

Curso de dirección de la empresa.

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ COMPETITIVIDAD

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA

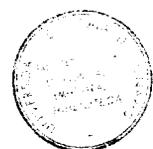


*CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. extraordinario 2º trimestre 1993
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA*

**LIBERTAD DE EMPRESA
Y
COMPETITIVIDAD**

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

Alcalá de Henares, Junio 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 : 885.42.12**

INDICE

	<u>Pág.</u>
<i>I. CONSIDERACIONES PREVIAS</i>	<i>5</i>
<i>II. COMPETITIVIDAD COMO MARCO ECONOMICO, SOCIAL Y SOCIETARIO PARA LA EMPRESA</i>	<i>9</i>
<i>III. DISEÑO DE LA EMPRESA, SU ESTRUCTURA Y DIRECCION PARA UN ENTORNO COMPETITIVO</i>	<i>21</i>
<i>IV. EXIGENCIAS AL DIRECTIVO Y A LOS RECURSOS HUMANOS</i>	<i>26</i>
<i>V. EXIGENCIAS AL DIRECTIVO Y A LOS RECURSOS HUMANOS</i>	<i>35</i>

I. CONSIDERACIONES PREVIAS ⁽¹⁾

En un sistema económico abierto y competitivo se configura la empresa como la institución clave, tanto en el ámbito económico como en el ámbito social. E incluso, puede insistirse también en que la empresa tiene un mayor peso en el propio ámbito político.

La apertura de la economía, la internacionalización, en particular la entrada en vigor del Acta Unica Europea, supone un giro muy significativo del papel de la empresa dentro de la economía y de la sociedad. Maastricht significa un nuevo diseño del ordenamiento económico y social que modifica sustancialmente la trayectoria europea de las últimas décadas.

La apertura de la economía implica básicamente un proceso de permanente descentralización en lo económico, en lo social, en lo societario y administrativo. Lo cual significa una modificación sustancial de todo el diseño configurado en la economía administrada. No existe una economía abierta y competitiva centralizada, ya que es imposible de coordinar.

1. Ponencia presentada en el "Seminario sobre Libertad de Empresa y Relaciones Laborales" celebrada en La Toja - Santiago de Compostela los días 12 al 16 de abril de 1993.

En una economía cerrada, administrada, la empresa juega solamente un papel de ejecutor, siendo el entorno administrativo el que ejerce no sólo el *mandato político*, sino que, al propio tiempo, está configurando de forma rígida a la institución empresarial. La empresa es el agente que realiza el mandato, pero no tiene una identidad corporativa propia. Se trata de una empresa bajo una concepción :

- . Administrativo–burocrática
- . La acción del hombre se centra en la realización de un mandato administrativo
- . Está caracterizada por una alta ineficiencia como consecuencia de sus elevados costes de coordinación y su repercusión en los comportamientos económicos y sociales.
- . Su organización es fuertemente funcionalista por lo que presenta características de elevados costes de coordinación.

Estas son las características de una economía cerrada, administrativa, en donde no se dan procesos de cambio. Y ésta es la causa fundamental de los grandes problemas que tienen actualmente las empresas.

El paso de una *economía administrada* a una *economía competitiva* plantea una revisión total del concepto de empresa, pero también plantea de manera muy clara una revisión a fondo de todo el *entorno empresarial*, esto es, de todas las instituciones que configuran el entorno de la empresa, muy en particular, las que afectan al ámbito laboral.

No se dispone de eficiencia empresarial en una economía competitiva si no se modifica el contenido de las instituciones del entorno. En una economía abierta la competitividad significa :

- . Descentralizar el poder de configurar instituciones

- . Conceder libertad a la empresa para una adecuada estructuración institucional que le permita una identidad corporativa propia.
- . El entorno tiene que modificar sus contenidos y restricciones pasando de ser instituciones fuertemente administrativas a ser instituciones más políticas y configuradoras del marco de libertades que regulen las exigencias político-societarias, el *mandato político*, y que no interfieran en la configuración de los procesos empresariales.

En España el desfase temporal es muy grande entre las exigencias que se plantean a la empresa en el proceso de apertura de la economía a la competitividad y la lentitud en los procesos de cambio en las instituciones del entorno empresarial. La "lentitud" en la adaptación al cambio del entorno contribuye en gran medida a la lentitud en el cambio de las propias organizaciones empresariales.

La coordinación en el tiempo de los procesos de paso de una economía administrada a una economía competitiva supone desarrollar :

- . En primer lugar, un *orden económico y social* conforme a una cultura competitiva.
- . Generar una *constitución empresarial* que facilite las condiciones para una respuesta institucional organizativa y de los comportamientos de los hombres.

No se puede, por consiguiente, hablar de libertad si no se dan tres condiciones:

- . La disposición de un orden económico y social conforme a las exigencias de una economía competitiva en la que la empresa es la institución protagonista.

- . La configuración de procesos con una permanente descentralización de las decisiones y un mayor compromiso de instituciones e individuos asumiendo otras estructuras organizativas, tanto a nivel supraempresarial como empresarial.

- . Una empresa debe concebirse desde los dos fundamentos básicos de su existencia :
 - En primer lugar, la *institución empresa* debe constituir la referencia básica para todas las instituciones del entorno y para la propia organización de la empresa. La empresa asume como institución un rol con identidad corporativa propia en la que tienen que integrarse tanto los recursos humanos internos de la empresa como todos aquellos que configuran el ámbito externo de la misma.

 - El *hombre*, y no la función, se configura como la clave del éxito de las instituciones singulares y, por lo tanto, del conjunto de la economía. Lo cual plantea exigencias totalmente distintas en el mundo empresarial sobre cómo dirigir hombres, más que sobre cómo dirigir funciones.

Por eso en esta ponencia se van a tratar básicamente tres grandes campos :

- . Competitividad como factor del ordenamiento económico y social, y como componente cultural.

- . La empresa como la institución portadora del proceso económico y social.

- . El hombre, tanto el directivo como el directamente vinculado al proceso de la empresa, se constituye como el protagonista básico del éxito o

fracaso de estas instituciones dentro de una economía abierta y competitiva.

Es por lo que la Administración, en particular por lo que afecta a las relaciones laborales, debe reconsiderar de manera radical el papel de la institución "empresa" y del hombre en una economía abierta y competitiva frente a la concepción que se ha desarrollado durante décadas en economías cerradas y administradas.

II. COMPETITIVIDAD COMO MARCO ECONOMICO, SOCIAL Y SOCIETARIO PARA LA EMPRESA

Competitividad es, en principio, un valor cultural más que un valor económico. Lo que sucede es que este valor cultural tiene consecuencias muy importantes económicas, tanto por lo que se refiere a la disposición de los recursos como por lo que afecta al comportamiento del hombre en la empresa. De este valor cultural depende fundamentalmente la forma en la que se organiza la economía y la forma en la que se orientan los comportamientos humanos.

Competitividad exige precisamente, como criterio de comportamiento humano, una cultura abierta. Pero también significa competitividad la capacidad de integrar al "otro". Solamente se puede ser competitivo con respecto a "otro" y supone la necesidad de integrar "al otro" en el propio diseño de la actuación económica para disponer de información y conocimientos sobre cómo responder con una mayor capacidad a la actuación "del otro".

No se puede asumir el valor competitividad si no existe una referencia con "el otro". La forma de medir las actuaciones de cada una de las personas en una empresa, de la empresa y de la sociedad es teniendo en cuenta la referencia del comportamiento de los otros. Por ello, una sociedad abierta exige disponer de esa posibilidad de referencias sobre las que pueda compararse cada una de las empresas y de los sujetos.

Pero, sobre todo, competitividad no es en ninguno de los casos destruir "al otro", puesto que si destruyo al otro me quedo sin magnitud de medida y comparación. Ser competitivo implica también disponer de una gran capacidad de asumir el reto permanente de adaptación a los procesos de cambio. Una de las características fundamentales de la actividad competitiva, en un sistema abierto, es la exigencia de revisión permanente de la información disponible, así como de las formas en las cuales se participa en las divisiones de trabajo con el fin de poder adaptarse permanentemente a las situaciones de cambio. Una sociedad competitiva implica que todas las personas involucradas en los distintos procesos están permanentemente en un proceso de búsqueda de nuevas combinaciones de factores, de nuevas formas de resolver los problemas económicos y sociales y, consiguientemente, es ese reto permanente al hombre a generar, vía creatividad, y no destrucción, formas más eficientes para la asunción de los problemas de una sociedad.

Esta es la característica fundamental de una sociedad competitiva que plantea básicamente a la empresa, y a las demás instituciones un reto de cambio permanente con el fin de reducir sistemáticamente los altos *costes de coordinación*.

El problema básico de las empresas en los momentos actuales es la falta de aprendizaje en este reto permanente de adaptación a las situaciones cambiantes.

Competitividad y ser competitivo contiene, por consiguiente, una fuerte dimensión cultural y antropológica. Se precisa de un "Leitbild" concreto del hombre y de una capacidad de ruptura, de "desaprendizaje" de formas de adaptación lentas, tradicionales, que han sido las características de los sistemas cerrados y no competitivos.

Quiero insistir en que ser competitivo no es destruir, concepto muy extendido en nuestra cultura, sino que supone principalmente construir de manera creativa nuevas combinaciones, más eficientes, de factores, asumiendo nuevas divisiones de trabajo. En el momento en que se destruya al competidor, se destruye uno mismo, porque se pierde la referencia para conocer su situación y la capacidad de respuesta que está dando.

Por tanto, ser competitivo implica siempre *integrar*, implica siempre colaborar, e incluso, significa, aunque cueste crearlo, una de las mejores formas de *solidaridad* y de *aportación al bien común*.

El problema que se plantea es ¿cómo se configura esta sociedad?

La competitividad debe plantearse en los términos positivos que aquí exponemos, orientándose al hombre, a su esfuerzo, a descubrir principalmente las *diferencias*. Cada hombre, cada institución, cada empresa, es diferente, posee distintas culturas, tiene distintas disponibilidades de recursos y diferentes formas de realizar la actividad económica. La economía tiene que basarse en la búsqueda de estas diferencias, y apostar a que cada individuo, cada institución, realice aquella aportación en la que él tiene una mejora competitiva con respecto a los demás, esto es, en aquello en lo que es superior a la media de los demás.

En el momento en el que en una economía funcionen las diferencias, se dispondría de las aportaciones positivas de cada uno de sus miembros o de sus instituciones, y se conseguirían los mínimos costes de coordinación en las correspondientes divisiones de trabajo. Las diferencias ofrecen capacidades diferentes y suponen la mejor utilización de los recursos disponibles. Se es competitivo y solidario cuando se actúa sobre las diferencias positivas. Se consigue el éxito económico, y se consiguen organizaciones eficientes, cuando se asignan los recursos en aquello en lo que cada uno es positivamente diferente.

La división de trabajo se configura en una economía competitiva de otra manera que en una economía cerrada, ya que solamente basándose en las diferencias institucionales y en las capacidades humanas se puede establecer el funcionamiento de los sistemas de coordinación de mercado y del precio.

Es característico de una economía cerrada y administrativa, como la española, que la división de trabajo esté caracterizada por los aspectos funcionales. Lo mismo

sucede en una empresa. En los momentos actuales sigue dominando la funcionalidad en la división de trabajo.

El proceso de cambio permanente es consecuencia de que estas diferencias varían de manera rápida en el ámbito tecnológico, en el económico y en el institucional. La empresa, en una economía abierta y competitiva, está sometida a un proceso permanente de cambio y ello supone dos categorías fundamentales :

- Reasignar permanentemente los recursos disponibles hacia las nuevas divisiones de trabajo.
- Actuar modificando los comportamientos en la empresa.

El marco de competitividad para la actuación de la empresa debe plantear tres exigencias :

- Exige otro sistema de valores en el hombre, otra *Cultura Empresarial*.
- Exige otra *Filosofía Empresarial*, exige otro tipo de instituciones en la forma en la que se conciben sus cometidos.
- Supone otra forma de dirigir los recursos humanos y de organizar una empresa.

Se precisa de *instituciones* y de *hombres* que asuman valores que responden a las exigencias del proceso de adaptación, y que son :

- Rapidez de cambio
- Flexibilidad

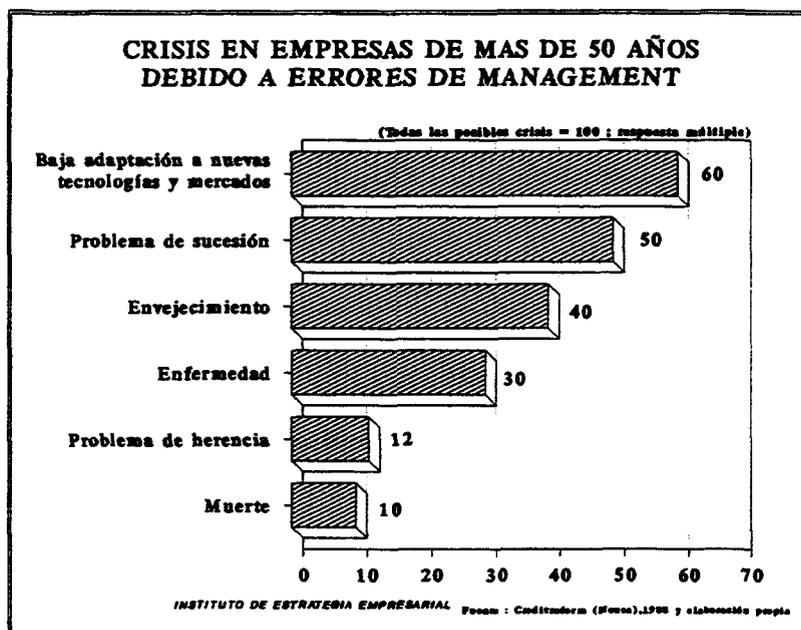


Figura 1

Como puede apreciarse en la figura 1 las causas por las cuales quiebran las empresas son básicamente dos :

- . En primer lugar, por el hecho de que las empresas no se adaptan a tiempo a las evoluciones tecnológicas, económicas e institucionales.
- . La ruptura europea, el Acta Unica, la introducción de las modernas tecnologías, los diseños de nuevas formas institucionales de dirigir las empresas, la creación de "familias de empresas", etc. conduce a una nueva institucionalización de la división de trabajo. La empresa que no sepa adaptarse tendrá dificultades para su supervivencia.

El 60% de las empresas mueren porque no han sabido adaptarse a los procesos de cambio, y un 50% tiene problemas como consecuencia de que la empresa tampoco va preparando la sucesión de los recursos humanos y, por lo tanto, fracasa también en el proceso de adaptación del hombre.

La lentitud en los procesos de adaptación, y los consiguientes costes de adaptación a los cambios, son las causas fundamentales de las crisis empresariales.

La evolución de la empresa, como puede apreciarse en la figura 2, consiste en un proceso en el que la empresa como institución genera permanentemente un contexto de tendencia a la estabilidad, e incluso a ser una empresa administrativista o proteccionista. El valor cultural competitividad significa un esfuerzo importante y permanente en el hombre para plantearse la tensión de creatividad necesaria y, consiguientemente, el marco económico, social y societario juega un papel definitivo.

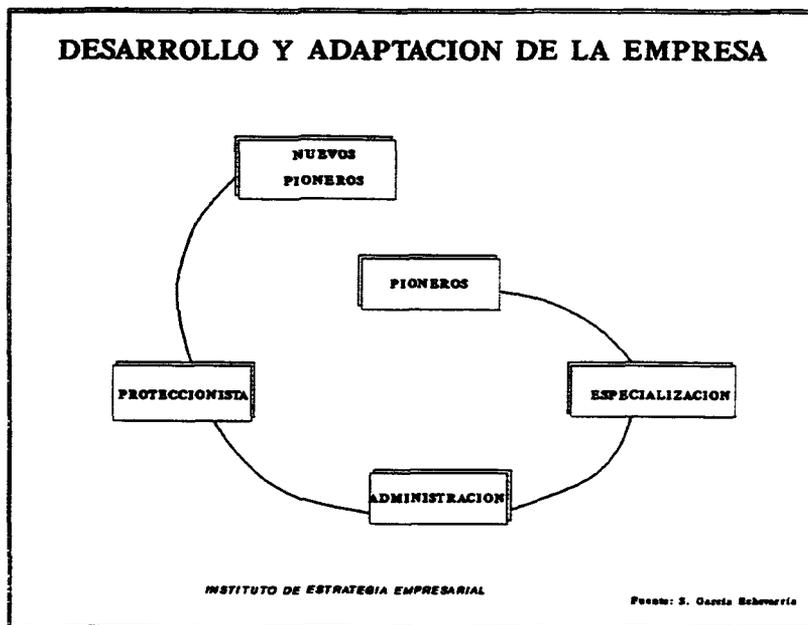


Figura 2

Por consiguiente, que una sociedad sea competitiva, disponga del valor competitividad, depende de dos dimensiones determinantes :

En primer lugar, que el entorno económico y social, esto es, el orden económico y las propias instituciones del entorno económico, entre ellas las laborales, fiscales, financieras, etc., orienten todo su comportamiento

a "provocar" este proceso de adaptación permanente de la empresa a los procesos de cambio.

Este valor, competitividad, depende también de que la estructura interna de la empresa, la Cultura Empresarial, lo asuma.

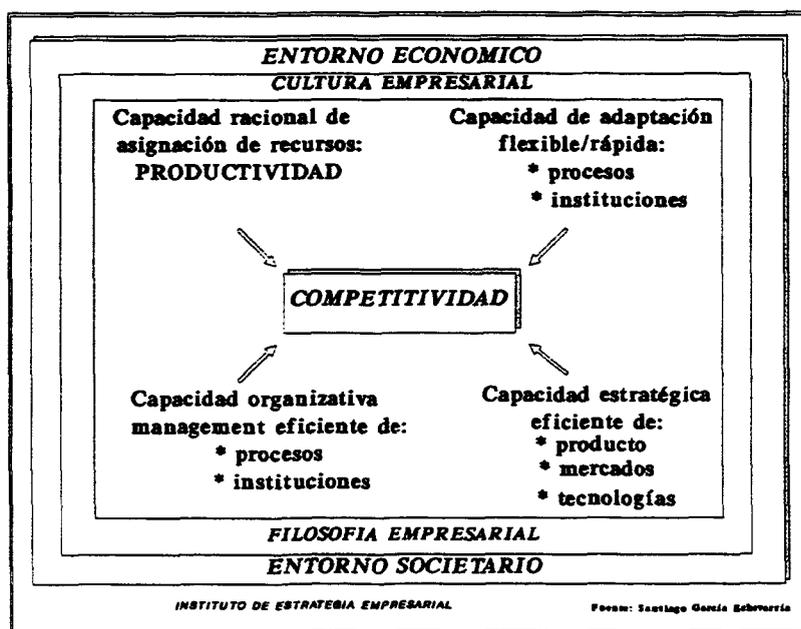


Figura 3

En la figura 3 se recoge este concepto de competitividad en el que el marco societario, político, económico y social, condiciona fuertemente el desarrollo de estos valores en las instituciones singulares. Dentro de la empresa la competitividad es consecuencia de cuatro piezas importantes relacionadas con en el comportamiento :

La lógica económica, la *productividad*, desde el punto de vista de la percepción de que los recursos son escasos y tienen que utilizarse eficientemente.

El hecho de que el *proceso de adaptación* tiene que realizarse de manera rápida y flexible, esto es, con los menores costes.

- . Que una de las piezas importantes en el proceso de adaptación es la capacidad directiva, la forma en la cual la empresa coordina y genera su Cultura Empresarial.
- . Por último, el problema de cómo resuelve la empresa su adaptación al entorno. Es decir, la selección de su estrategia.

El entorno económico y social en una sociedad competitiva está caracterizado porque su contenido debe corresponder al *mandato político*. Pero lo que no corresponde a este ordenamiento económico social es la estructuración de los procesos ejecutores de ese mandato político, ya que deben descentralizarse estos procesos de forma que cada una de las instituciones singulares, cada una de las empresas, marque sus diferencias reales y, consiguientemente, no se produzca una falsificación de las diferencias sobre las que puede construirse la estructura económica.

Si no se realiza este proceso descentralizador no se aflorarán las diferencias entre cada una de las empresas y disminuye, sin duda, el elemento competitivo dentro de los planteamientos económicos. Por contra si se realiza este proceso descentralizador lo que permitirá aflorar son las diferencias entre cada una de las instituciones singulares.

Por consiguiente, en una sociedad abierta y competitiva el orden económico y social debe estar caracterizado por un mandato político con una descentralización del proceso.

Esto se puede apreciar en el figura 4 en la que, como consecuencia del nuevo ordenamiento económico y social europeo a través del Acta Unica y de los planteamientos de Maastricht, se ordena e internacionaliza a nivel europeo, todo el esquema organizativo de la economía.

El mercado constituye la institución que coordina y organiza las relaciones entre las empresas. La modificación del orden económico y social a nivel de Europa significa principalmente :

Incremento de la competencia con lo que se fomentan la economía de la diferenciación.

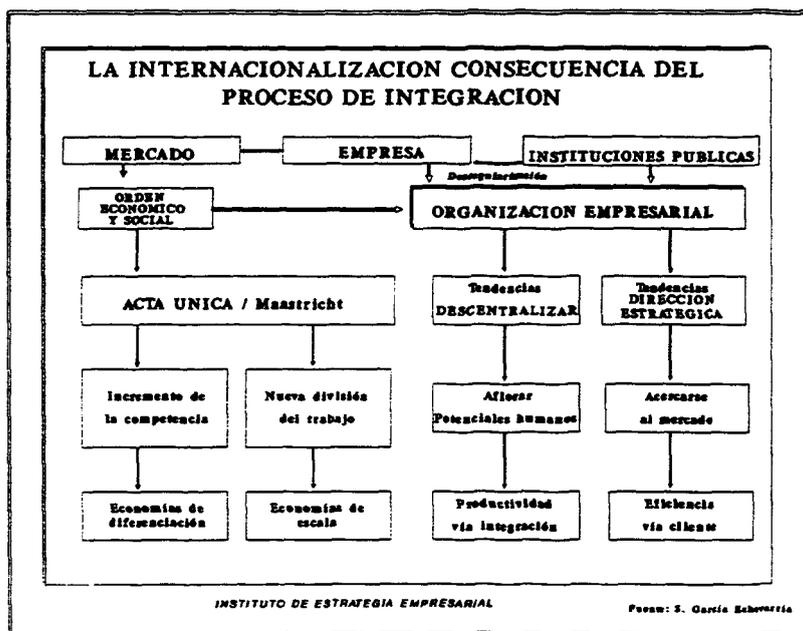


Figura 4

La nueva división de trabajo, que implica un nuevo diseño de las economías de escala.

Las instituciones singulares, tanto la empresa como las instituciones públicas, precisan de un nuevo diseño organizativo como consecuencia de ese nuevo orden económico y social. Las tendencias fundamentales son :

A descentralizar con el fin de aflorar las productividades – con el hombre y no contra el hombre – a través de la integración del mismo.



Implica una dirección estratégica en el sentido de orientarse al cliente y de esta forma, integrar al mismo en el proceso empresarial.

Estos cuatro criterios implican básicamente una ruptura sustancial con la trayectoria tradicional. Y como puede apreciarse en la figura mencionada es consecuencia del nuevo ordenamiento económico y social.

Aquí queremos destacar, principalmente, dos aspectos importantes que afectan al ámbito laboral :

En primer lugar, las diferencias sustanciales en los *costes salariales* como puede recogerse en la figura 5. Estas diferencias salariales implican un elemento diferenciador que incide en los distintos grados de competitividad de cada una de los países y que se modifican sustancialmente también por las diferencias de productividad.

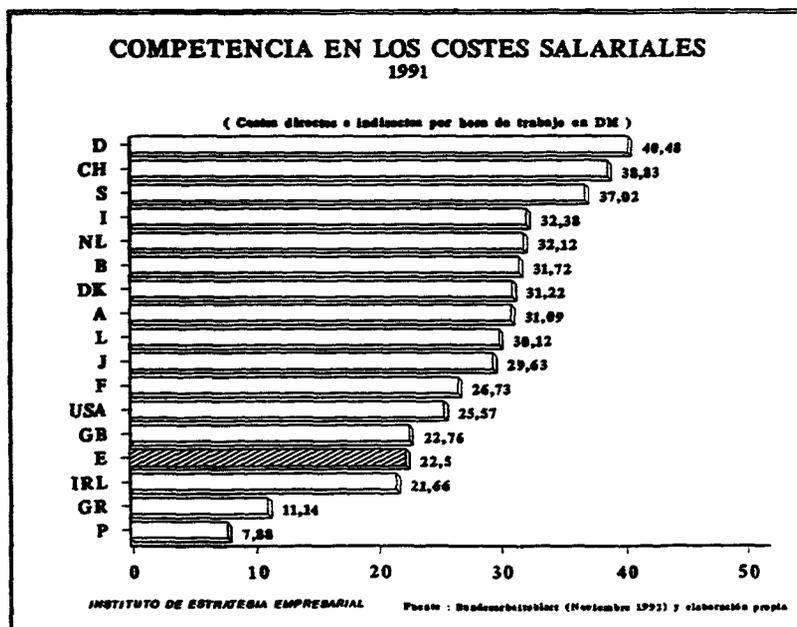


Figura 5

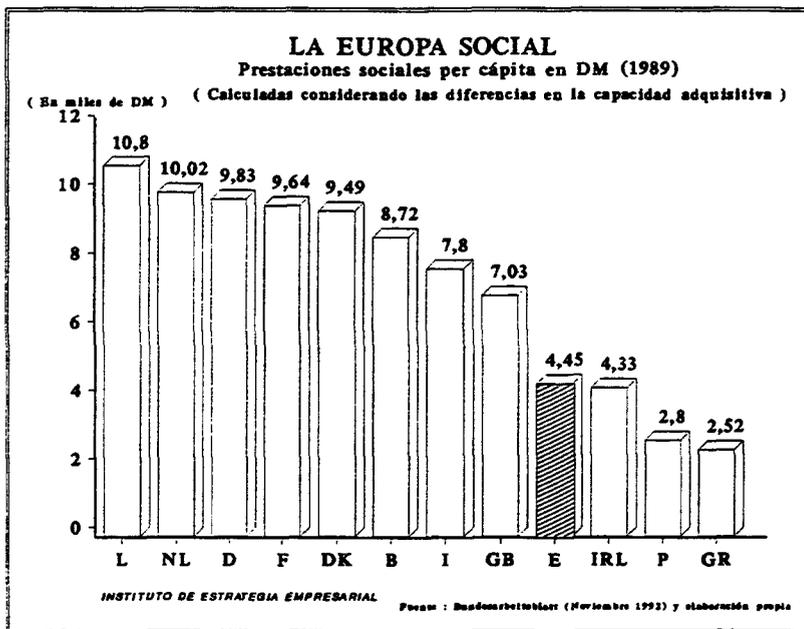


Figura 6

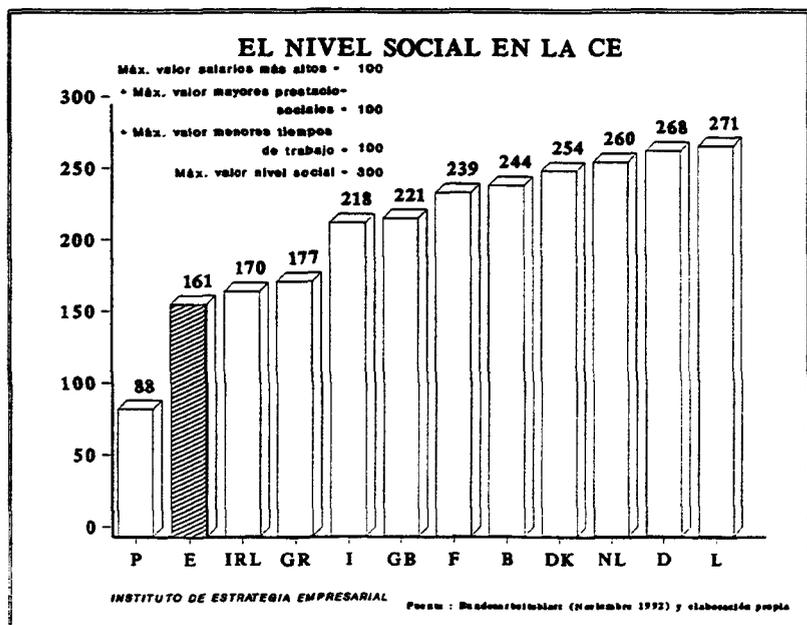


Figura 7

Las *prestaciones sociales* constituyen la segunda diferencia fundamental que tienen y manifiestan unas consecuencias significativas en todo lo que concierne al ordenamiento social.

En tercer lugar, el *nivel social* en la propia Comunidad Europea es altamente diferenciado, lo que implica también, y al propio tiempo, una incidencia significativa en todo lo que afecta al contexto de la diferenciación.

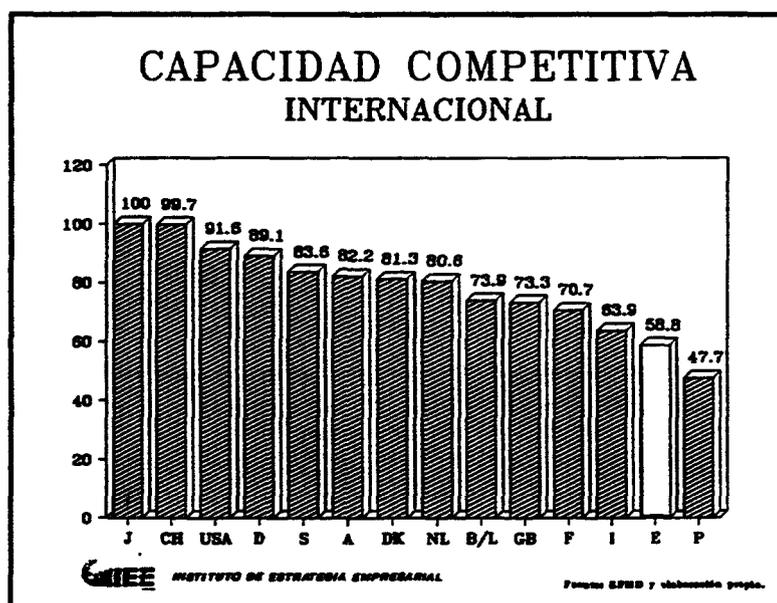


Figura 8

La competitividad internacional, como consecuencia del entorno en el cual se desenvuelve la empresa y de su propia estructura empresarial, se manifiesta en la figura 8 de manera muy clara. Los países mediterráneos tienen unos niveles de competitividad más bajos que los países centroeuropeos, lo que constituye, sin duda, uno de los grandes problemas dentro del desarrollo de la Comunidad Europea.

III. DISEÑO DE LA EMPRESA, SU ESTRUCTURA Y DIRECCION PARA UN ENTORNO COMPETITIVO

Como se ha señalado la característica de un entorno competitivo son los procesos de descentralización, tanto del conjunto económico y social como dentro de cada una de las empresas. No se trata tanto de descentralizar funciones, sino de descentralizar la capacidad del hombre con el fin de que contribuya a la configuración de la institución, de las estructuras empresariales y de sus procesos.

Lo cual significa un *nuevo concepto de empresa* que está caracterizado por dos elementos fundamentales :

- . En primer lugar, hay que recrear la "*institución empresarial*", esto es, recuperar a la institución como el punto de referencia en la cual se integran y se motivan los hombres de dentro de una empresa y relaciona también a los hombres de fuera de la misma.
- . Hay que recuperar al hombre como la pieza fundamental en todo el contexto de la organización, esto es, priorizar al hombre en cuanto que él tiene que realizar procesos y funciones en la institución.

Se trata de aflorar los potenciales disponibles en la institución y en los hombres con el fin de reducir los *costes de coordinación*. Como puede apreciarse en la figura 9 interpreto a la empresa como una *Corporación*, como una comunidad de hombres que está caracterizada por dos grandes dimensiones :

- . Una *dimensión interna* que corresponde básicamente a la coordinación y organización interna de la empresa que se trata de realizar a través de la

Cultura Empresarial, esto es, a través de la identificación de los hombres con los valores y normas de esa institución con lo que se consigue una clara identidad corporativa.

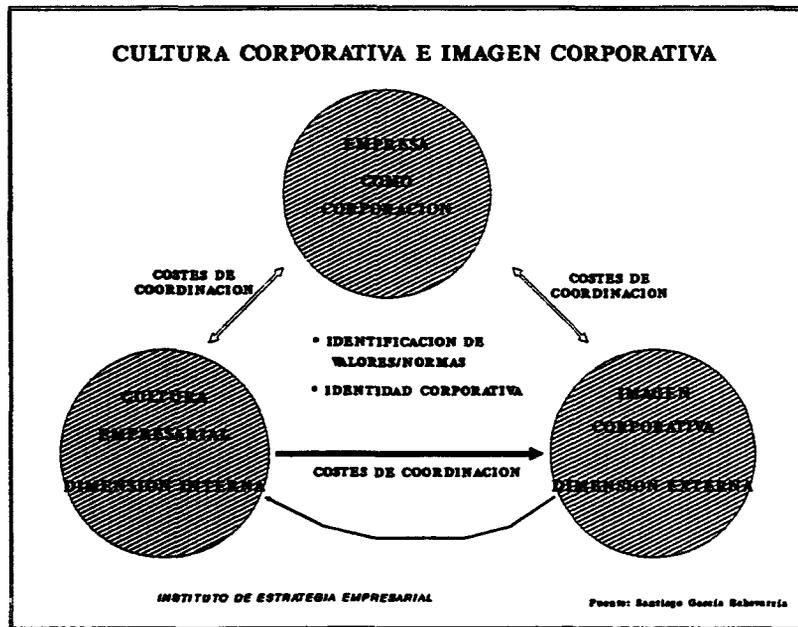


Figura 9

La *dimensión externa* corresponde a la identificación corporativa, a la imagen corporativa que tiene la empresa con respecto a los grupos u hombres del entorno, esto es, afecta principalmente a todas las relaciones de la empresa con el entorno.

El éxito de una empresa depende de cómo coordina interna y externamente la acción de la empresa. Puede coordinarla a través de sistemas tradicionales como son la coordinación de funciones, o puede coordinarlo a través de los sistemas de valores y, consiguientemente, a través del hombre.

El éxito o fracaso va a depender siempre de los costes de coordinación de esa empresa.

Una empresa es, en un sistema de valores, una institución caracterizada porque su valor depende de la capacidad de sus hombres, y esta capacidad se mide principalmente por los sistemas de valores de los mismos, de manera que la coordinación interna o externa será más o menos compleja dependiendo de la identificación de los valores.

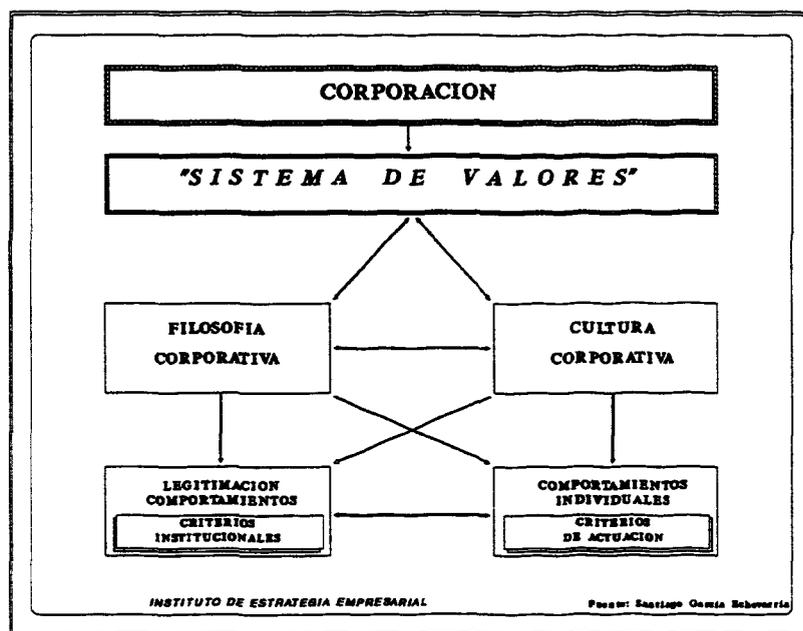


Figura 10

Tal como puede verse en la figura 10 este sistema de valores configura los dos pilares fundamentales de la institución empresarial :

La institución se define por su *Filosofía Corporativa*, esto es, el perfil de valores que caracteriza a esa institución, sobre la cual descansan todos los criterios institucionales para la adopción de decisiones y la legitimación de comportamientos. La internalización de esta Filosofía Empresarial significa que tanto los hombres de dentro de la empresa como los grupos externos de la empresa puedan evaluar cuáles van a ser los comportamientos y cuál es su legitimación. Es una información clave.

Ese sistema de valores define las capacidades humanas que se dispone en una empresa desde el punto de vista de sus características y, consiguientemente, establece cuáles son los comportamientos individuales. De ellos se derivan los criterios de actuación.

Una empresa se configura en estos términos, y a partir de esta estructura de valores es cuando se deben diseñar las medidas organizativas correspondientes.

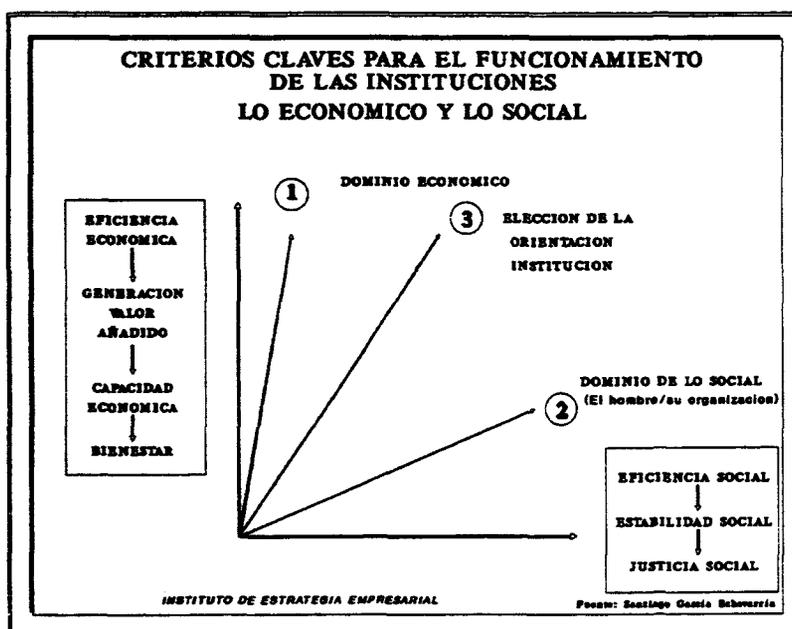


Figura 11

Uno de los criterios fundamentales es asumir que en todo proceso de descentralización se precisa dar una mayor capacidad de realización al hombre. Y este campo de actuación, o espacio de realización, corresponde siempre a una dimensión delimitada por los valores económicos y los sociales, tal como se recoge en la figura 11. De tal manera que cada una de las situaciones concretas, con los problemas específicos en cada momento, y las características que están configurando esos procesos, se determina – dentro de ese espacio legitimado – cuál es la orientación que se le da a los criterios y procesos : o bien una orientación más económica, o más social, o una mezcla entre

ambos elementos de manera que se decida cuáles son las características más adecuadas para ese proceso. En este sentido es en el que tiene que resolverse la capacidad de elección dentro de una empresa.

Consiguientemente, el éxito empresarial depende tal como puede apreciarse en la figura 12, de las tres dimensiones siguientes :

Que exista *institución*, esto es, la *institución empresarial* definida por su Filosofía y por su *Cultura Empresarial*, con lo que el hombre dispone de la dimensión necesaria para integrarse y motivarse y con lo cual se reducen los costes de coordinación.

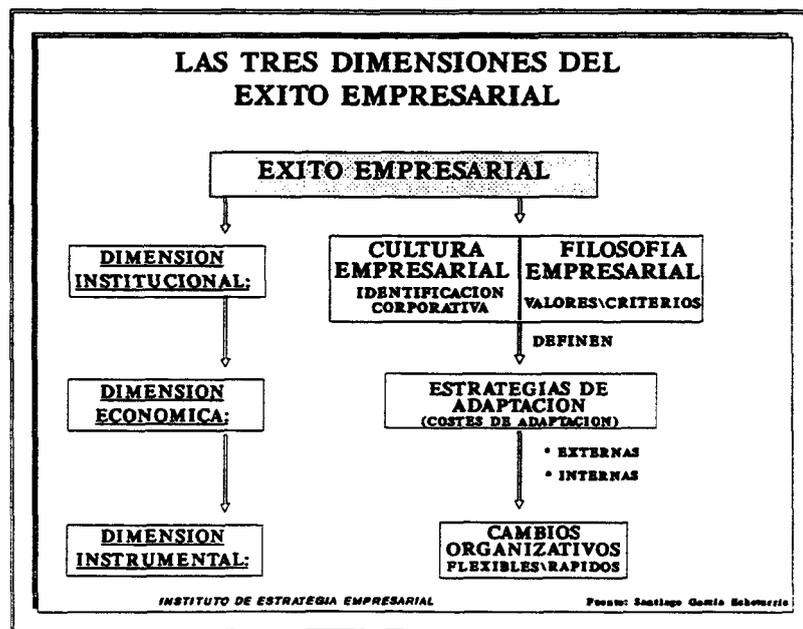


Figura 12

La *dimensión económica*, que denominamos estrategia de adaptación de los procesos cambiantes, y corresponde al cálculo económico por excelencia.

La tercera dimensión es la instrumental, esto es, toda acción de cambio implica siempre el establecimiento de medidas organizativas o normas de referencia con las cuales se trata de organizar eficientemente de manera rápida y flexible.

Esta es la nueva estructura que corresponde a una empresa caracterizada por su actuación en un entorno competitivo.

IV. EXIGENCIAS AL DIRECTIVO Y A LOS RECURSOS HUMANOS

La característica básica de una economía competitiva es el gran reto a los directivos y a los recursos humanos en las empresas y en las instituciones singulares. La dinámica de cambio afecta al comportamiento de los hombres. En la medida en que este comportamiento no sea flexible y rápido se tendrán obstáculos en los procesos de adaptación y, consiguientemente, una baja competitividad. Este cambio puede afectar a los conocimientos de los hombres, o a la forma en la cual está organizada la empresa, o a los aspectos que conciernen a la capacidad de cambios de comportamiento.

Descentralizar significa siempre, y es la característica de una economía competitiva, involucrar al hombre. Y ello tanto en sus diferencias – que hay que descubrirlas – como en sus capacidades – que hay que aflorarlas – así como en la singularidad específica de cada una de ellas.

Todo proceso de descentralización implica siempre un mayor esfuerzo de coordinación, puesto que se trata de aflorar las diferencias, lo cual obliga a coordinar los elementos más heterogéneos. Es por lo que en los sistemas tradicionales de coordinación funcionalistas es imposible realizar esta tarea de coordinación. Por ello hay que realizar los procesos de coordinación a través del hombre. Y descentralizar, significa

también, por último, enriquecer al hombre, tanto en cuanto a sus exigencias como en cuanto a sus posibilidades.

La empresa es competitiva si se dispone de capacidad directiva. En la figura 13 se aprecia claramente que la competitividad es resultante de la acción del directivo en la empresa, y que su éxito o fracaso depende de las tres campos de tensiones que se reflejan en la figura mencionada :

En primer lugar, de la forma en la cual coordina el directivo con su entorno la actividad empresarial.

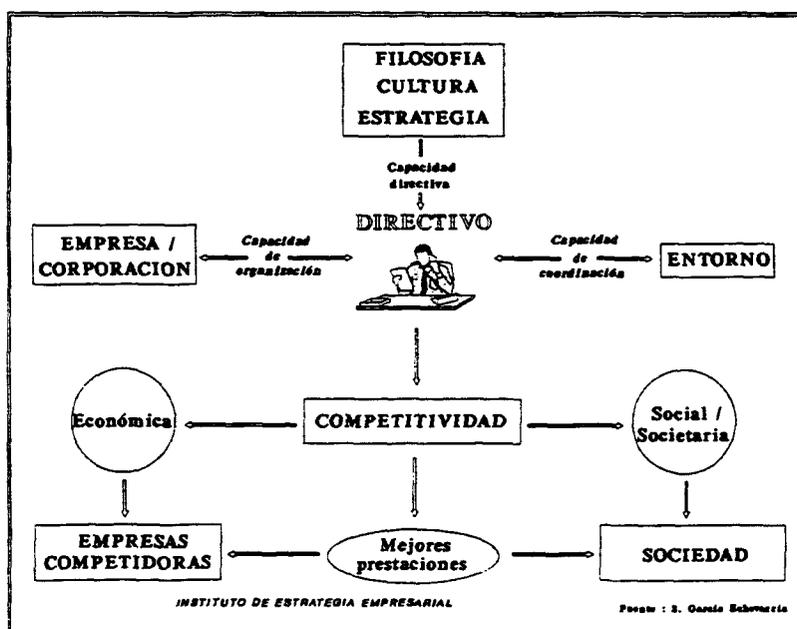


Figura 13

En segundo lugar, de la capacidad que tiene el directivo para coordinar internamente la empresa, su organización.

La clave de todo el proceso es la capacidad directiva que tiene dentro del contexto institucional que viene definido por la filosofía, la cultura y la



estrategia. La suma de estos tres elementos va a dar el mayor o menor grado de competitividad.

Pero la competitividad tiene dos dimensiones que no deben olvidarse :

- . La dimensión económica, que es uno de los elementos definidores de si realiza con mayor o menor eficiencia la asignación de los recursos con respecto a las empresas competidoras.

- . Pero también tiene la dimensión societaria y social, en el sentido de si con esa competitividad se da una respuesta de mejores prestaciones a la sociedad.

Mejores prestaciones no afectan solamente a la dimensión económica, sino también la dimensión social y societaria como cualquier acción del hombre.

Lo que hoy aquí interesa destacar principalmente es el hecho de que uno de los problemas básicos con los que se enfrenta el directivo son las relaciones de la empresa con su entorno, muy en particular en España. Lo cual se debe a que el entorno, que es el que tiene hoy una dinámica cambiante, turbulenta, es un proceso de cambio constante, no es un proceso estable. El directivo tiene que acostumbrarse a asumir que el entorno es dinámico y cambiante. Por consiguiente, el entorno, las instituciones de la Administración Pública, tienen que tener también en cuenta que no pueden seguir reglamentando partes de ese entorno cuando los elementos económicos y sociales tienen una dinámica turbulenta. Uno de los grandes problemas actuales en el contexto empresarial es que una parte del entorno, la *económica*, es dinámica y cambiante, y otra parte del entorno – que está condicionando fuertemente a la empresa – es rígida y prácticamente invariable al cambio. Tal es la situación de todos los procesos que origina el Estado a través de sus Administraciones Públicas. Esta conflictividad en el propio entorno se le transmite al directivo, al empresario, con lo cual se generan elevados costes de coordinación. El entorno tiene que volver a su dimensión política, tiene que

empezar a dejar de reglamentar, puesto que si no sincroniza todos los elementos e instituciones del entorno, van a estar generando costes importantes en el mundo empresarial.

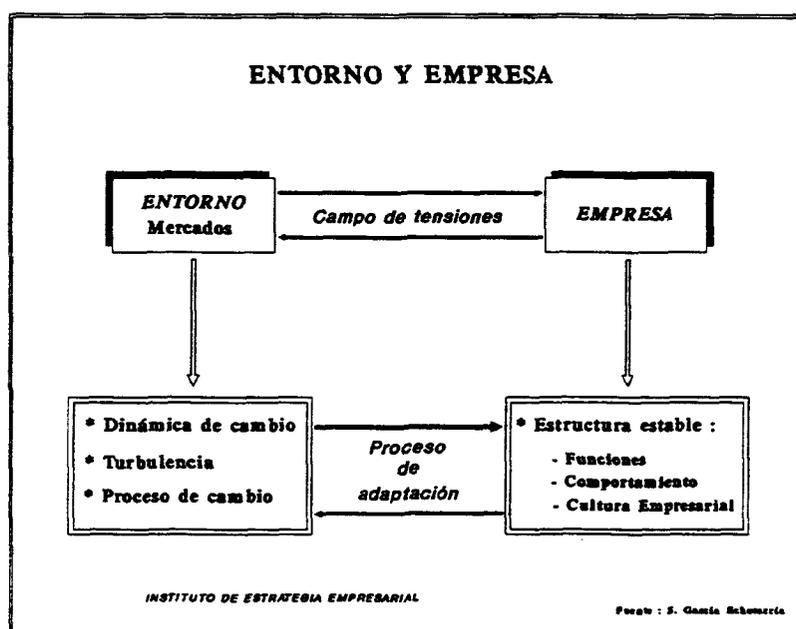


Figura 14

La empresa, por el contrario, es una institución que tiende por esencia a ser una institución estable, lo cual implica un reto importante al directivo, pues debe tener capacidad organizativa de permanente adaptación a las situaciones cambiantes. Este es el gran reto directivo en cuanto que debe lograr una institución flexible, de rápida adaptación y que se configure a través de una capacidad de hombres abiertos.

Es entonces cuando se plantea el problema de que la función básica de un directivo, la capacidad directiva, es la de adaptar e integrar dado que permanentemente tiene que estar reasignando recursos, instituciones, procesos y funciones, por lo que el entorno no debe obstaculizar este proceso de dirección. Esto es, dirección en cambio.

Pero, por otro lado, el directivo, para reducir los costes de coordinación, tiene que realizar esta coordinación a través de la integración de hombres, valores y com-

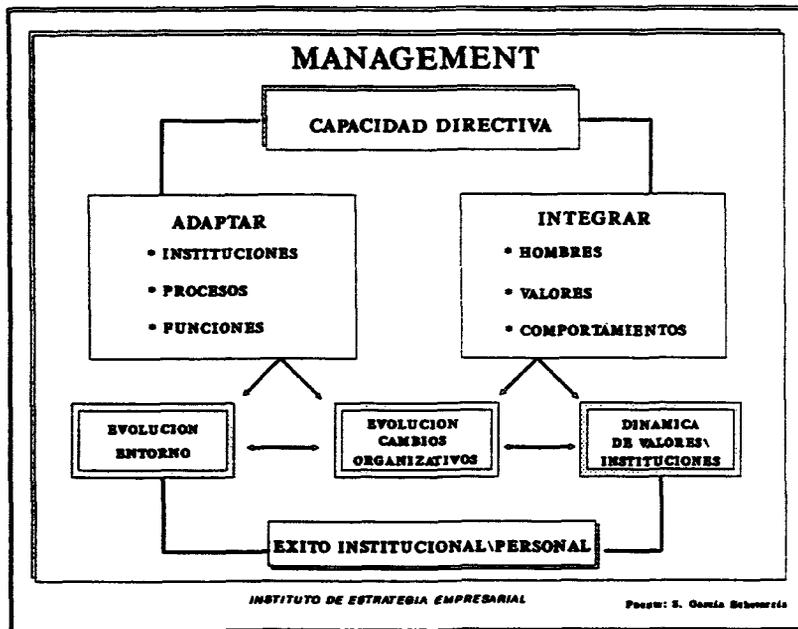


Figura 15

portamientos. De estas dimensiones de adaptación e integración, como las funciones clave de una dirección en cambio, es de las que el directivo tiene que deducir los cambios organizativos.

Una de las características principales de la empresa española en la actualidad es la necesidad de un cambio en su Cultura Empresarial. Los procesos de adaptación no se realizan por la vía instrumental, sino que previamente tiene que producirse un cambio en la mentalidad, un cambio en el sistema de valores y en los comportamientos.

Como se puede ver en las figuras 16, 17, 18 y 19 el comportamiento de los recursos humanos en la empresa está caracterizado por :

- . Una de las más bajas motivaciones de los trabajadores dentro de los países industriales.
- . Una de las más bajas tasas de flexibilidad laboral dentro del conjunto de los países.

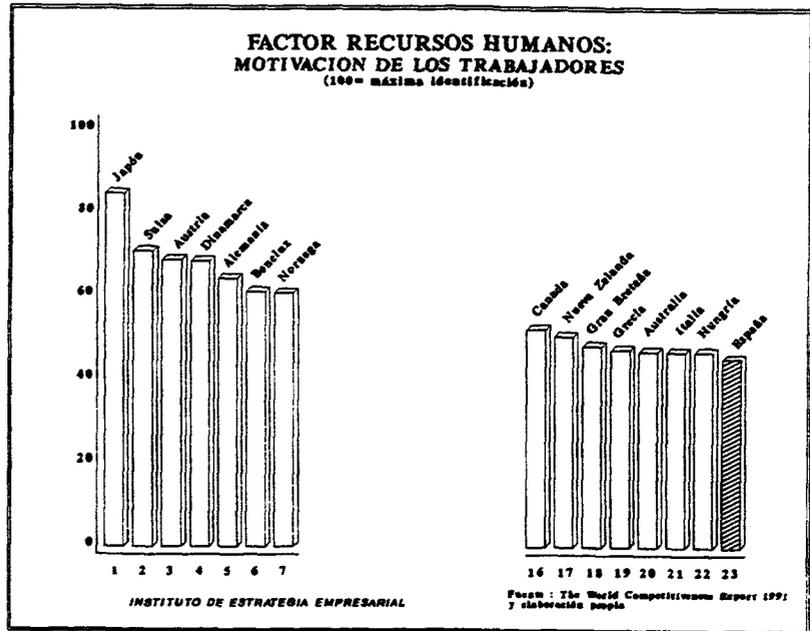


Figura 16

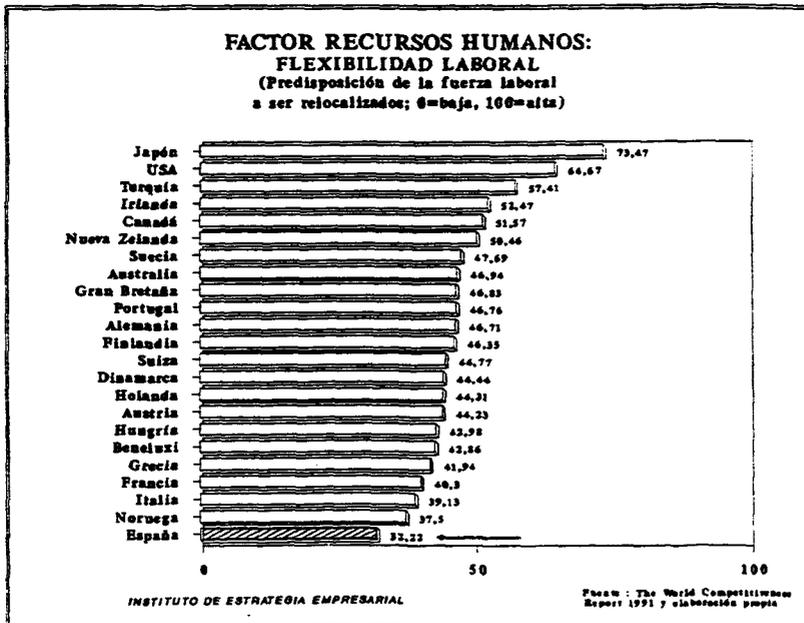


Figura 17

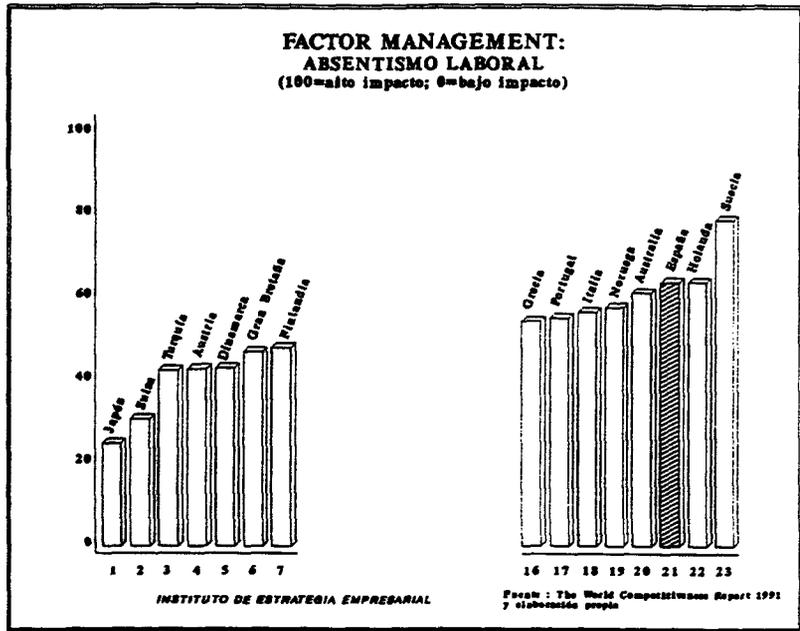


Figura 18

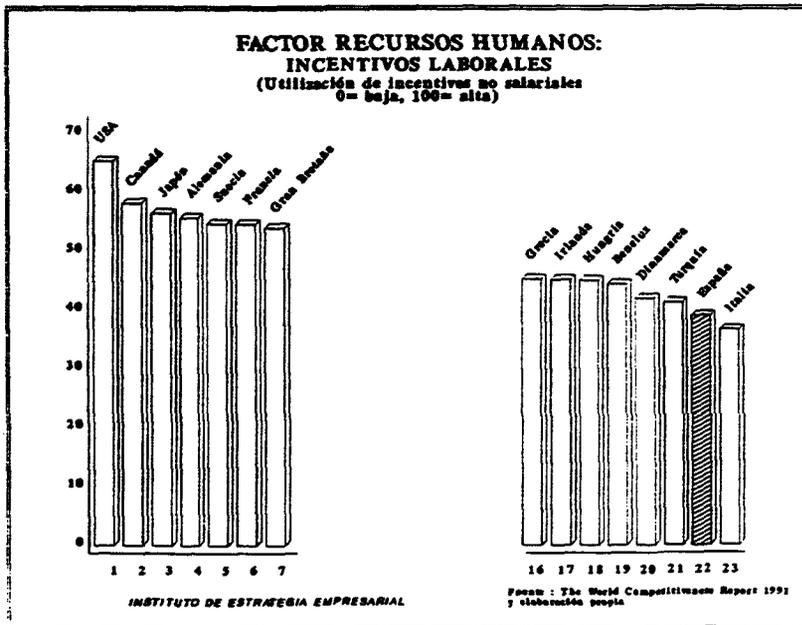


Figura 19

- . Un gran absentismo laboral
- . Tiene una estructura de incentivos laborales totalmente inadecuada a las exigencias.

A título de ejemplo he querido reflejar cuatro comportamientos que, o se modifican los valores en los que se asientan, o no hay posibilidad de crear instituciones competitivas.

En la figura 20 se refleja dos perfiles, uno corresponde a la empresa alemana y otro corresponde a la empresa española. Como puede apreciarse los valores superiores de la empresa alemana están caracterizados por su orientación al hombre, esto es, el hombre asume los valores que representan la capacidad de adaptación a los procesos de realización, por lo que la empresa alemana da una respuesta competitiva. Básicamente las diferencias son las siguientes :

- . La empresa española le da un valor muy bajo a la autorresponsabilidad del colaborador.
- . Tiene un valor muy bajo en cuanto a la disposición de información.
- . Tiene un valor muy bajo en cuanto a autorrealización en el trabajo.
- . Tiene un bajo grado de libertad en la configuración de los contenidos de trabajo.
- . Hay un bajo grado de humanización en la vida del trabajo.

Puede apreciarse que la diferencia entre el perfil que caracteriza el comportamiento de la Cultura Empresarial alemana y el perfil que caracteriza el comportamiento de la Cultura Empresarial española son dos formas distintas de entender a la institución empresarial y a la propia empresa, así como el rol del hombre en la empresa.

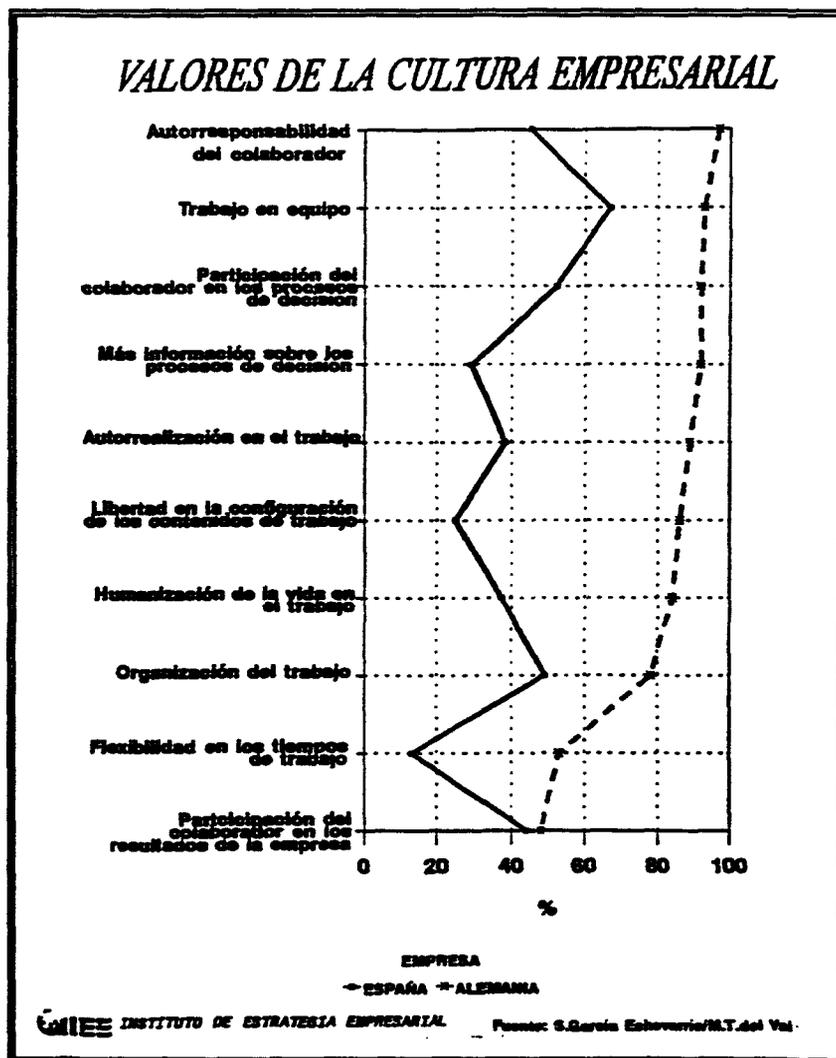


Figura 20

O se modifican estos perfiles o no hay capacidad competitiva. Como se vio la competitividad es un elemento cultural y no un elemento económico en primer término.

V. PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA EN UNA ECONOMIA ABIERTA Y COMPETITIVA

A mi manera de entender deben considerarse cuatro grandes campos de actuación:

1. El *entorno económico y social* debe ser más coherente entre sí y, consiguientemente, no pueden existir instituciones que, por un lado, tengan una gran rapidez de cambio y, por otro lado, haya instituciones muy rígidas y de difícil adaptación al cambio.

Entre las primeras está el "mercado", en el que, como en toda institución económica en un sistema competitivo se producen turbulencias y cambios muy rápidos que inciden de manera inmediata en la empresa. Por otro lado, está todo el campo de la Administración Pública, con todo el peso que significa la Seguridad Social y todo lo que concierne a la fiscalidad, etc., que incide directamente en la empresa con sus costes y de manera indirecta en los comportamientos de los hombres de la empresa.

Una de las exigencias fundamentales de la empresa al entorno es que este entorno se coordine mínimamente y que, consiguientemente, no traslade sus ineficiencias de coordinación a la empresa. Al directivo le es muy difícil, desde su dimensión institucional de la empresa, coordinar a los entornos. Las instituciones del entorno deben contribuir en todo su planteamiento a fomentar las diferencias reales entre las distintas empresas. Esa es su misión fundamental además de atender el *mandato político* correspondiente.

La única manera de poder coordinar el entorno es que estas instituciones del entorno se orienten básicamente, en primer lugar, al mandato político, a la definición de su orden económico y social y no entren en los procesos, ya que

la coordinación de procesos constituye, sin duda, uno de los grandes problemas de coordinación de las instituciones públicas.

El entorno tiene que aprender a descentralizar y, consiguientemente, a asumir otro tipo de funciones de coordinación más cercanas al *mandato político* que a la ejecución de los procesos.

2. Se deben dar las condiciones para un cambio en la institución empresarial de manera que :
 - . Esté mucho más orientada a la institución, a la empresa como institución primaria, en la que se integran los hombres.
 - . Se oriente más al hombre, como protagonista fundamental del proceso empresarial.
 - . La formación constituya una de las piezas clave de los nuevos procesos de aprendizaje, tanto en cuanto a la dirección de las empresas como en cuanto a la realización de los procesos.
 - . Se precisa también de un cambio de valores en la propia sociedad con respecto a la empresa. No es posible tener una economía competitiva en una sociedad abierta si ésta no asume los valores que conciernen a esa capacidad descentralizadora y de rol del hombre en las instituciones singulares.
3. Se deben diferenciar las culturas empresariales a los efectos de aflorar las diferencias que sientan las bases para diferentes estrategias de adaptación. Si todas las empresas se adaptan a los cambios con las mismas estrategias no se conseguirán más que enfrentamientos con muy poca eficiencia. Las empresas tienen que aprender a colaborar en muchos de los procesos y a competir en otros. El problema es aceptar que la colaboración debe hacerse en aquello en

donde son iguales, donde no hay diferencias, y que la competencia debe hacerse en aquellos elementos que no son iguales, en la diferenciación. Así es como se da respuesta a las economías de diferenciación, por un lado, y a las economías de escala, por el otro.

4. Por último, una de las características fundamentales es la necesidad de desarrollar unos perfiles directivos que permitan dar soporte a toda la disposición de recursos de acuerdo con las características que exigen economías de diferenciación.

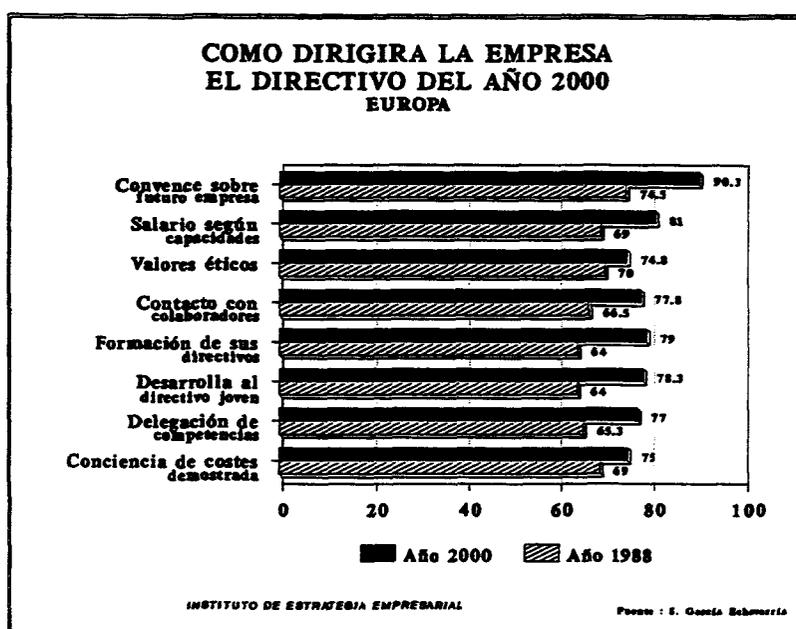


Figura 21

Así puede verse en la figura 21 cómo las características fundamentales del directivo se centran en la institución, en la retribución, en los valores éticos y en todo lo que afecta a la propia dimensión humana.

Libertad de empresa solamente tiene su justificación dentro de un contexto competitivo. Libertad significa principalmente asunción de responsabilidades, asunción



de una descentralización de elementos del entorno y significa ese reto permanente de los hombres en la empresa para poder dar prestaciones eficientes a una sociedad.

Pero competitividad implica una modificación sustancial de los diseños de las instituciones, de los entornos. Estamos entrando en la Europa de 1993 con una apertura significativa de competitividad en los mercados y en las instituciones económicas y, sin embargo, no estamos actuando con la misma rapidez en las modificaciones necesarias tanto de management como organizativas, de las otras instituciones que configuran el entorno. La competitividad no es sólo para las empresas, la competitividad es para el conjunto del sistema económico y social, y muy en particular, para el Estado y para todas las instituciones públicas que prácticamente detectan casi el 50% del Producto Interior Bruto. Es un reto para el conjunto de las instituciones.

Del comportamiento de las instituciones del entorno va a depender si las empresas y empresarios perciben los impulsos necesarios hacia esa cultura de la competitividad, o si, por el contrario, se le trasladan ineficiencias de coordinación de los entornos con todo lo que ello significa de poner en peligro una sociedad abierta y competitiva.