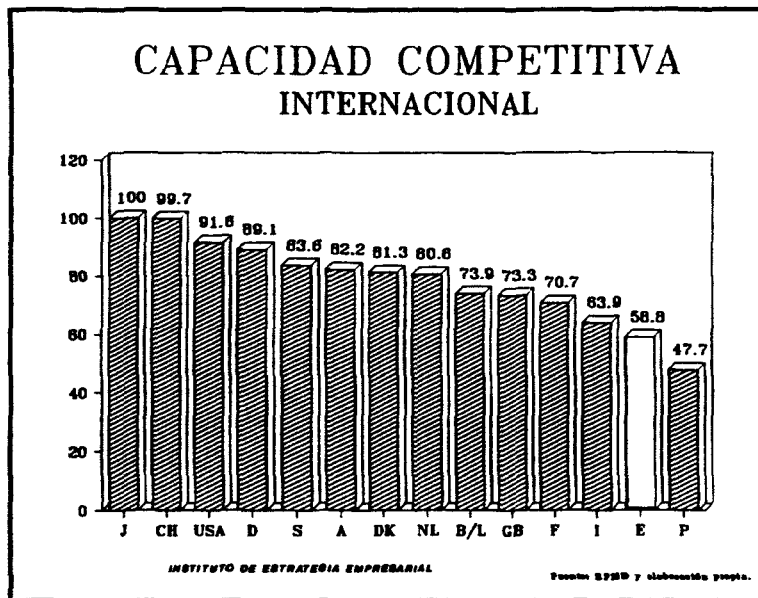


Figura 8

Ser competitivo es, como se viene señalando repetidas veces, diferenciarse de los demás. Y puede uno diferenciarse en aspectos artificiales, tal y como constituyen todas aquellas medidas que protegen a una empresa con respecto a los otros, que establecen

barreras artificiales, como son todos los procedimientos administrativos y de planificación, y todo aquello que lleve a una diferenciación artificial. Con ello se genera un tipo de institución de carácter burocrático administrativo que administra el "coto" que se le ha asignado, o regalado en su caso. Ello conlleva la generación de una institución con valores competitivos inexistentes y, consiguientemente, se orienta más a la administración de la situación que se le ha concedido.

Pero ser competitivo es diferenciarse basándose en *barreras naturales*, esto es, aquellos valores que son reales y que, consiguientemente, se diferencian de los otros individuos y empresas por diferencias reales. Por lo tanto, se generan instituciones concretas y precisas que son las portadoras de esos sistemas de valores. Es cuando se crea una institución real, económica y socialmente, desde el punto de vista del hombre.



**Figura 9**

Puede apreciarse que la situación competitiva española es muy baja porque toda la economía española se ha desarrollado durante décadas basada en barreras artificiales y, consiguientemente, esas barreras han generado un tipo de institución en las cuales la Cultura empresarial define un sistema de valores fuertemente anclado en sistemas

burocrático-administrativos donde el hombre posee un papel secundario. La competitividad de la empresa española está gravemente afectada por toda esta trayectoria tradicional y es una de las competitividades más bajas, sobre todo, desde su división económica, del conjunto europeo. Estamos a unos niveles de competitividad que son 2/3 de la competitividad alemana y aproximadamente no llegamos al 60% con respecto a la competitividad suiza o japonesa.

Por competitividad debe entenderse, como se ha venido señalando, en primer lugar, un comportamiento o sistema de valores dentro del conjunto societario del ordenamiento económico y social de un país o de un ámbito concreto. Si no se da ese marco de referencia que implique una jerarquización preferencial de los valores de competitividad no habrá competitividad en las instituciones singulares. Pero la competitividad viene definida claramente por los dos elementos básicos que hemos señalado : la *Filosofía Corporativa* y la *Cultura Corporativa* de una empresa. O la institución, dentro de su espacio ético, asume los valores de competitividad, valores



Figura 10



tanto económicos como sociales, así como los instrumentales, o no habrá posibilidades de que el directivo que se encuentra dentro de esa institución empresarial pueda ejercer una actividad de acción o reacción a las situaciones de exigencias del entorno de la estructura interna competitiva.

Por lo tanto, la competitividad requiere una institucionalización tanto en el nivel del orden económico y social de la sociedad como dentro del orden de cada una de las instituciones concretas que son las que se diferencian entre sí. *Competitividad es diferenciación.*

Y dentro del contexto institucional la competitividad es función de cuatro elementos :

- De la *eficiencia económica*, de la *productividad* en el manejo de los recursos.

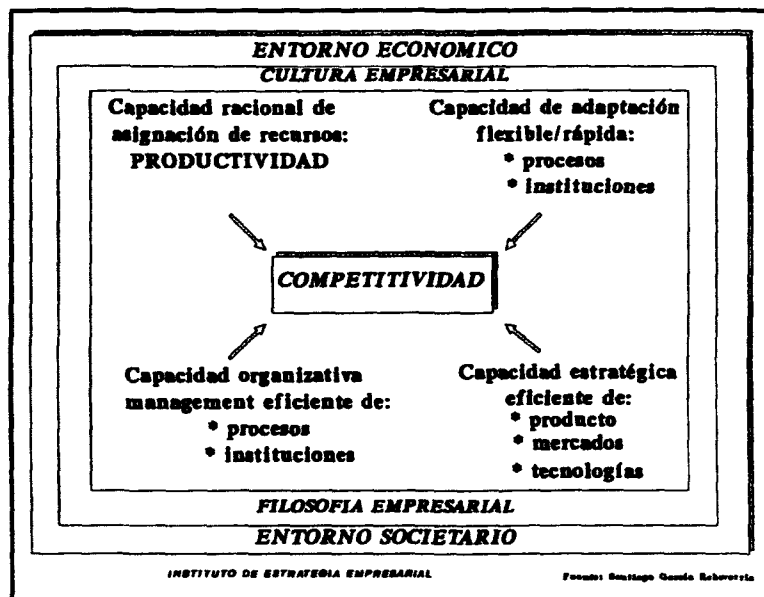


Figura 11

- De la *capacidad de adaptación*, de coordinar los procesos de adaptación con la mayor rapidez y flexibilidad posible.

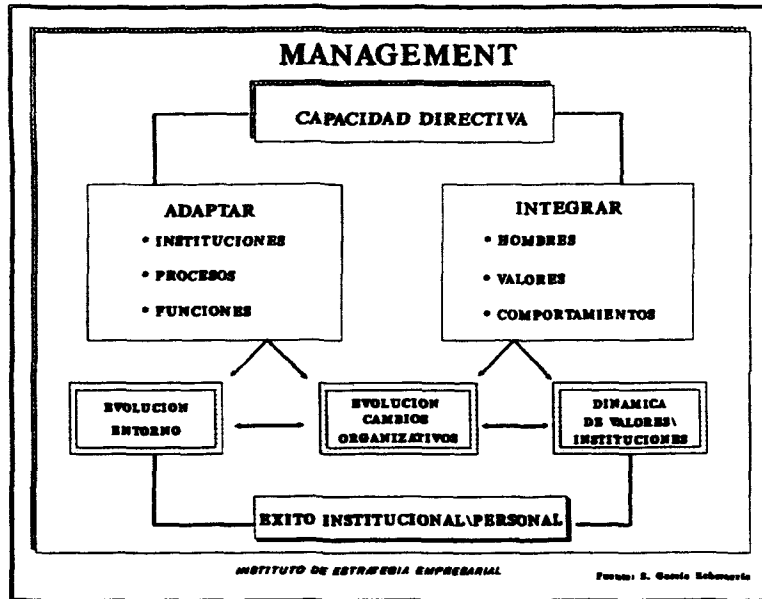
- . De la *capacidad de dirección y organización* de estos procesos e instituciones.
- . De la *capacidad para desarrollar estrategias eficientes*, de tal manera que el proceso de adaptación se realice con los menores costes posibles.

De aquí se deduce principalmente una de las claves básicas de exigencias al directivo.

#### **IV. EL ROL DEL DIRECTIVO EN UNA ECONOMIA ABIERTA Y COMPETITIVA**

Previamente he de definir qué entiendo por capacidad directiva y, consiguientemente, cuáles son las exigencias a todo directivo. A mi entender, todos los problemas de management, todos los problemas directivos, son siempre problemas de la asignación permanente de recursos en búsqueda de nuevas combinaciones de factores más eficientes. O dicho en los términos utilizados hasta ahora, se trata de buscar permanentemente diferenciaciones por la vía de una competencia de innovación, y no por la vía de una competencia de precios o imitación. Por consiguiente, un directivo lo que está haciendo permanentemente es adaptando culturas, adaptando diferenciaciones y buscando estas diferencias. Precisamente las empresas fracasan en más de un 60% por una mala adaptación y, consiguientemente, afecta fundamentalmente a la capacidad directiva. Si uno observa a su alrededor verá que lo que se ha producido, por muy distintos motivos es que las empresas no han sabido percibir el proceso de cambio, y no han tenido capacidad de respuesta para adaptarse a tiempo y en condiciones favorables.

Otra de las dimensiones de la capacidad directiva es la capacidad de integrar. Todo directivo lo que tiene que resolver es el problema de integrar hombres, valores y comportamientos de manera que reduzca los costes de coordinación.



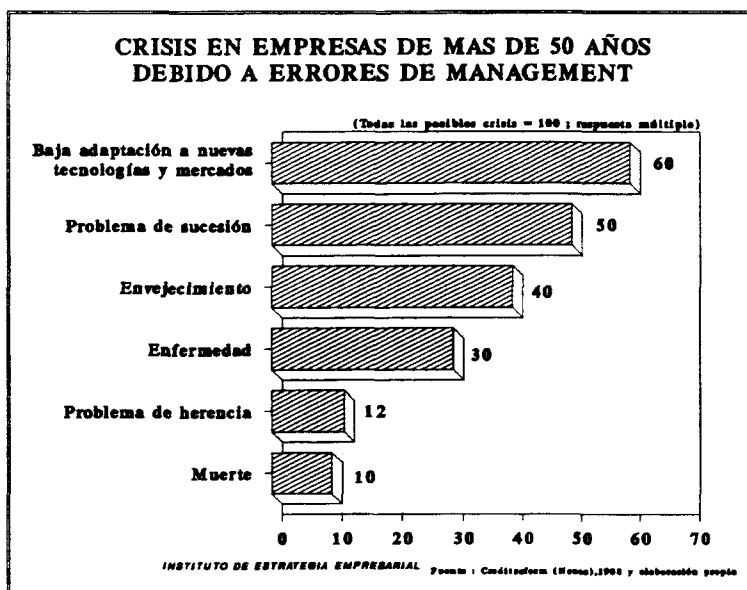
**Figura 12**

Como puede apreciarse, los mayores fracasos de las empresas radican en la falta de adaptación de los procesos de cambio. No ha habido capacidad para reasignar recursos y, al propio tiempo, también afecta a la propia reasignación de los recursos humanos, esto es, los procesos de sucesión dentro de la propia Cultura Empresarial.

El éxito de una empresa depende, por consiguiente, de la adecuada selección o posicionamiento en los entornos, la clásica en el diseño estratégico y, por otro lado, del potencial directivo y su capacidad de dirección.

De la adecuada selección de estos entornos, mercados y productos y también del potencial directivo para poder aflorarlos van a depender los costes de coordinación tanto internos como externos de la empresa y, por lo tanto, su estrategia tiene que venir definida por esta reducción de costes de coordinación fundamentalmente. En este sentido debemos señalar que todo proceso empresarial debe estar siempre muy vigilante a la evolución de estos costes de coordinación con el fin de mantener a la empresa en las diferencias competitivas que perduren en el transcurso del tiempo y que no se pierdan

de manera inmediata como sucede con una competencia a través de los precios donde el período de reacción es muy rápido por parte de los competidores.

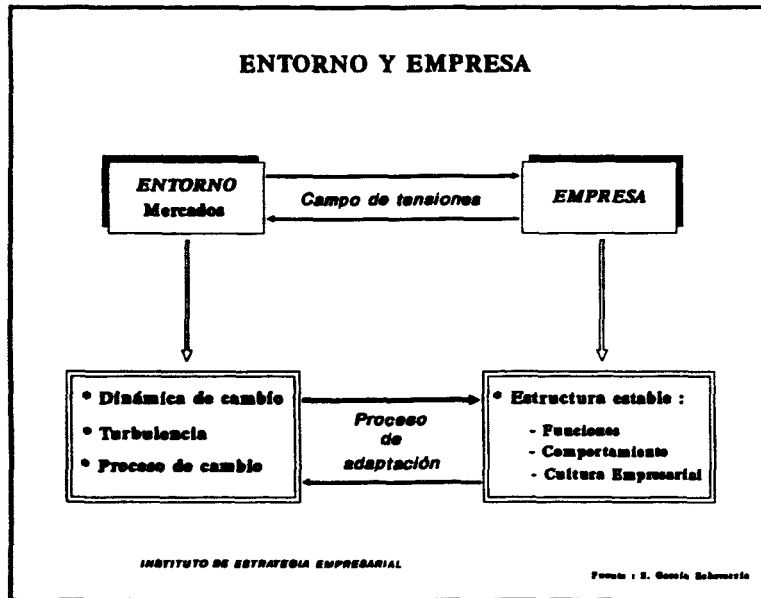


**Figura 13**

Existen dos grandes campos de tensiones que tiene que resolver todo directivo y donde tiene que ir orientado el desarrollo de sus capacidades y destrezas, de sus saberes y de sus comportamientos :

En primer lugar el problema de la *relación entre el entorno y la empresa*. En una economía competitiva la empresa tiene que estar siempre pendiente de la adaptación a las variaciones del entorno a tiempo de manera que disponga de diferencias importantes con respecto a la competencia. Este campo de tensiones viene definido por el hecho de que el entorno es siempre un proceso dinámico, frecuentemente turbulento y de cambio permanente, que el directivo tiene que percibir de manera inmediata a los efectos de diseñar cómo responde con su institución empresarial para adaptarse a esas situaciones, ya que la empresa *per se*,

es una institución que busca estabilidad dadas sus estructuras funcionales, su propia Cultura empresarial y los comportamientos de que dispone.



**Figura 14**

Esta tensión entre un entorno dinámico y cambiante y una empresa tendente a la estabilidad y estructuras rígidas constituye el reto más importante del directivo.

Junto a este campo de tensiones el directivo tiene que resolver el campo de *tensiones interno de la propia empresa*. Cómo consigue que esta institución empresarial no se le haga rígida, sino que disponga de la dinámica adecuada en su diseño organizativo para adaptarse a las situaciones cambiantes.

Y el directivo solamente puede resolver estos dos campos de tensiones, el interno y el externo, si verdaderamente posee una referencia muy clara en su capacidad directiva: disponer de una *institución eficiente*. Y esta institución viene definida por la *Filosofía Empresarial* que marca el espacio dentro del cual el directivo sabe que puede



actuar porque es un *espacio legitimado, ética e institucionalmente*, porque conocer cuáles son los sistemas de valores de los hombres que está dirigiendo y, por lo tanto, dispone de información sobre su Cultura Empresarial y, por último, dispone del enfoque económico, de la estrategia a elegir.

Si el directivo no dispone de la institución difícilmente va a poder resolver los problemas de tensiones internos y externos. Nadie puede tener conocimiento previo de cuál va a ser la evolución del entorno y, consiguientemente, lo que tiene que tener es una institución suficientemente dinámica y flexible para que pueda reaccionar de forma inmediata a las exigencias de cambio en el menor tiempo posible, buscando las mayores diferenciaciones posibles con el entorno y con el menor coste posible.

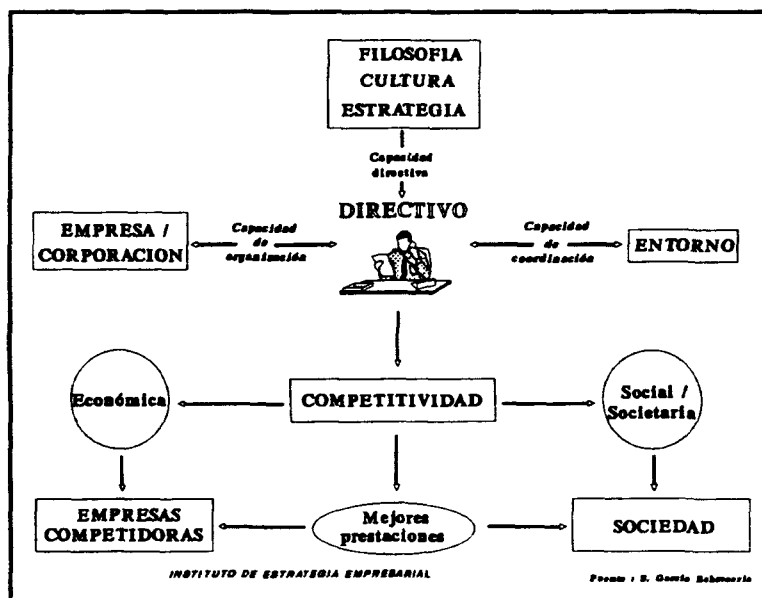


Figura 15

La competitividad proviene, por lo tanto, de esas *tres dimensiones* que hemos señalado :

- . De la disposición de una institución
- . De la solución de los problemas de coordinación con el entorno

- . De la solución de los problemas de coordinación interna de la empresa.

Y esta competitividad contiene siempre dos elementos clave :

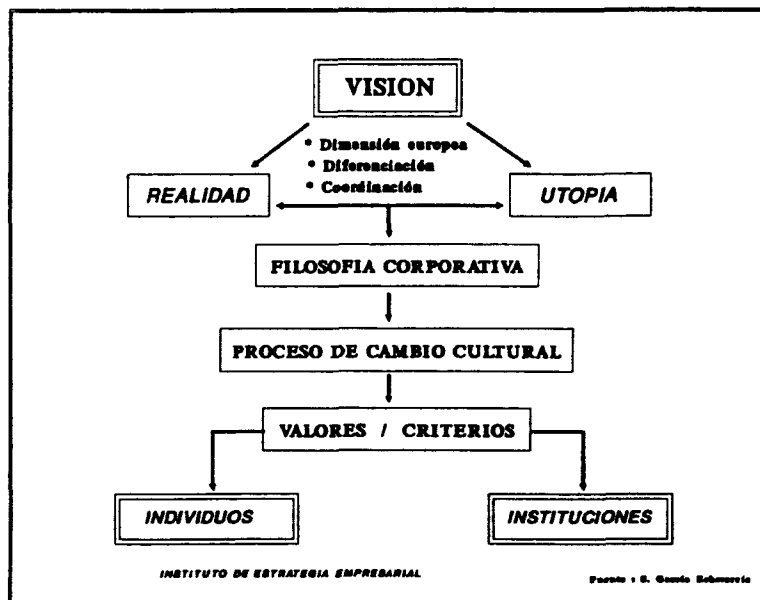
- . La *característica económica* que es diferenciarse económicamente de las otras empresas competidoras
- . De la *característica social* o societaria por la realización y legitimación de la empresa por una contribución más eficiente a la asunción de los problemas, por la vía de una competencia innovadora.

De las tres formas de adaptarse competitivamente, por la *política de precios*, por la *innovación* y por la *imitación*, la competencia vía innovación, búsqueda de nuevas alternativas, constituye, sin duda, la dimensión legitimada de una empresa frente a la sociedad, porque contribuye con diferencias sustanciales a una mejor utilización de los recursos.

Todo directivo lo que tiene que tener en cuenta es que si no dispone de visión, visión que responde a la contrastación entre realidad y utopía, difícilmente va a poder diseñar la búsqueda de esas diferencias, y va a tener capacidad para aflorar esos potenciales.

Esta visión, contrastación de realidad y utopía, adquiere en los momentos actuales tres claros componentes :

- . La nueva dimensión europea presenta oportunidades desconocidas hasta ahora en el contexto español.
- . La *diferenciación* constituye la clave, el éxito institucional.



**Figura 16**

La respuesta es realizar los procesos de coordinación con los menores costes posibles y el menor tiempo posible, lo cual exige otro tipo de institución.

Y esa institución es la que se define por una Filosofía Corporativa que necesito disponer de ella para que el directivo sepa en qué dirección tiene que realizar los cambios culturales de manera que se definan los valores y criterios tanto individuales e institucionales creando unidad de doctrina.

## **V. CARACTERISTICAS DETERMINANTES DE LA CULTURA DE LA EMPRESA DEL PAIS VASCO**

Como resultado de la encuesta realidad a nivel nacional y a nivel del País Vasco, se presentan a continuación algunos de los resultados que consideramos más relevantes para explicar el perfil del directivo de la empresa vasca.

Dentro del conjunto de la encuesta nacional han participado 101 empresas vascas y los datos se refieren a personas en altos niveles directivos de la empresa. Se han realizado los estudios estadísticos correspondientes a la parte descriptiva así como también los análisis discriminantes y el logit, de manera que se ha podido determinar que las diferencias entre el comportamiento del directivo en el País Vasco y en el Estado Español apenas son significativas, salvo en algunos aspectos concretos que analizaremos.

Antes de entrar en el análisis del perfil directivo es conveniente analizar de manera breve cuál es la actual situación de los valores de la cultura de la empresa vasca.

Tal como puede apreciarse en la figura 17, al comparar los valores básicos de la Cultura Empresarial referida al hombre y al puesto de trabajo, con respecto a los valores de la empresa alemana, encuesta realizada en paralelo, puede apreciarse que existen diferencias que revelan la existencia de dos instituciones distintas.

Mientras que en la empresa alemana sus grandes valores corresponden al hombre, esto es, en su manifestación de :

- . Autorresponsabilidad del colaborador
- . Trabajo en equipo

Participación del colaborador en los procesos de decisión

Más información sobre los procesos de decisión

Autorrealización en el trabajo

Libertad de la configuración de las condiciones del trabajo

Humanización de la vida en el trabajo

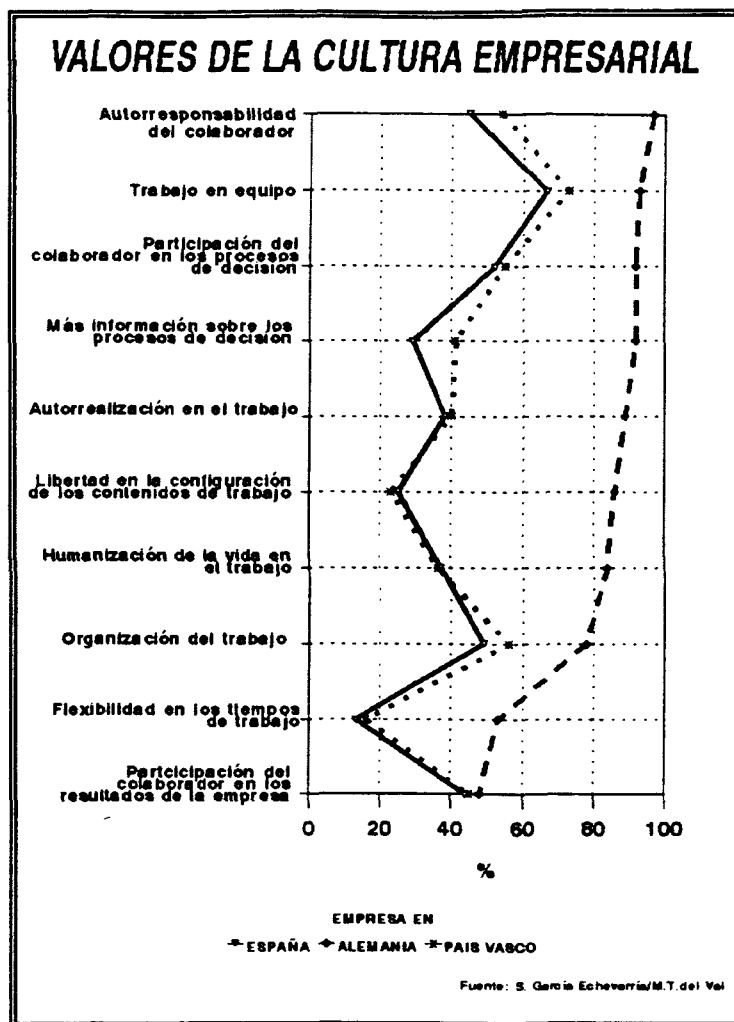


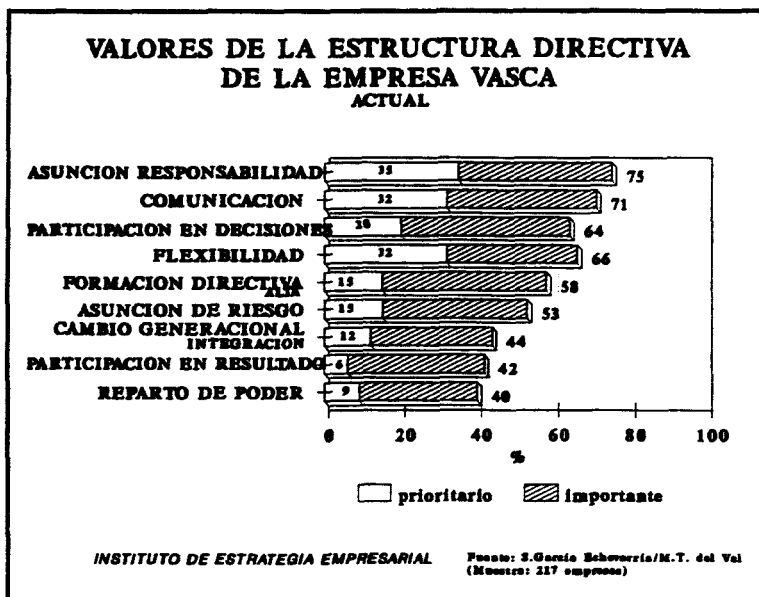
Figura 17

son valores, referidos al hombre, que poseen una alta valoración en el contexto de la institución empresarial alemana, mientras que en la empresa vasca la diferencia es enorme. Se trata de dos formas distintas de entender a la empresa y de entender los procesos empresariales : son dos culturas en las cuales la una se realiza con el hombre, y la otra se realiza con grandes dificultades para integrar al hombre.

Aquí se puede apreciar claramente una de las claves de la baja competitividad y, por lo tanto, las exigencias de cambio de la Cultura Empresarial del País Vasco.

Si se analiza la estructura directiva de la empresa en el País Vasco puede apreciarse en la figura 18 cómo en la actualidad los valores que se consideran más relevantes son los que afectan a :

- . Asunción de responsabilidad
- . Comunicación
- . Flexibilidad
- . Participación en decisiones



**Figura 18**

Quiere decirse que en dos tercios de las empresas se considera que los equipos directivos contienen estos valores como elementos básicos en su capacidad de actuación.

Valores, a mi entender, más altos de los que en realidad existen, pero que parecen ser aceptados por el directivo que ha participado en la encuesta.

Donde ya los valores manifestados por el propio directivo son bajos se reflejan en elementos claves en el diseño de una organización descentralizada como son :

- . Baja asunción de riesgo
- . Baja participación en resultados
- . Bajo cambio generacional
- . Bajo reparto de poder

Mientras que la orientación a los mercados es asumida por un 63% de las empresas, sin embargo, la orientación a los recursos humanos es muy baja. Lo cual nos confirma la comparación que acabamos de realizar con la empresa alemana. Solamente un 40% de las empresas consideran los recursos humanos como una referencia clave en el diseño de la estructura directiva, lo cual contribuye a confirmar esa orientación institucional de la empresa más a la estructura que a la orientación de los recursos humanos.

Lo mismo puede apreciarse en cuanto a las características de la estructura organizativa.

Como puede verse en la figura 20 se considera que en la actualidad las organizaciones en las empresas vascas están caracterizadas

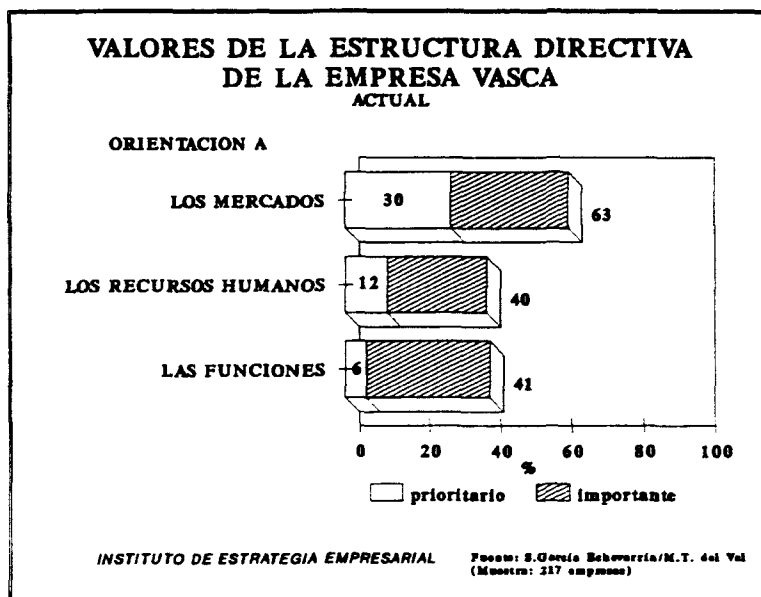


Figura 19



por los valores siguientes :

· Trabajo en equipo	62%
· Flexibilidad organizativa	51%
· Organización motivadora	52%

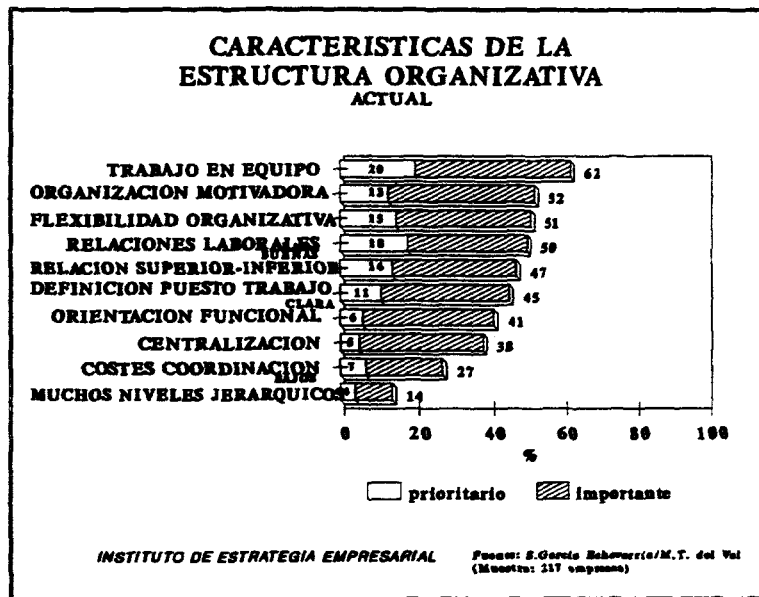


Figura 20

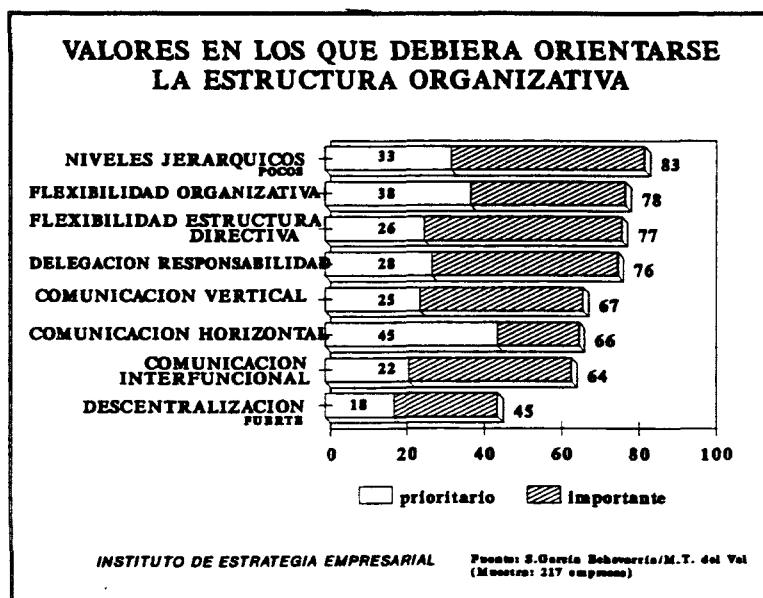
Quiere decir que solamente para la mitad de las empresas se considera que existe una estructura organizativa que reúne las condiciones que son básicas para un desarrollo adecuado del funcionamiento. Sorprende, sobre todo, que un 50% de las empresas considera que tienen buenas relaciones laborales y que, consiguientemente, disponen de una relación con respecto a los recursos humanos que viene a coincidir con el 40% de las empresas que anteriormente señalan su orientación a los recursos humanos.

Sin embargo, la actual estructura organizativa posee una valoración muy baja en todos los elementos que conciernen a la definición del puesto de trabajo, lo que corresponde también a los elementos centralizadores de la organización.



Cuando se analiza por parte del directivo cómo debiera ser la estructura organizativa en el futuro puede asumirse la percepción muy clara de las características que debiera reunir, tales como :

- . Pocos niveles jerárquicos (83%)
- . Flexibilidad organizativa (78%)
- . Flexibilidad de estructura directiva (77%)
- . Delegación de responsabilidad (76%)



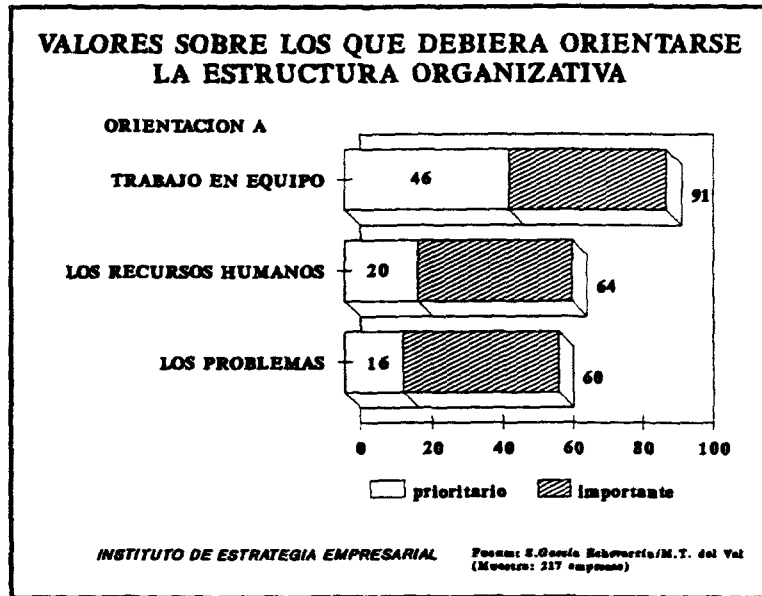
**Figura 21**

Son valores altos que constituyen, sin duda, un perfil moderno de organización, que es lo que se desea, por parte de los directivos, que se asuma en el futuro.

Donde verdaderamente no se acaba de entrar es en las exigencias de una descentralización como característica básica de una estructura organizativa.

Independientemente de si la interpretación que se realiza del trabajo en equipo es una interpretación correcta puede apreciarse que el 91% se manifiesta por otra forma

de organizar el trabajo, ya que el 91% habla de trabajo en equipo, o de formas de coordinar más eficientes que las actuales, pero sigue siendo todavía baja la orientación a los recursos humanos, ya que dos tercios de las empresas admiten, como tal, la orientación correspondiente.



**Figura 22**

Cuesta mucho entrar en los temas de una orientación a los recursos humanos y a la descentralización en la Cultura Empresarial de la empresa vasca.

Por último, una de las exigencias que plantea la estructura de la Cultura Empresarial es su coordinación con el entorno.

Como puede apreciarse en las figuras 23a y 23b nos encontramos con una clara percepción de la situación actual. La mayor exigencia que plantea el directivo, nada menos que en el 100%, es la flexibilidad laboral como una de las condiciones básicas en la coordinación con el entorno, seguido de los problemas que afectan a la regulación social, según criterios de competitividad, y lo que concierne también a unos menores costes financieros y cargas sociales.

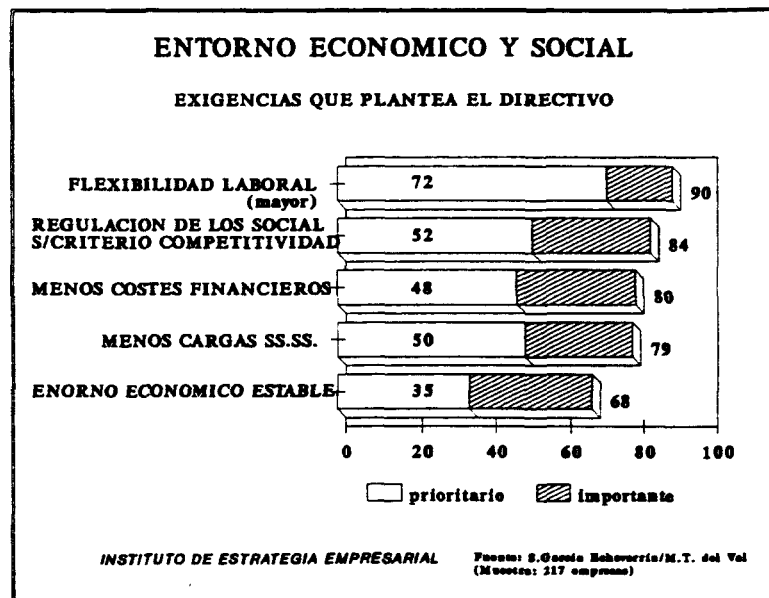


Figura 23a

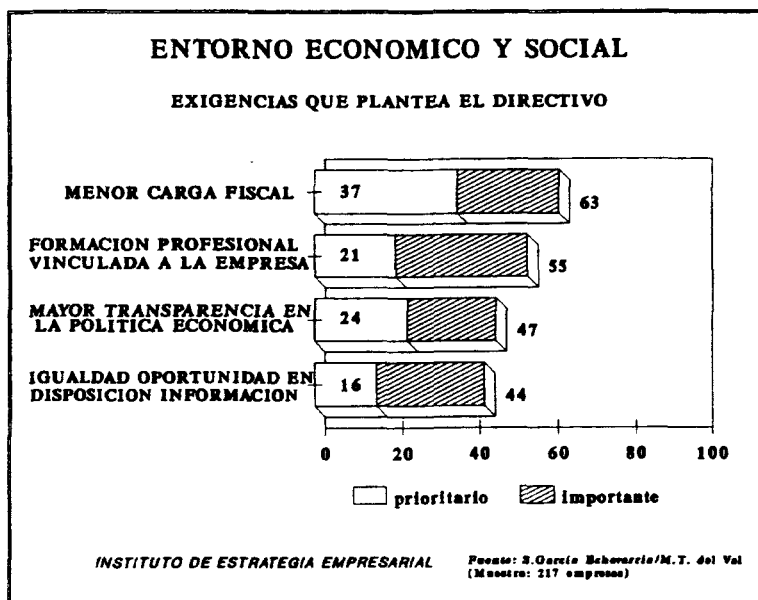


Figura 23b

La orientación básica se centra, por lo tanto, en una coordinación más fácil en la búsqueda de unos menores costes provenientes del entorno y, sin embargo, deposita un valor mucho menor en todo lo que afecta a la información, a la política económica y, en gran medida, al problema de la formación profesional.

Uno de los temas que verdaderamente preocupan en el desarrollo de esta relación con el entorno es la adaptación de las estructuras actuales con respecto al entorno y, sin embargo, hay una menor percepción de lo que constituyen los elementos básicos para la configuración de las relaciones futuras entre la empresa y el entorno.

Es de interés observar, cuando se plantea la pregunta de cómo ve el directivo de la empresa vasca a su empresa con respecto a la competencia internacional y nacional, que refleja claramente unos perfiles netamente definidos donde puede apreciar las diferencias. En este sentido solamente ve una ventaja competitiva neta en los siguientes aspectos :

. En atención al cliente	(46%)
. Calidad	(39%)
. Imagen	(35%)
. Costes salariales	(30%)

Sin embargo, como puede apreciarse en las figuras 24a-24c de manera significativa, existen una serie de valores en los que considera que se encuentra en una notable inferioridad tales como :

. Marketing	(48%)
. Internacionalización	(38%)
. Productividad	(37%)
. Información	(33%)
. Organización	(27%)

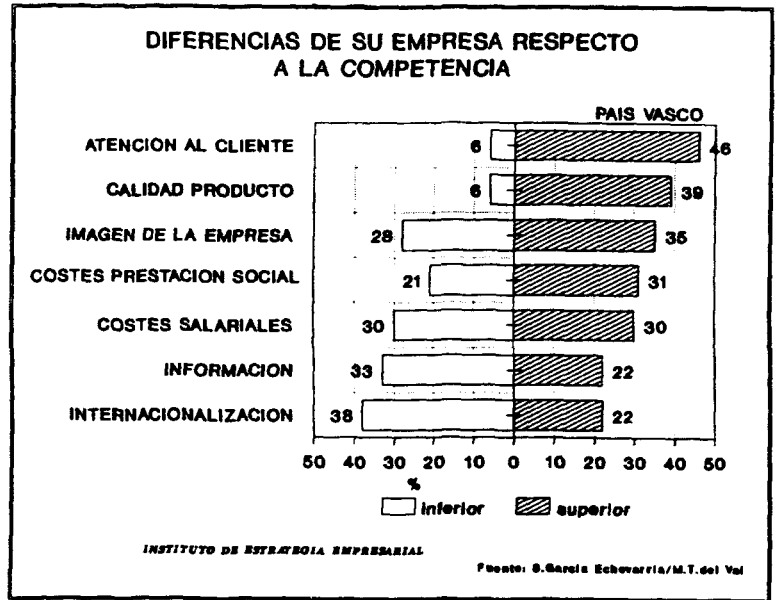


Figura 24a

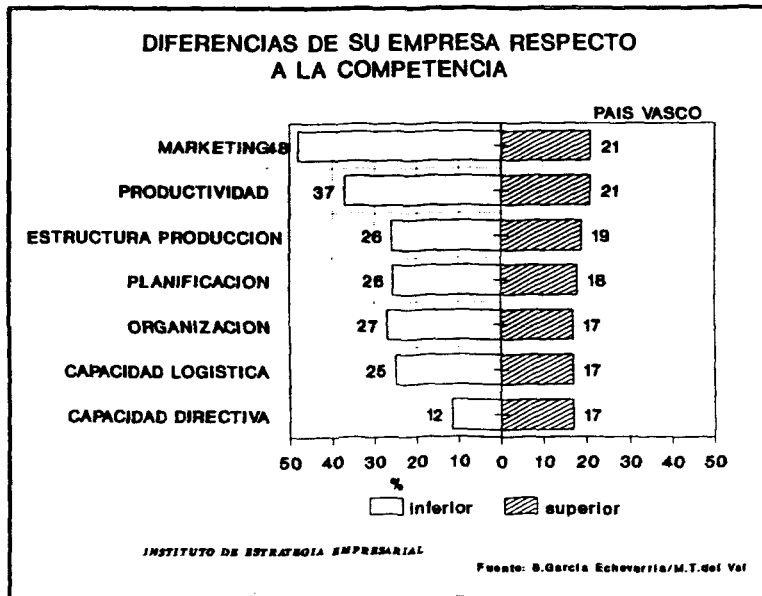
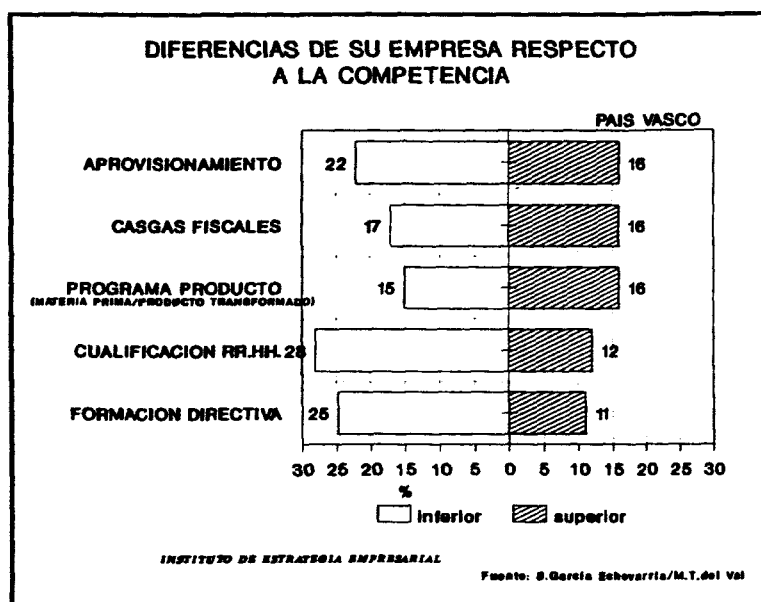


Figura 24b

Y, al mismo tiempo, considera que hay una serie de valores que son idénticos a la competencia, tales como :

- . Capacidad directiva
- . Formación directiva
- . Programa de producto



**Figura 24c**

Si se valora ese perfil, un perfil de ventajas competitivas desde el punto de vista de una diferencia positiva con respecto a los competidores, prácticamente puede apreciarse la asunción de esa mayor atención al cliente y calidad, imagen del producto y el resto de los factores, que configuran lo que es el management de una empresa, existe alrededor de un 25% de empresas que consideran que disponen de una capacidad de competencia y, consiguientemente, que pueden enfrentarse a la misma.

## VI. CARACTERISTICAS DEL DIRECTIVO DE LA EMPRESA VASCA

A la hora de analizar las características del directivo de la empresa vasca se ha planteado, en un primer término, que se valore con respecto a los directivos europeos de forma que pueda apreciarse dónde ve sus diferencias positivas, sus ventajas competitivas como directivo, y dónde se encuentra que se encuentra con puntos débiles y, consiguientemente, serias desventajas con respecto a los otros directivos europeos.

Como puede apreciarse en las figuras 25a y 25b se destaca claramente un valor altamente diferenciador en cuanto a la alta improvisación (72%).

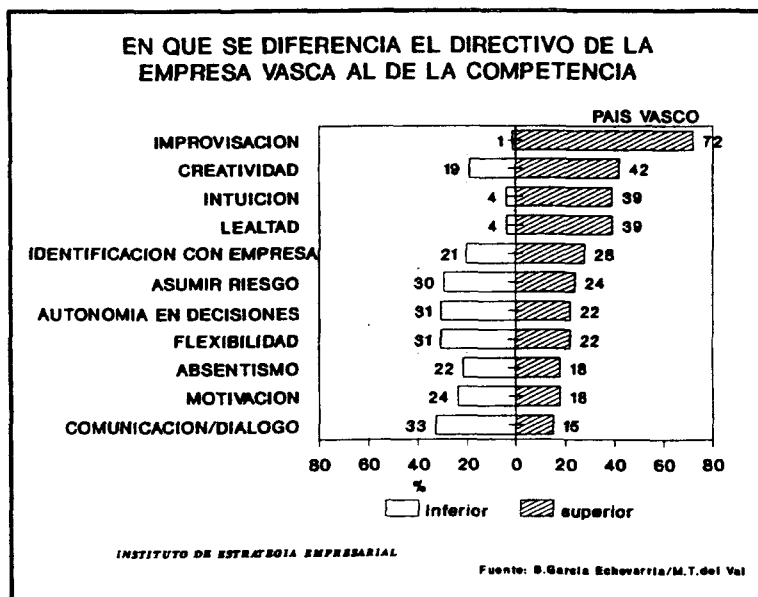


Figura 25a

Quiere decir que el directivo asume que la improvisación es una dote fundamental del directivo de la empresa vasca y que, por lo tanto, es muy superior a la

competencia, así como también asume, aún con valores mucho más bajos, pero relativamente importantes, que tiene otros valores también como ventaja competitiva :

- . La creatividad (42%)
- . Intuición (39%)
- . Lealtad (39%)

Estos valores, en particular, apenas tienen valores negativos y, consiguientemente, para el resto de las empresas consideran que en creatividad, intuición y lealtad son idénticas a los de la competencia. Y a partir de aquí el problema que se plantea es que todos aquellos valores que conciernen a un management racional poseen muy pocas ventajas competitivas en el directivo de la empresa vasca.

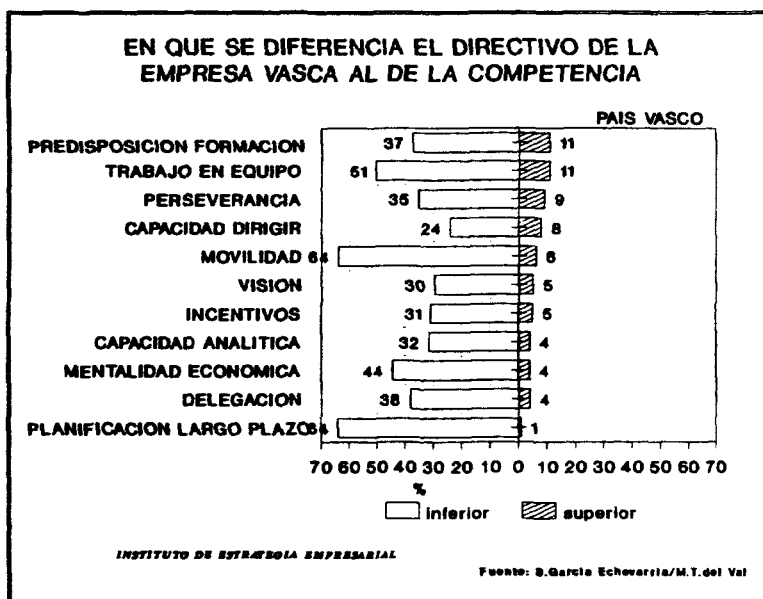


Figura 25b

Así puede apreciarse cómo valores tales como :

- . Identificación con la empresa
- . Asumir riesgo



- . Flexibilidad
- . Motivación
- . Autonomía en decisiones
- . Comunicación y diálogo

son valores en los que solamente entre un 20% y un 30% de las empresas vascas consideran que tienen ventajas competitivas; asimismo existe un tercio que consideran que están en inferioridad de condiciones. Lo cual significa que para un 50% su situación es idéntica a la de la competencia.

El problema se agrava en todo lo que constituyen los elementos claves en el diseño de la capacidad de dirección y de la orientación económica y organizativa. Como puede apreciarse en la figura 25b el directivo de la empresa vasca considera que no dispone de ninguna ventaja competitiva en todo lo que concierne a la formación, trabajo en equipo, perseverancia, capacidad de dirigir, movilidad, visión, incentivos, capacidad analítica, y, sobre todo, y muy particularmente, no existe ninguna ventaja competitiva en mentalidad económica, delegación y planificación a largo plazo.

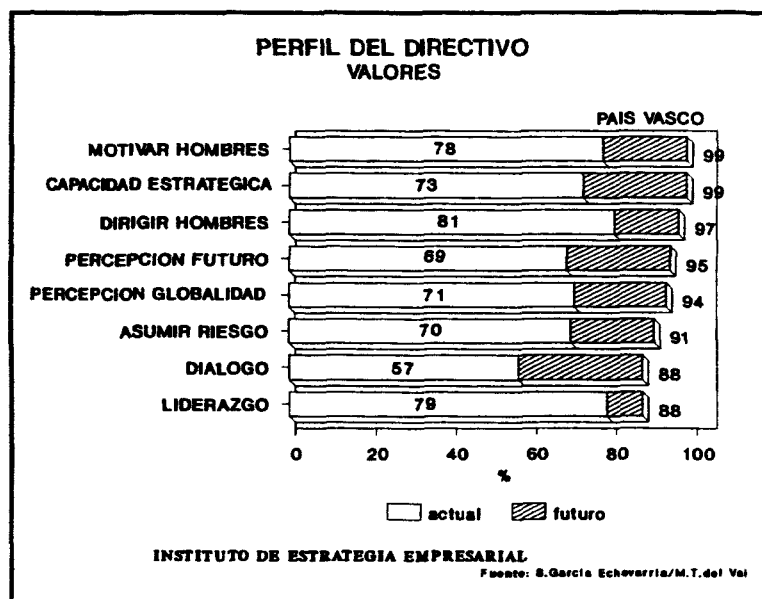
En particular, destacan como valores negativos, con valores muy altos, los siguientes :

. Planificación a largo plazo	(64%)
. Movilidad	(64%)
. Trabajo en equipo	(51%)
. Mentalidad económica	(44%)
. Delegación	(38%)
. Predisposición a la formación	(37%)
. Perseverancia	(35%)

Y, en particular, todos los demás valores que conciernen a los elementos del management.

Este perfil directivo demuestra cómo, por un lado, la capacidad del hombre, en cuanto a la valoración que realiza para una respuesta a situaciones de cambio, pero con un gran déficit en todo lo que constituye el diseño lógico del management de una institución empresarial.

Por otro lado, sin embargo, el directivo de la empresa vasca es consciente del proceso de cambio que tiene que realizar en los próximos años. En las figuras 26a-26c puede verse precisamente, con gran detalle, cuáles son los cambios a realizar en el perfil directivo teniendo en cuenta esta situación. Para el directivo de la empresa vasca existen unos valores en los que tiene que consolidarse todo el proceso de dirección empresarial.

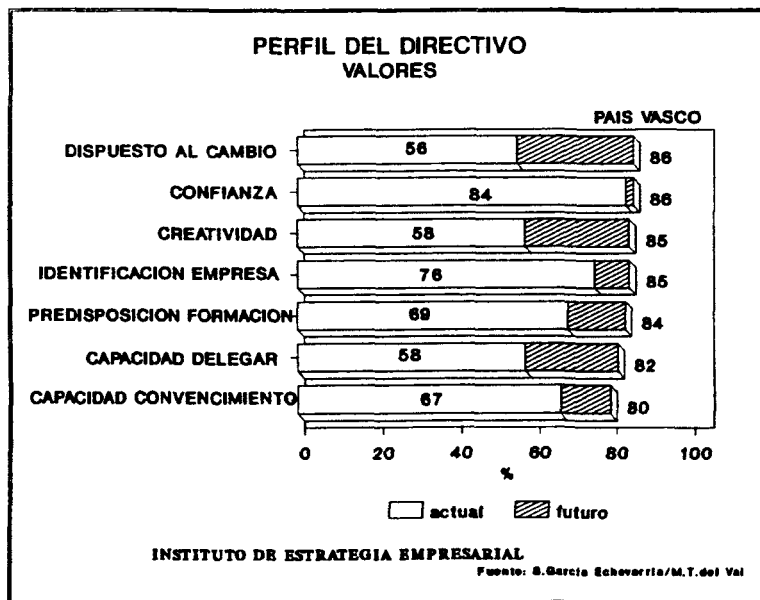


**Figura 26a**

Estos valores son los siguientes :

- Motivar hombres
- Capacidad estratégica
- Dirigir hombres
- Percepción de futuro

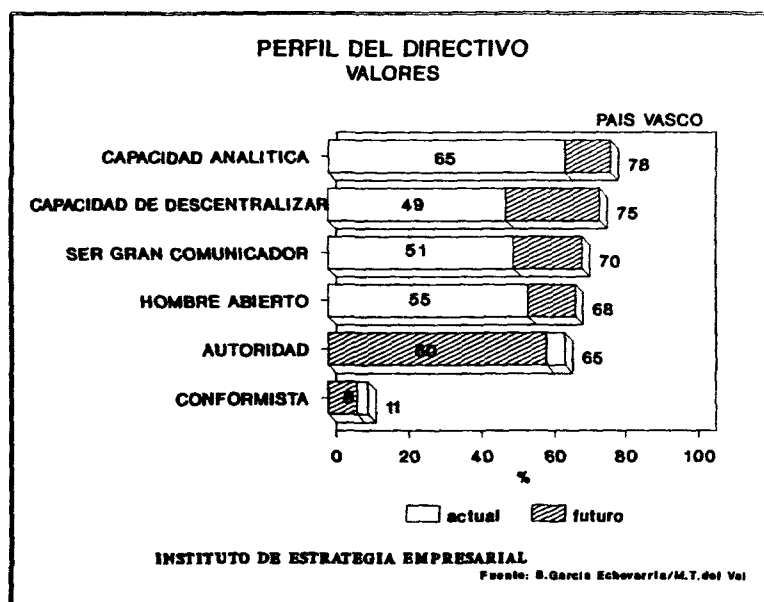
- . Percepción de globalidad
- . Asunción de riesgo
- . Diálogo, liderazgo



**Figura 26b**

Pero, muy en particular, puede apreciarse en estas figuras los cambios de la situación presente. Como puede deducirse de la comparación de los valores actuales con los valores futuros, los grandes cambios que tiene que asumir el directivo los deposita en :

- . Diálogo
- . Capacidad estratégica
- . Percepción de futuro
- . Percepción de la globalidad
- . Motivar hombres
- . Dispuesto al cambio
- . Creatividad
- . Capacidad de delegar.



**Figura 26c**

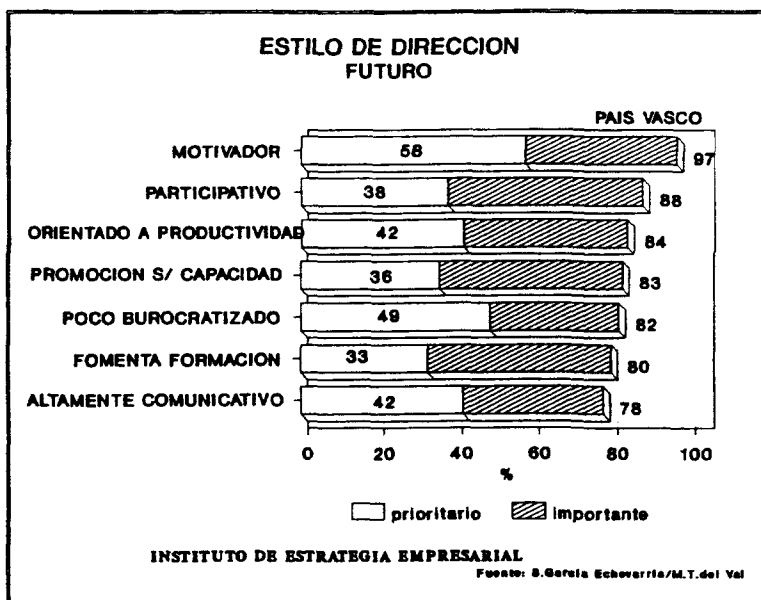
Como puede apreciarse se trata de los valores que deben regir en el diseño de una nueva institución empresarial, en la que el hombre es el punto de referencia y, consiguientemente, constituye un cambio radical con respecto a la institución presente.

El directivo de la empresa vasca percibe cuál debiera constituir el sistema de valores directivos; el problema que se plantea es cómo realizar el cambio.

La mentalidad económica se queda corta, sobre todo, la capacidad de descentralizar y hombre abierto. Son valores que no alcanzan la suficiente dimensión en la percepción de cambio del futuro. Hay un rechazo total al conformismo.

Puede afirmarse de estos resultados que el directivo de la empresa vasca sabe cuál debiera ser en el futuro el perfil de este directivo, y sabe también dónde tiene que realizar los grandes esfuerzos de cambio, concretamente y, sobre todo, en lo que concierne a la capacidad del hombre para crear, para dirigir y también para delegar.

Es por lo que el cambio del estilo de dirección queda perfectamente definido en las figuras 27a y 27b.



**Figura 27a**

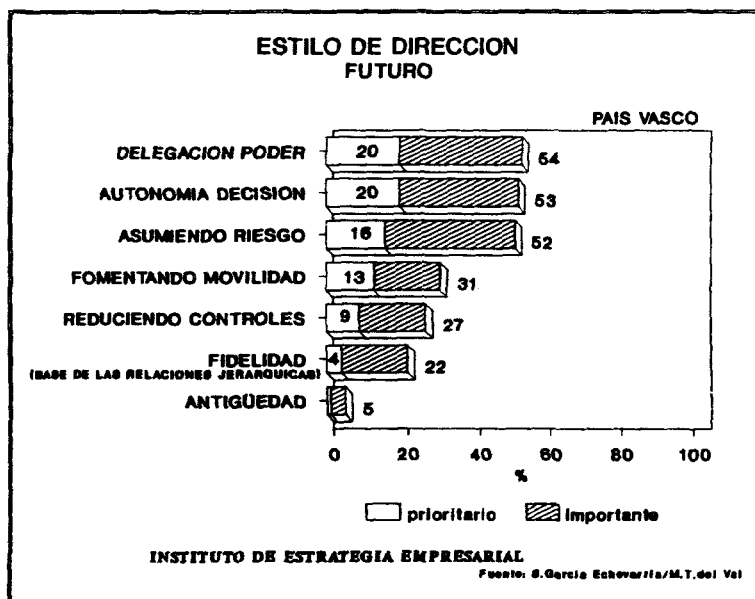
El directivo considera que debe darse predominantemente un estilo de dirección en el futuro caracterizado por ser :

- . Motivador
- . Participativo
- . Orientado a la productividad y promoción según capacidades

En este sentido se produce una ruptura muy significativa en todo lo que afecta al papel del hombre en las instituciones.

Pero, sin embargo, hay valores que quedan claramente cortos en el diseño de futuro como son : no fomenta la movilidad, el riesgo y la autonomía de decisión, así como la delegación de poder, son valores que quedan muy cortos. Es difícil lograr una

institución eficiente, con unos valores relativamente bajos, con respecto a la forma de estructurar la institución y el papel del hombre dentro de la misma.



**Figura 27b**

Lo que puede verse es cómo la fidelidad y la antigüedad son dos valores que prácticamente han caído fuera de la estructura del perfil directivo y que, en particular, la antigüedad ha sido fuertemente penalizada, con lo que prácticamente se plantea incluso un problema de identificación con la institución en ambos casos. Este efecto del péndulo ha significado una ruptura del esquema de valores tradicionales en la organización y en la empresa española, y se plantea un nuevo diseño en el que todavía el papel del hombre en los valores de delegación, autonomía, movilidad, riesgo, no está suficientemente integrado.

Uno de los aspectos fundamentales en la función del directivo es cómo acomete la coordinación con su entorno, y cuáles son los objetivos que predominantemente asume como referencias para la coordinación con el mismo.

Como puede apreciarse en la figura 28 existen predominantemente cuatro valores que el directivo de la empresa vasca considera que deben ser su referencia :

Crear valor añadido

Asumir responsabilidad del producto

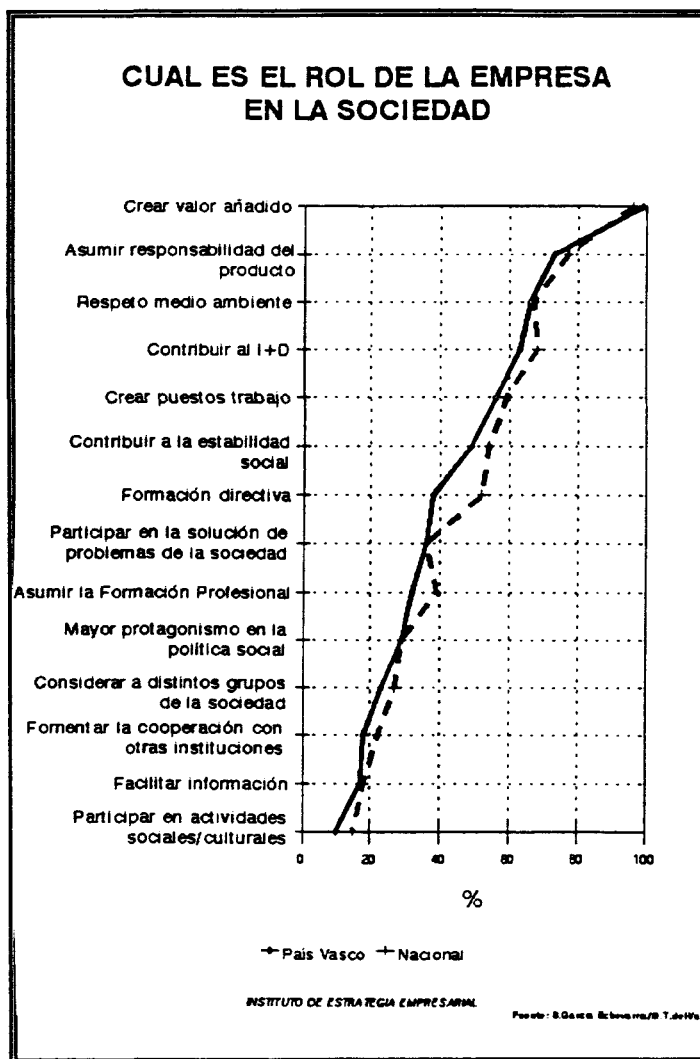
Respeto al medio ambiente

Contribución a la investigación y desarrollo

Crear puestos de trabajo

Todas las demás funciones que constituyen las relaciones de la empresa con el entorno, y que no afectan, en principio,

directamente al proceso empresarial, poseen un valor muy bajo. Donde debe insistirse y, sobre todo, reclamarse más la atención del directivo, es en la baja valoración que realiza en la función de asumir la formación profesional. Incluso a nivel nacional hay ligeramente una mayor predisposición por parte de los directivos a asumir la formación profesional. Este es un error muy grave en el planteamiento; lo mismo puede decirse en cuanto a la formación directiva. El directivo no puede esperar que instituciones del



**Figura 28**



entorno le resuelvan el problema de formación, ya que una parte significativa de la formación está involucrada dentro de la propia Cultura Empresarial.

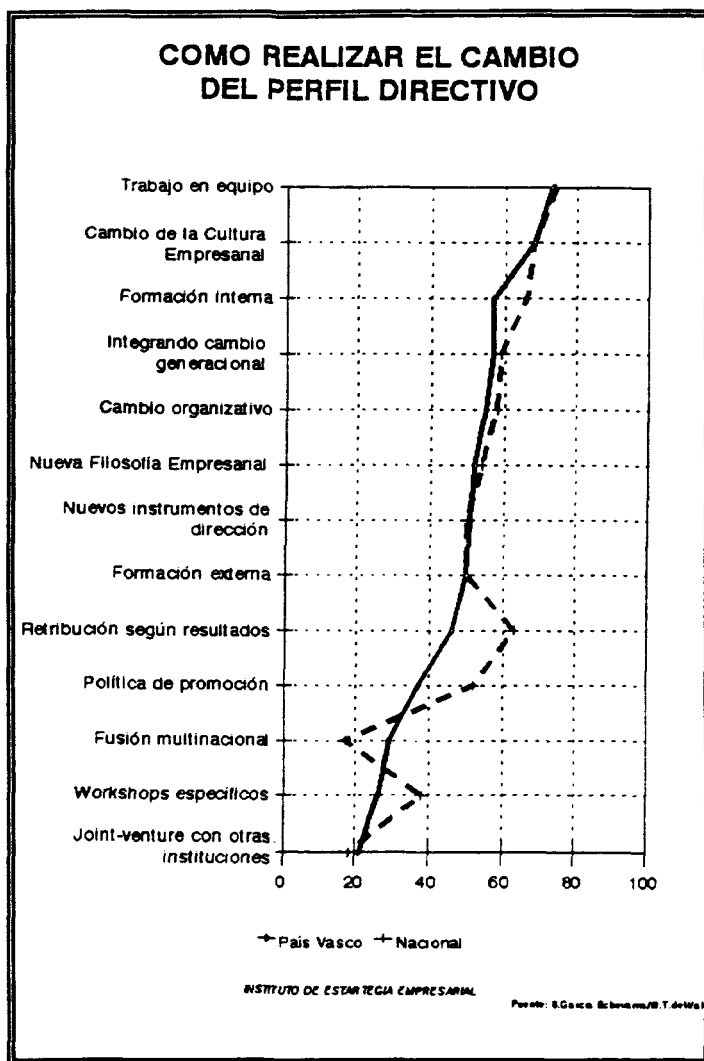
Lo que llama la atención, y considero además que es preocupante, es que no se asuma dentro de una sociedad abierta y dinámica, que la empresa tiene que integrar valores del entorno en su relación con la sociedad, a los efectos de reducir sus costes de coordinación. Los valores que resultan de este análisis de cooperación con otras instituciones : información, participar en actividades sociales, contribuir a un mayor protagonismo en la política social, esto es, asunción de muchas de las tareas del Estado y contribuir a la estabilidad social son, en una sociedad abierta y competitiva, factores que debe asumir la empresa. De esta manera la empresa tendría en su poder aquellos elementos que le van a permitir coordinar más eficientemente tanto las situaciones del entorno como las situaciones internas de la empresa.

## **VII. EXIGENCIAS DE CAMBIO CULTURAL A LA EMPRESA VASCA**

Difícilmente va a poder lograrse un perfil directivo eficiente si no se modifica la Cultura Empresarial. El estudio realizado para toda la cultura española pero lo mismo afecta para la Cultura Empresarial del País Vasco, destaca que no existen dos culturas diferentes. Existe solamente una Cultura Empresarial con diferentes grados de intensidad en los esquemas de valores. Esta falta de diferencia ocasiona dificultades muy serias para el proceso de identificación de estrategias diferenciadas. Si competencia es diferencia la actual Cultura Empresarial de la empresa vasca no facilita las diferencias y, consiguientemente, tampoco facilita estrategias diferenciadas.



Como puede verse en la figura 29, la realización del cambio de este perfil directivo, tal como lo aprecian los propios directivos, se centra en los cinco valores siguientes :



Trabajo en equipo, quiere decir, otra forma de organizar la empresa

Cambio de la Cultura Empresarial

Formación interna integrando el cambio generacional

Cambio organizativo

Nueva Filosofía Empresarial

Puede apreciarse que el propio directivo ve la realización del cambio sólo a través de la institución.

Y se entiende la institución en todo su proceso de adaptación desde el punto de vista tanto de la forma de integrar hombres como de la forma de organizar el trabajo en equipo así como en la modificación sustancial de la necesidad de una nueva Cultura empresarial y una nueva Filosofía Empresarial.

Se produce, como puede apreciarse en la figura 29, un rechazo importante a todo tipo de colaboración. Una de las características más preocupantes en los resultados de este análisis es el hecho de la dificultad de aunar intereses, establecer alianzas y, consiguientemente, de lograr una nueva forma de entender la colaboración con otras instituciones. Un desarrollo significativo tendrá que darse dentro de una mayor capacidad para poder establecer *joint venture* y formas de colaboración que permitan responder a la competencia.

Las empresas serán competitivas sólo basándose en la cooperación.

Como ya se ha mencionado anteriormente, y puede apreciarse en la figura 30, una de las características fundamentales es el hecho de que en el perfil del directivo, en comparación con el perfil internacional, existen una serie de valores claramente destacados, valores que prácticamente son asumidos por unanimidad :

. Capaz de entusiasmar	(98%)
. Principios éticos	(92%)
. Fuerza de realización	(85%)
. Comunicar ideas	(78%)

En particular, la situación de cambio en el perfil directivo se produce en el hecho de la capacidad para integrar a la persona en el contexto institucional, la capacidad de comunicar y todos aquellos otros aspectos que conciernen a la disposición de valores éticos como punto de referencia para coordinar eficientemente con el entorno e internamente.

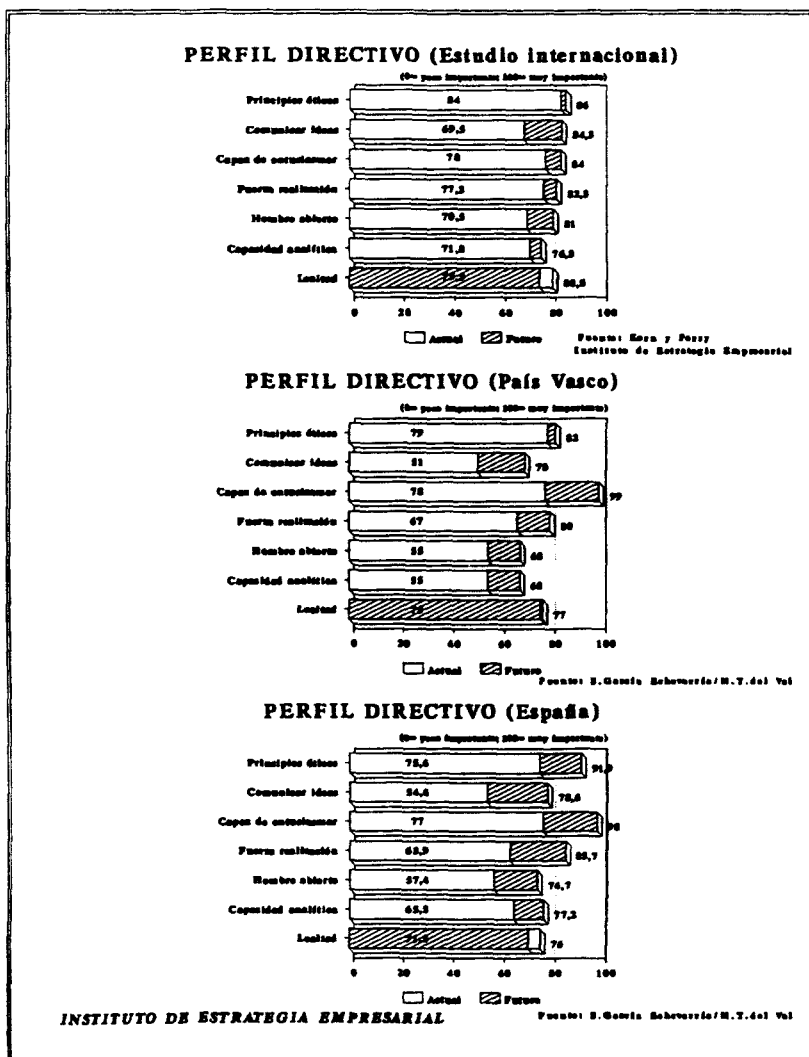


Figura 30

Solamente por la vía de la integración del directivo en la Cultura Empresarial y la asunción por parte del mismo de los procesos de management como una dirección de cambio de cultura podrán lograrse empresas eficientes en entornos abiertos y competitivos. La empresa, su Cultura Empresarial como institución, y el directivo, son las claves para el desarrollo actual de la economía y de la sociedad vasca. Este impulso directivo constituye el motor del desarrollo socio-económico del País Vasco.