

IDE Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.

Cátedra de Política
Económica de la Empresa
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Núm. 230

**BARRERAS QUE OBSTACULIZAN
EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS
SU COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL**

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

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

1-A-230

D

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 230
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5901081219

**BARRERAS QUE OBSTACULIZAN
EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS
SU COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL**

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

Alcalá de Henares, Noviembre 1995

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Olga Díaz Garrido

Secretaría y Administración :

Elisa Moscoso

© 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 : 885.42.00

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 053 - 6

Depósito Legal: M - 3939 - 1.997

Imprime: **CICAI REPRODUCCIONES, S.L.**

Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. EL PROCESO DE TRANSFORMACION	7
III. SITUACION COMPETITIVA ACTUAL DE LAS EM- PRESAS ESPAÑOLAS	11
IV. VALORES QUE DEFINEN LA ACTUAL CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA ESPAÑOLA	21
V. BARRERAS SIGNIFICATIVAS QUE OBSTACULIZAN EL CAMBIO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA	26
VI. PROPUESTAS PARA EL PROCESO DE CAMBIO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA	35
VII. BIBLIOGRAFIA	43

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

El paso de una dimensión de internacionalización de la economía a una globalización de la misma exige necesariamente un nuevo diseño empresarial. En los años sesenta y setenta, en el contexto europeo la internacionalización de la economía, se realiza a través de medidas de liberalización del comercio exterior, y es a partir de los años ochenta cuando se empiezan a trazar las nuevas estructuras económicas globalizantes.

El paso de una economía europea internacional a una economía europea global se comienza a generar en los años ochenta y adquiere su impulso más importante a comienzos de los años noventa. El Acta Unica, en su momento y, en particular Maastricht, son los dos motores de cambio relevantes. Sin embargo, la empresa europea ha mantenido

1. Conferencia pronunciada en la International Conference 1995 organizada en el Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University por el ZfB del 26 al 28 de octubre de 1995.

su estructura empresarial y su localización dentro de los términos de una división internacional del trabajo definida en el marco de las relaciones de comercio exterior. Ya se pone de manifiesto en los años ochenta que esta estructura empresarial empieza a ser ineficiente para poder dar una respuesta adecuada a la intensificación de la competencia con las otras áreas de la Triada económica mundial: Japón y Estados Unidos.

La empresa española se encuentra dentro de este proceso, sin duda, con un retraso de varios años en cuanto a su incorporación a una economía internacional y ello debido a las dificultades de la empresa española para lograr altas cuotas de competitividad. La internacionalización de la empresa española se produce de forma muy lenta y, en particular, se realiza indirectamente a través de las empresas multinacionales con actividad productiva en España. Con lo cual la empresa española se ha encontrado que tiene que pasar directamente a actuar en una situación de globalización, lo que exige una ruptura de sus estructuras y comportamientos tradicionales, desarrollados dentro de una economía nacional centralizada o en una economía internacional basada en una relación clásica del comercio exterior, pero sin estructuras exteriores adecuadas. Se puede afirmar que la experiencia internacional de la empresa española es muy baja.

II. EL PROCESO DE TRANSFORMACION

Es interesante observar cómo los impulsos generados con la integración de la Alemania del Este conllevan el desarrollo de todo un esfuerzo político, societario y, en particular, científico en torno al desarrollo de una "*teoría de la transformación*" que nunca se había planteado, en tales términos, en los desarrollos de los años sesenta y setenta que se rigen bajo criterios de "*planificación administrada*", y con lo cual la "transformación" se hace más lentamente. Ello conduce a que los procesos de cambio de comportamientos sean lentos, y se mantienen estructuras empresariales bajo criterios de división de trabajo altamente funcionalistas y con una fuerte orientación al mercado nacional. Los procesos de cambio "*económico-comerciales*" realizan desde hace una década, los procesos de cambio institucionales y de comportamientos sociales, se empiezan a intensificar en los momentos actuales.

Se puede observar como la preocupación por el *Standort* empresarial es muy diferente en los distintos países europeos. Mientras que en Alemania existe desde los inicios de los años noventa una gran preocupación por su *Standort* no sólo a nivel económico, sino también a nivel político y societario, este proceso de sensibilización y de transformación es más lento en muchos de los otros países de la propia Comunidad Europea. Ello se debe en gran medida a que la apertura de la Alemania del Este implicó para Alemania, como primer protagonista, un impulso decisivo para romper con una orientación de una

economía internacional clásica de sus empresas y pasar a un planteamiento global de las mismas. Este impulso de la integración de la Alemania del Este recibido en Alemania ha sido, sin duda, muy importante para acelerar el proceso de globalización. Alemania ha experimentado en este proceso lo que significa un proceso de transformación de toda la economía "*nacional*" de la Alemania del Este. Este es, sin duda, uno de los aspectos altamente positivos de la incorporación de la Alemania Oriental.

Así Alemania con la integración de la Alemania del Este y la transformación total e inmediata de toda la estructura económica y empresarial, transforma de manera mutativa y rápida todo el conjunto económico, societario y de comportamientos sociales. Ello conlleva, a pesar de sus elevados costes⁽²⁾, a un proceso de transformación mucho más rápido que no tiene comparación en los demás países europeos caracterizados por la lentitud en los procesos de cambio, derivados por el mantenimiento de estructuras directivas y empresariales en mercados bajo diferentes grados de protección.

Los demás países, incluido España, se han mantenido dentro de las oportunidades que ofrece la apertura de la Unión Europea, lo que ha significado un fuerte acentuamiento de las relaciones internacionales entre los distintos países.

2. Se estiman los costes de integración con transferencias públicas en torno a un billón de DM para el período 1990-95.

Existen barreras de muy distinta naturaleza que plantean resistencias al proceso de globalización y, por tanto, al paso decisivo a una división de trabajo global en una Europa sin barreras económicas. Todavía las barreras sociales, institucionales y de comportamientos repercuten seriamente en los actuales procesos de cambio ralentizándolos. Esto puede verse, en la situación concreta y diferenciada en la que se encuentran los distintos países que configuran la Unión Europea y la distinta respuesta que están dando a las exigencias de competitividad internacional.

La pregunta que se plantea es ¿por qué esta lentitud en el proceso de transformación y cambio en los países europeos, en particular en los países sureuropeos y ¿por qué de la rapidez del cambio en el contexto de la cultura alemana?

Se puede observar como los países de la Unión Europea presentan muy diferentes niveles de competitividad, diferencias que generan dificultades para el desarrollo de la globalización de la economía en Europa. Las barreras para su transformación varían sensiblemente:

- * Alemania, ha dispuesto como motor de cambio hacia una globalización de la economía la integración de la Alemania del Este y ha desarrollado un proceso de "*transformación*" rápido y mutativo de su economía y de sus empresas.

* Por el contrario, en todos los demás países, con una baja tradición competitiva, en particular los países latinos, no solamente les ha faltado un motor de cambio, sino que la apertura que ha generado la propia Unión Europea ha sido un motor de cambio lento, esto es, han realizado adaptaciones técnicas fundamentalmente. Lo cual ha conducido a que:

- El cambio del ordenamiento económico y social ha sido demasiado lento en todos estos países para poder generar una dinámica de competitividad en la sociedad.
- El cambio empresarial de sus estructuras y comportamientos, no ha sido suficiente para intensificar la competencia y, consecuentemente, generar otro tipo de organización empresarial. La reducción de las barreras para lograr una mejora en la mentalidad económica e impulsar la competitividad con un nuevo diseño social ha hecho que la "*transformación*", en estos países, haya sido diferente a la alemana.

III. SITUACION COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

España desde 1986, fecha en la que se integra en la Comunidad Europea, y, previamente, ya desde hacía diez años intensificó sus relaciones comerciales, realiza su proceso de adaptación a una intensificación de la competencia, de manera muy insatisfactoria y lenta. *Insatisfactoria* por la forma en la cual se realiza el proceso de transformación, con muy altos costes por la pérdida de una amplia estructura industrial no transformada y una situación de altos niveles de paro con sus graves consecuencias sociales, así como también de déficit público. Por otro lado, *lentas* como consecuencia de las dificultades y las barreras a la introducción de la competencia en los mercados para configurar comportamientos económicos y sociales competitivos y, muy en particular, para romper las estructuras empresariales que corresponden más a procesos económico-empresariales administrados que a economías abiertas.

Por ello dentro de este marco se considera importante conocer cuáles son los cambios necesarios en las empresas españolas para modificar esta diferenciación europea actual y futura entre los distintos países.

La competitividad de la empresa española es una de las más bajas dentro del contexto europeo. Como puede apreciarse en la Figura 1 España se encuentra prácticamente con un 58% de su competitividad

en niveles que le hacen difícil desarrollar una economía eficiente, en particular, en lo que se refiere a la utilización de sus recursos, y sobre todo sus recursos humanos. El logro de economías de escala, más eficientes solamente puede alcanzarse a través de un sensible incremento de la competitividad. Y aquí ha jugado y sigue jugando la capacidad del management un papel clave para el desarrollo de esa capacidad competitiva.

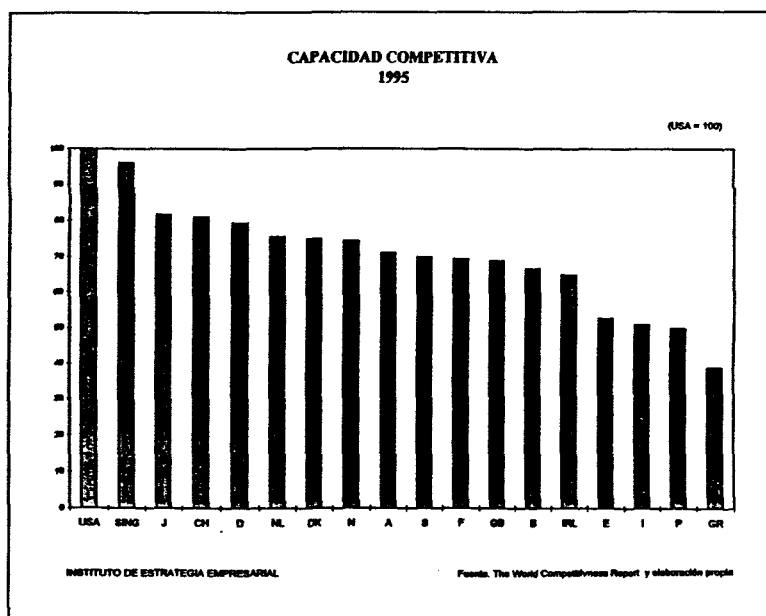


Figura 1

Esta situación de baja competitividad se refleja claramente en los resultados de las empresas españolas. Tal como puede apreciarse en la

Figura 2 mientras que las empresas alemanas mantienen durante más de veinte años una constancia en el cash-flow con respecto al riesgo del inmovilizado neto, que se sitúa entre un 40% y un 50%, esto es, la empresa alemana dispone de un horizonte de riesgo de dos años, la empresa española presenta grandes irregularidades en el comportamiento de su cash-flow con unas magnitudes que reflejan la baja competitividad de la empresa española. Con un cash-flow en torno a un 12% es inviable que la empresa española sea competitiva, con lo que se genera una gran barrera para pasar de una economía nacional a una internacional y, sobre todo, para integrarse en una economía

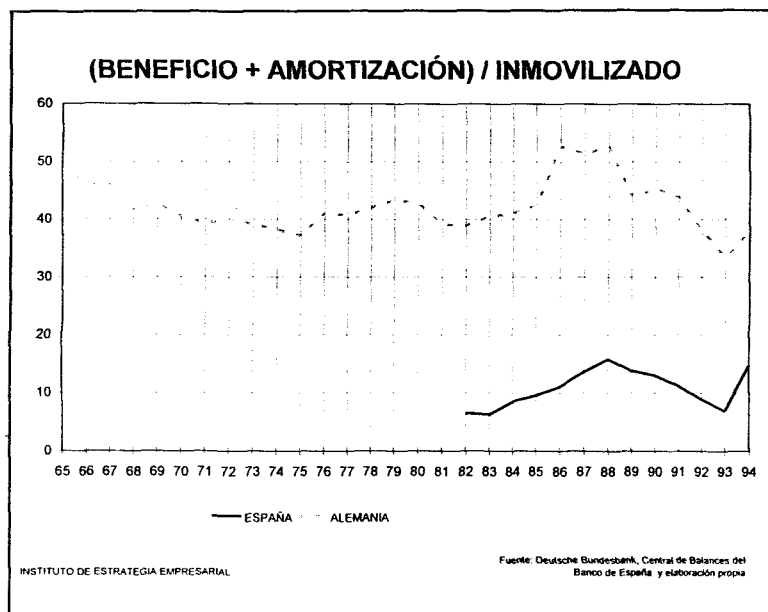


Figura 2

globalizadora. Las economías de escala son muy bajas y la empresa española debe generar grandes redes que le permitan aflorar sus potenciales productivos. Lo cual constituye un reto al management y determina su barrera fundamental en un cambio de mentalidad hacia la aceptación de una mayor intensificación de la competencia como vía para lograr economías de escala.

Lo mismo sucede con los niveles de las prestaciones sociales. En el contexto europeo, a diferencia del entorno norteamericano, las prestaciones sociales juegan un papel altamente significativo en la competitividad de las empresas, tanto por sus costes sociales, como también por sus utilidades, paz social. Igualmente la dimensión social constituye un elemento societario fundamental, tanto por su importancia e incidencia en los comportamientos de las economías, en particular en los presupuestos, como en los correspondientes comportamientos sociales. El debate actual sobre los procesos de adaptación social es importante por lo que se refiere al proceso de transformación de la empresa y al desarrollo de su dimensión social.

En la Figura 3 puede apreciarse cómo España es uno de los países con las menores prestaciones sociales en Europa, lo que plantea mayores dificultades para la transformación de su empresa y de su economía como respuesta a las elevadas exigencias de las partes sociales para una reducción adicional de sus prestaciones. El grado de conflictividad en el plano social es alto, lo cual se aprecia en las grandes dificultades durante muchos años para regular el despido, sus

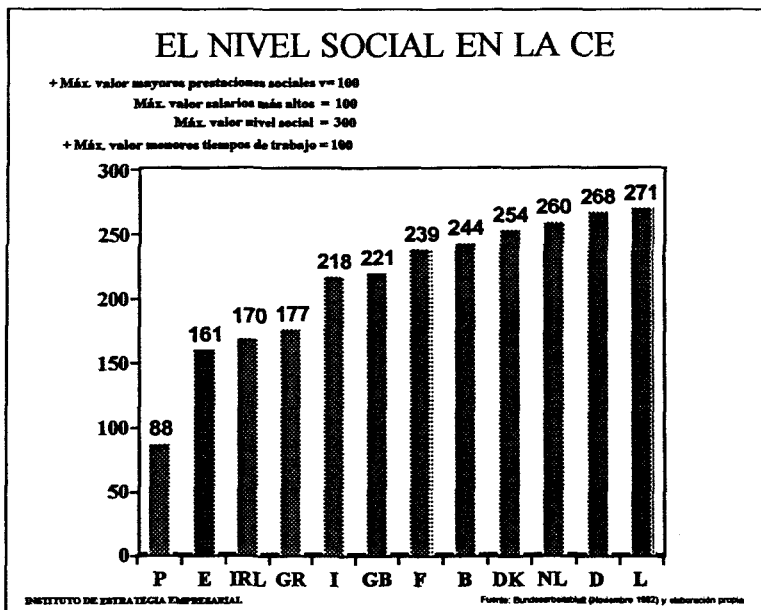


Figura 3

elevados costes, su elevado absentismo, así como las otras magnitudes que inciden de manera inmediata en la dinámica de cambio de la empresa y, consiguientemente, en su competitividad.

Igualmente la baja competitividad de la empresa y el comportamiento de su capacidad directiva, conlleva que esta baja competitividad se refleje en la balanza de comercio exterior. El turismo y otros servicios compensan este déficit comercial en la balanza de pagos. Los niveles de déficit comercial, a pesar de la fuerte devaluación de la peseta (en torno a un 26%) se pueden cifrar en dos billones de pesetas, lo que refleja, sin duda, la existencia de una barrera de adaptación en

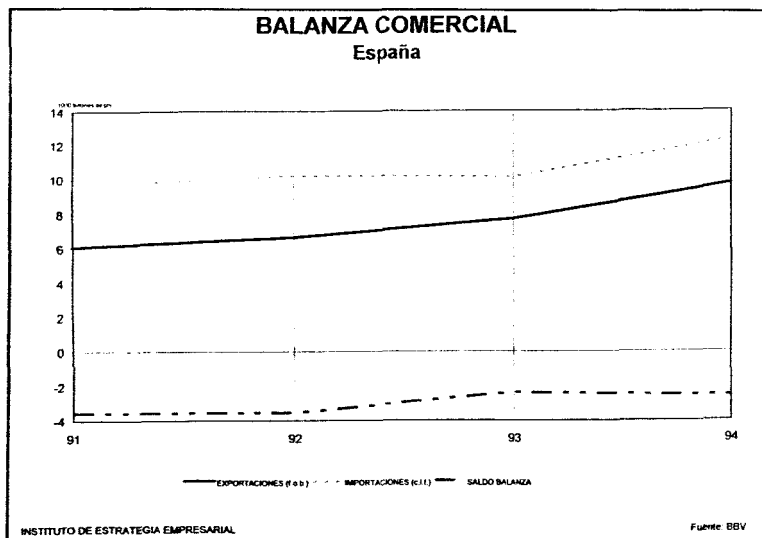


Figura 4

la estructura productiva y empresarial española. La exigencia de un cambio de comportamiento de la balanza comercial obliga a un cambio hacia estructuras competitivas de las empresas.

Esta baja competitividad afecta, sin duda, a una de las magnitudes más importante del momento actual español: *la tasa de paro*. Entre los distintos países industriales de Europa, España es el país con la mayor tasa de paro que se sitúa en un 23% de la población activa. Puede considerarse que esta elevada tasa de paro es, por un lado, el desencadenante de esa baja competitividad, por una ineficiente utilización de su potencial humano, pero también pudiera señalarse lo contrario: que la baja competitividad hace imposible crear nuevos

puestos de trabajo que generen empleo. Se trata de un círculo vicioso muy grave y puede considerarse como una de las barreras al cambio más importantes debido a que la dimensión social está encubriendo comportamientos individuales y empresariales que generan un deterioro de la competitividad de la empresa y constituyen un freno al proceso de adaptación.

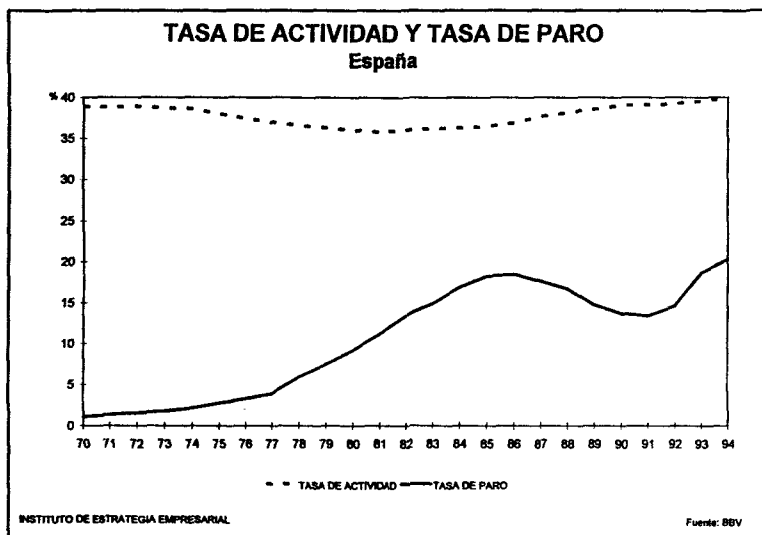


Figura 5

A ello se debe añadir que uno de los grupos más afectados por el paro es el paro juvenil, como consecuencia, en parte, de la ineficiencia de los sistemas de formación profesional. Por tanto, la competitividad requiere en España de rupturas de barreras mentales, sociales y económicas a nivel societario.

Esta situación competitiva debe igualmente evaluarse desde el prisma de los planteamientos de la Unión Europea en torno a la convergencia de Maastricht. Durante los últimos años la economía española mantiene, tal como se recoge en la Figura 6 un déficit público creciente y una tasa de inflación superior a los límites exigidos como criterio de convergencia.

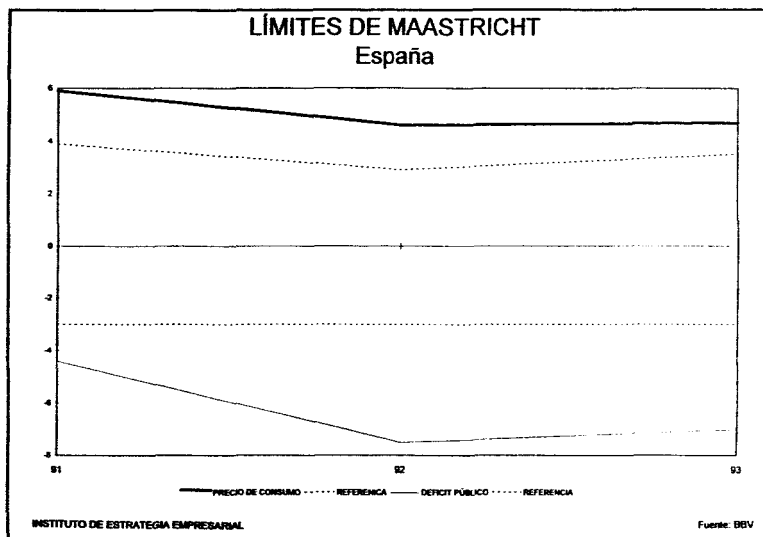


Figura 6

Las estimaciones que se han realizado en torno al potencial de la economía española para poder responder a los criterios de convergencia de Maastricht, como puede verse en las Figuras 6 y 7, indican que España puede situarse en una posición difícil entorno al problema de la inflación y en lo que concierne al déficit presupuestario lo que

pudiera llevarle a una situación delicada en cuanto a la participación en la moneda única.

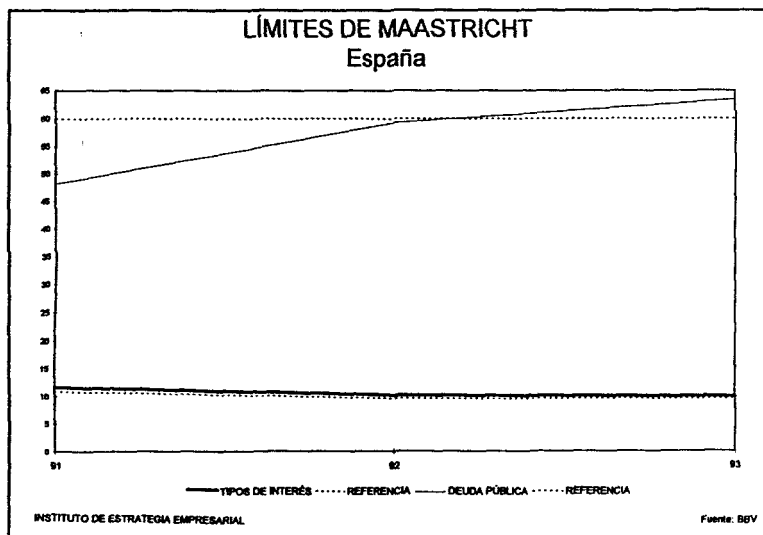


Figura 7

En su conjunto puede señalarse que la "transformación" de la economía y de la empresa española se produce de forma muy lenta por dos motivos:

- * Lentitud en la introducción y aceptación de la mentalidad de competencia dentro de una economía de mercado, lo que implica un proceso casi generacional en los cambios de comportamiento. Esto es, la resistencia a aceptar la intensificación de la competencia y, consiguientemente, la

no modificación de las estructuras empresariales y sociales, y el desarrollo eficiente de un management competitivo.

- * Al faltar el impacto de la competencia se genera una fuerte resistencia al cambio, en todo este proceso de generación de una nueva división de trabajo, no sólo en las estructuras de management y organizativas de la empresa, sino también en el comportamiento de los distintos agentes sociales, políticos y sindicales. La aceptación del cambio como proceso dinámico es otra de las barreras más significativas.

El propio proceso político y la forma en que se ha interpretado en la sociedad española dentro de este proceso político lo "*social*", han constituido, sin duda, factores claves en la lentitud del proceso de transformación de la empresa. La falta de un motor que origine un cambio mutativo es, sin duda, la clave que determina la velocidad del cambio y la aceptación del mismo por parte de la sociedad y de sus agentes económicos y sociales. Lo que conduce a un deterioro de la competitividad por la disfuncionalidad que origina la diferente velocidad en la que se realizan, por un lado, los procesos de adaptación económica y los procesos de adaptación social, por el otro.

IV. VALORES QUE DEFINEN LA ACTUAL CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

La globalización de la economía en mercados abiertos imprime una nueva dinámica de cambio en la división de trabajo. En comparación con los procesos clásicos de creciente internacionalización y apertura comercial predominantemente de los mercados, la globalización de la economía implica una ruptura institucional y organizativa muy importante en cuanto a la dinámica de cambio y sus formas. El impacto del avance tecnológico, así como de las propias dimensiones económicas de esa globalización (economías de escala) y la búsqueda permanente de nuevas formas institucionales en el sentido schumpeteriano, son, sin duda, las claves de los procesos de globalización de la economía.

La globalización supone, por un lado, una intensificación permanente de la competencia y, por otro lado, una modificación sustantiva en los diseños corporativos con una fuerte necesidad de descentralización de las organizaciones.

La dinámica del cambio de valores, tanto económicos como sociales, así como también los cambios de comportamientos, es la única respuesta a una dinámica de cambio de la división de trabajo desconocida tradicionalmente para estructuras como las de la sociedad española.

La globalización exige una gran capacidad de adaptación empresarial a los impulsos competitivos e implica, y exige, sobre todo, dos planteamientos básicos en la corporación:

- * El desarrollo de una estructura organizativa, de una *lean organization*, que pueda adaptarse permanentemente y de forma inteligente a las situaciones que demanda su entorno

- * La necesidad de *desarrollar capacidades de recursos humanos* que sean capaces de adaptarse, con los menores costes y en la mayor brevedad posible y con la mayor flexibilidad, a las exigencias de los cambios de los entornos.

El *interface* entre el desarrollo de una *lean organization* y la *capacidad de los recursos humanos* para adaptarse de manera flexible y rápida, es la que define prácticamente la capacidad competitiva de una empresa, al reducir permanentemente los costes de coordinación.

Es, sin duda, esta dinámica en la división de trabajo la que genera nuevas oportunidades y, al propio tiempo, implica grandes riesgos cuando una economía y sus corporaciones no son capaces de dinamizar el proceso de cambio, bien por cuestiones económicas, como hemos visto en los resultados de la empresa española, o bien por problemas que conciernen a la propia cultura empresarial.

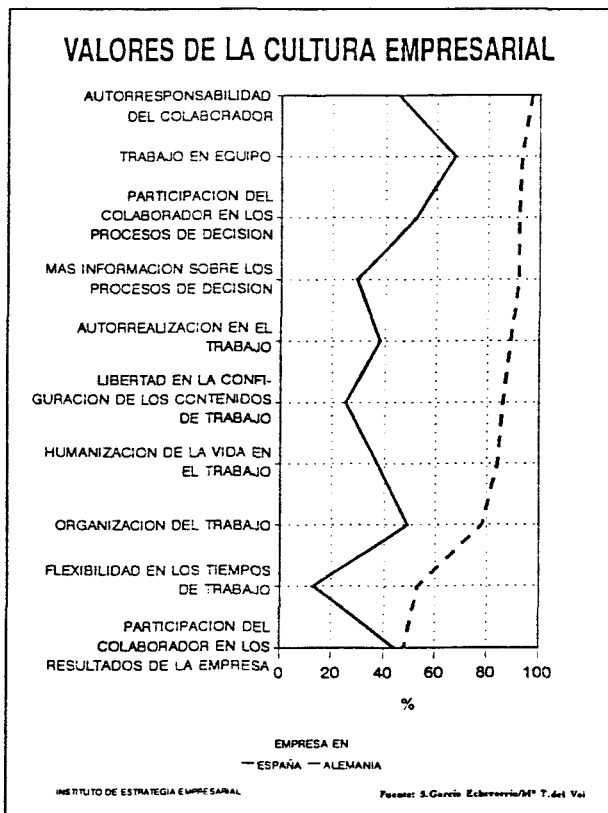


Figura 8

La cultura corporativa de la empresa española, como puede verse en la Figura 8, es una cultura fuertemente orientada a la administración de los recursos, de acuerdo con su tradición "secular" de tipo administrativo-burocrático. Puede apreciarse cómo en casi todos los valores que se refieren a los recursos humanos en la empresa, éstos no alcanzan un valor destacado. En la cultura empresarial alemana son

precisamente estos valores los que definen los comportamientos tanto de las organizaciones como de las personas. La dinámica de cambio de una empresa alemana, con unos valores fuertemente asentados en esa interrelación persona/organización, es, sin duda, muy superior, competitivamente, a la dinámica de cambio de una empresa española.

La baja productividad española se deriva de la primacía concedida a los esquemas administrativo-funcionales, frente a la persona, o dicho en otros términos, la falta de confianza en la persona, tanto desde la perspectiva de las instituciones del entorno como de la propia capacidad de management de las empresas. La recuperación de esa confianza en las personas constituye la clave fundamental.

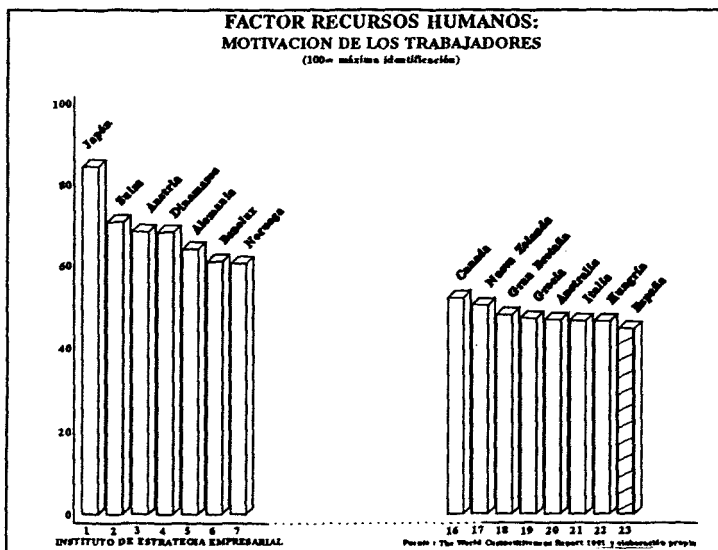


Figura 9

V. BARRERAS SIGNIFICATIVAS QUE OBSTACULIZAN EL CAMBIO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Como se ha visto todo proceso de competitividad implica dos grandes exigencias:

- * Un nuevo diseño corporativo, institucional, y
- * El desarrollo de una amplia capacidad estratégica, con visión de futuro, con el fin de poder adaptarse de manera eficiente a los cambios del entorno.

La empresa española ha desarrollado su diseño corporativo, durante los últimos treinta años, dentro de ámbitos fuertemente protegidos y ello durante largos períodos de tiempo. Esto es, desde principios de los años sesenta hasta finales de los setenta la empresa española se ha desarrollado dentro de una división de trabajo predominantemente nacional y altamente protegida hasta 1986. Estas barreras artificiales son las que han configurado estructuras directivas y corporativas rígidas y con grandes dificultades de adaptación. Se ha generado una mentalidad económico-empresarial y unas dimensiones cualitativas en el management que hacen difícil la "*transformación*" de estas capacidades de management a las exigencias de una economía abierta y competitiva.

Las *barreras naturales*, las ventajas propias de una corporación, no han caracterizado a las empresas españolas. En este momento histórico, prácticamente diez años después de la entrada en la Unión Europea, es cuando se está produciendo este proceso de transformación de la empresa española. Por primera vez la globalización implica un cambio profundo en los entornos laborales, educativos, fiscales, etc. Por tanto, la empresa española se encuentra en una situación de cambio como consecuencia, por una parte, de las estructuras configuradas durante treinta años de una economía orientada predominantemente a una división nacional del trabajo y, por otro lado, como consecuencia de las crecientes exigencias de globalización.

Ahora es cuando se empieza a producir el *proceso de transformación*, tanto en los diseños corporativos, como en las exigencias a la propia capacidad de su *management*.

Las estimaciones actuales obtenidas señalan que esta "*transformación*" de la empresa española afecta a:

- * El 35% de las empresas que tienen que disminuir tamaño y plantilla

- * 30% de las empresas que van a incrementar esa plantilla

esto es, el 65% de las empresas españolas van a tener que asumir un proceso de transformación significativo.

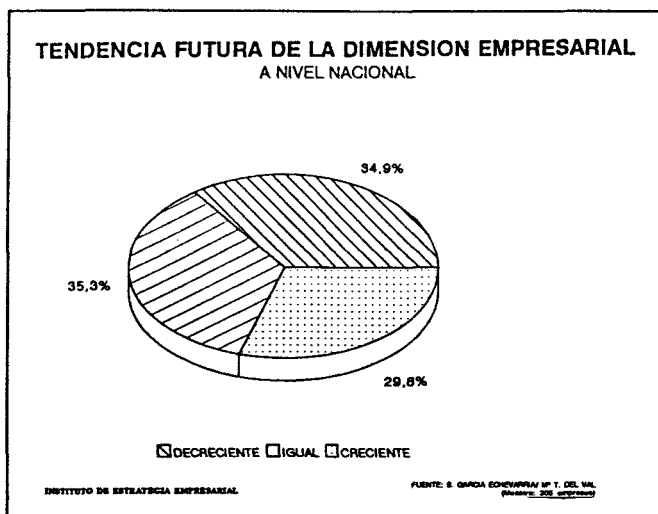


Figura 11

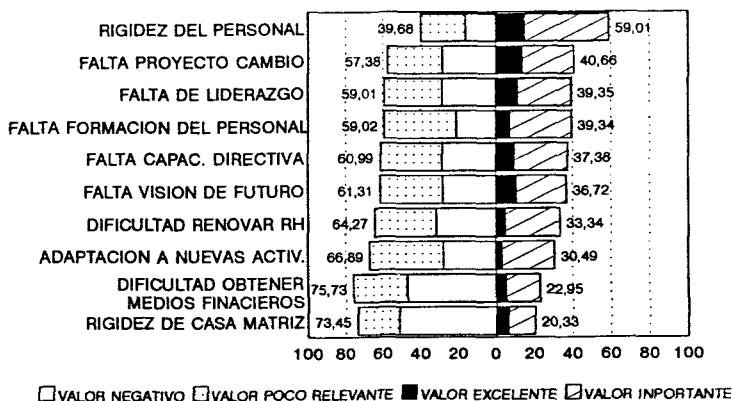
La situación actual es desconocida en la reciente historia de la empresa española. Ahora puede decirse que la empresa española entra en una fase de *"transformación"* que afecta tanto a los valores que rigen el management como a las propias estructuras organizativas de la empresa española.

Las mayores dificultades para el proceso de cambio se encuentran, precisamente, en:

- * La falta de un *clima y predisposición al cambio*, esto es, falta de dinámica empresarial y predisposición a pasar de una división de trabajo a otra.

MAYORES DIFICULTADES EN EL PROCESO DE CAMBIO

ESPAÑA

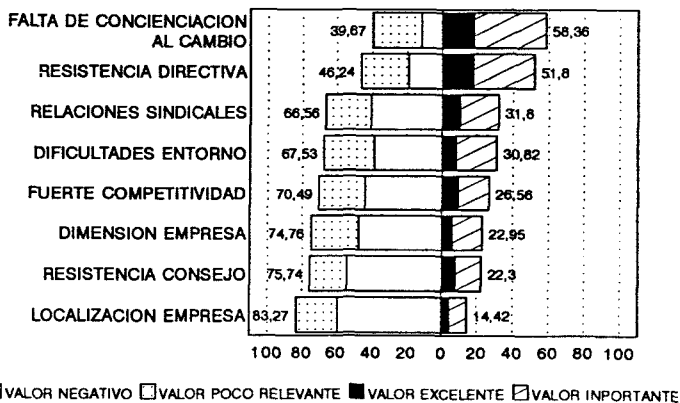


INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

FUENTE: S. GARCIA ECHEVARRIA/ M. T. DEL VAL
MUESTRA: 305 EMPRESAS

MAYORES DIFICULTADES EN EL PROCESO DE CAMBIO

ESPAÑA



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

FUENTE: S. GARCIA ECHEVARRIA/ M. T. DEL VAL
MUESTRA: 305 EMPRESAS

Figura 12

Lo cual no es extraño, puesto que con un cash-flow del 12% del inmovilizado neto y dada la dinámica tecnológica y de mercados, difícilmente puede entrarse en un proceso de cambio mutativo, cambio de división de trabajo, independientemente de los problemas de falta de *lean organization*.

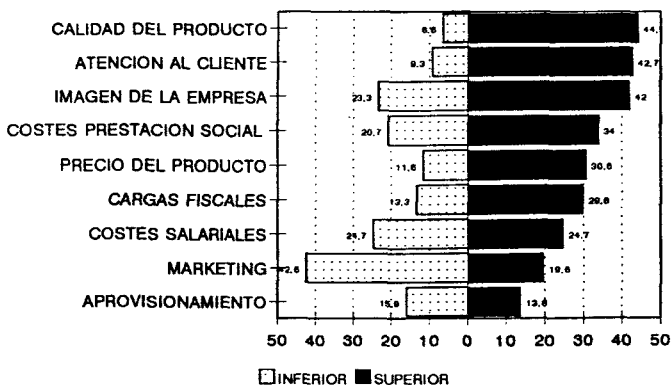
- * Existe una baja predisposición directiva al cambio, o dicho en otros términos, una gran resistencia directiva.
- * La rigidez del personal es sumamente elevada.
- * Existe una falta de proyecto de cambio, falta de capacidad de management para diseñar el nuevo proyecto empresarial.
- * La falta de liderazgo, en los momentos actuales, constituye uno de los puntos de referencia
- * La falta de formación del personal

Todo ello es consecuencia, en gran medida, de que el directivo español considera que la situación de la empresa española es superior a las empresas competidoras en:

- | | |
|--------------------------|-----|
| * Calidad del producto | 44% |
| * Orientación al cliente | 43% |

DIFERENCIAS DE LA EMPRESA NACIONAL RESPECTO A LA COMPETENCIA

Entorno/mercado

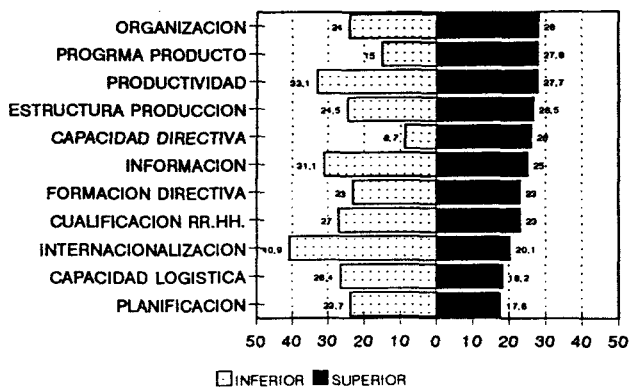


INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

FUENTE: B. GARCIA ECHEVARRA/ M^o T. DEL VAL
(Muestra: 217 empresas)

DIFERENCIAS DE LA EMPRESA NACIONAL RESPECTO A LA COMPETENCIA

Dimensión interna/organización



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

FUENTE: B. GARCIA ECHEVARRA/ M^o T. DEL VAL
(Muestra: 217 empresas)

Figura 13

* Imagen corporativa	42%
* Costes sociales	34%

Mientras que en lo que concierne a:

* Marketing	43%
* Internacionalización	41%
* Productividad	33%
* Disponibilidad de información	31%
* Estructura de producto	25%

se considera la empresa española en peores condiciones.

Asimismo cabe destacar cómo el comportamiento de los recursos humanos en la empresa española se caracteriza por:

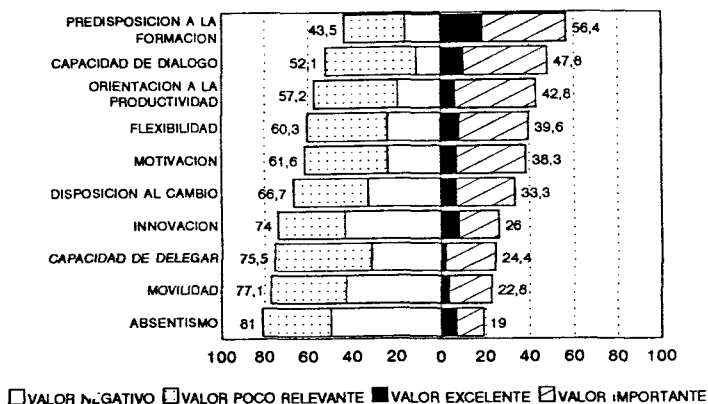
- * Una baja disposición a delegar
- * Una baja movilidad
- * Una baja disposición a la innovación
- * Una baja motivación y flexibilidad

Estos datos obtenidos a través de una encuesta reciente⁽³⁾ coinciden con los resultados de los análisis que se han realizado de la cultura corporativa. La cultura corporativa de la empresa española se encuentra entre:

3. Véase Proyecto ACE *The European Human Resource Manager*, 92-0240-R

COMPORTAMIENTO DE LOS RR.HH

ESPAÑA






INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

FUENTE: S. GARCIA ECHERRA, M. T. DEL VAL
MUESTRA: 305 EMPRESAS

Figura 14

- * *La transición de una cultura administrativa a una cultura dinámica*, esto es, el paso de estructuras jerárquico-funcionales, amparadas en el marco normativo legal, a una organización más abierta y orientada al mercado y a las personas: a este tipo de cultura se la ha denominado *cultura dinámica*.
- * Aproximadamente un 30% de las empresas están asumiendo una situación de cambio hacia una cultura dinámica. Se puede decir que han realizado más un proceso de adaptación que de transformación.

- * Lo que falta es una *cultura de visión*, esto es, una *cultura de futuro* que esté orientada al cliente y a los entornos, con unas estructuras horizontales de proceso y organizaciones *lean*. Se puede estimar que entre un 15%/20% de las empresas se encuentran en estos momentos en una situación de *dinámica de cambio hacia una cultura de visión* y tienen flexibilidad para adaptarse.

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN ESPAÑA		
"CULTURA ADMINISTRATIVA"	"CULTURA DINAMICA"	"CULTURA DE VISIÓN"
<ul style="list-style-type: none"> ☉ Tener estructuras piramidales ☉ Tener una fuerte orientación a las funciones ☉ Basarse en el "principio de lealtad" hacia las personas y no tanto hacia la institución ☉ Regirse por un campo normativo legalista  <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Gran rigidez y lentitud en los procesos de cambio ⇒ Altos costes de adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Mayor protagonismo del colaborador ☉ Una organización más de carácter Staff ☉ Situación de información más abierta ☉ Una referencia al mercado  <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Son empresas dispuestas al cambio y con visión de futuro ⇒ Les falta definir el "como" del proceso de adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Orientación al cliente (satisfacción) ☉ Integración del entorno ☉ Fuerte identificación con la empresa ☉ Confianza sobre el futuro de la empresa ☉ Integración y motivación del hombre ☉ Estructuras directivas y organizativas de tipo "lean" (cambio en el proceso de decisión) ☉ Trabajo en equipo ☉ Alta comunicación (horizontal vertical, interfuncional) ☉ Orientación a la productividad  <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Empresas con una fuerte dinámica de cambio ⇒ Bajos costes de coordinación internos y externos

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL Fuente: M.T. del Val Núñez

Figura 15

La empresa española presenta una serie de barreras importantes dentro del propio diseño corporativo y de su capacidad de transforma-

ción hacia una *cultura de visión*, hacia un management orientado a los entornos, y no a sus estructuras. de como logre superar estas barreas va a depender la capacidad competitiva de la empresa española.

VI. PROPUESTAS PARA EL PROCESO DE CAMBIO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

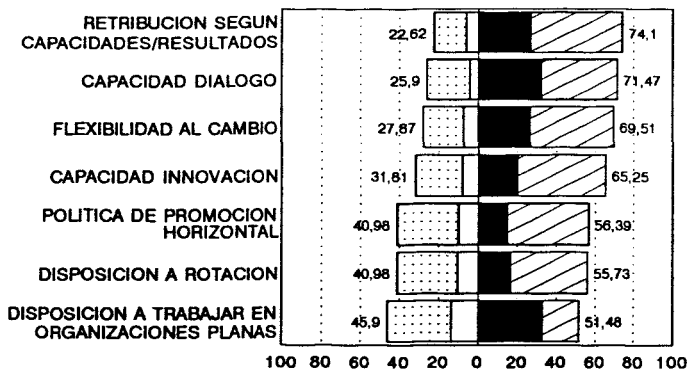
Desde los distintos análisis empíricos realizados, tanto en el ámbito de la cultura corporativa, como en cuanto a los recursos humanos puede señalarse que hoy se es consciente en España del "*proceso de transformación empresarial*" que tiene que realizarse. En particular, destaca en todos los resultados obtenidos que este proceso de "*transformación*" pasa por una *modificación mutativa*, tanto de los comportamientos de los recursos humanos como de toda la instrumentación y políticas de la empresa española.

En cuanto a los recursos humanos se le plantean exigencias que afectan a cuatro grandes ámbitos:

- * En primer lugar, se debe modificar la forma en la cual se retribuyen los recursos humanos, se debe pasar a una retribución de acuerdo con sus resultados.

EXIGENCIAS DE CAMBIO A LOS RECURSOS HUMANOS

ESPAÑA



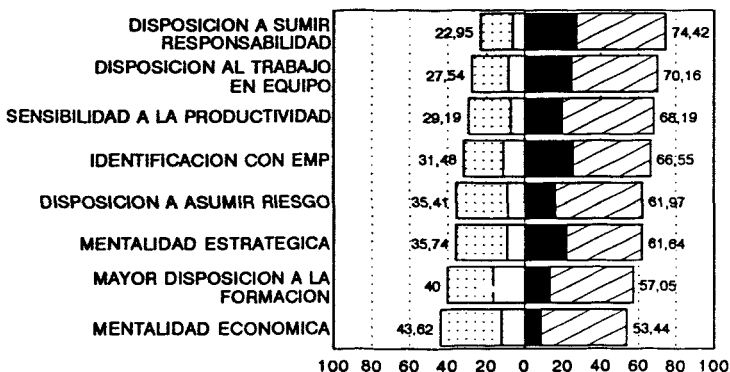
□ VALOR NEGATIVO □ VALOR POCO RELEVANTE ■ VALOR EXCELENTE ▨ VALOR IMPORTANTE

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

FUENTE: S. GARCIA ECHEVARRIA/ M^o T. DEL VAL
MUESTRA: 305 EMPRESAS

EXIGENCIAS DE CAMBIO A LOS RECURSOS HUMANOS

ESPAÑA



□ VALOR NEGATIVO □ VALOR POCO RELEVANTE ■ VALOR EXCELENTE ▨ VALOR IMPORTANTE

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

FUENTE: S. GARCIA ECHEVARRIA/ M^o T. DEL VAL
MUESTRA: 305 EMPRESAS

Figura 16

- * En segundo lugar, hay dos hechos significativos: la necesidad de diálogo que no ha existido ni existe aún en la empresa española
- * La necesidad de una mayor flexibilidad al cambio.
- * La innovación
- * La necesidad de "organizaciones planas"

Lo que quiere decir que el directivo español es consciente de que tiene que lograrse una mayor aproximación a la realidad económica y empresarial, y que este cambio hacia la realidad empresarial implica una *transformación*, tanto en los comportamientos de las personas como en las políticas que afectan a las relaciones de los recursos humanos en la empresa.

Por tanto, el reto al que están sometidos los recursos humanos es un reto de cambio radical en cuanto que se plantea la necesidad de:

- * Integrar en la cultura empresarial española la asunción de responsabilidad como punto básico de todo diseño organizativo.
- * La innovación como clave para poder realizar los procesos de adaptación

- * El diálogo como medio para realizar el cambio de comportamiento
- * La flexibilidad como la forma con la que pueden reducirse los costes de coordinación.

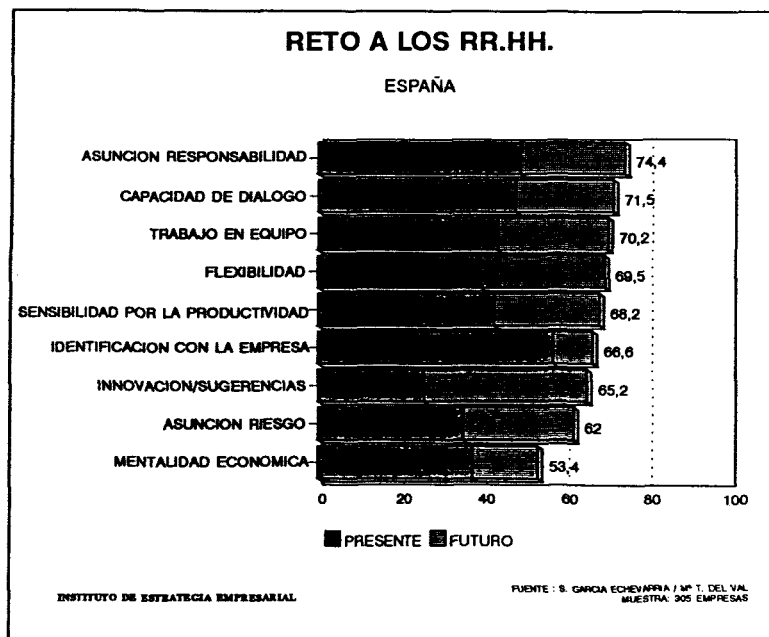


Figura 17

Sin embargo, se sigue sin conceder un peso suficiente a la necesidad de una mentalidad económica y a una mayor disposición al riesgo. El cálculo económico, la racionalidad en el management, es aún un componente ajeno a la cultura empresarial española.

Como puede apreciarse en la Figura 18, la ruptura en cuanto a la política de recursos humanos constituye, sin duda, también una "transformación" total de la forma con la que se han configurado los sistemas de management y los sistemas de dirección de los recursos humanos en la empresa. No se trata de una adaptación, sino de una ruptura total con la cultura tradicional:

- * Se tiene que introducir la motivación como base de la configuración institucional y del proceso directivo

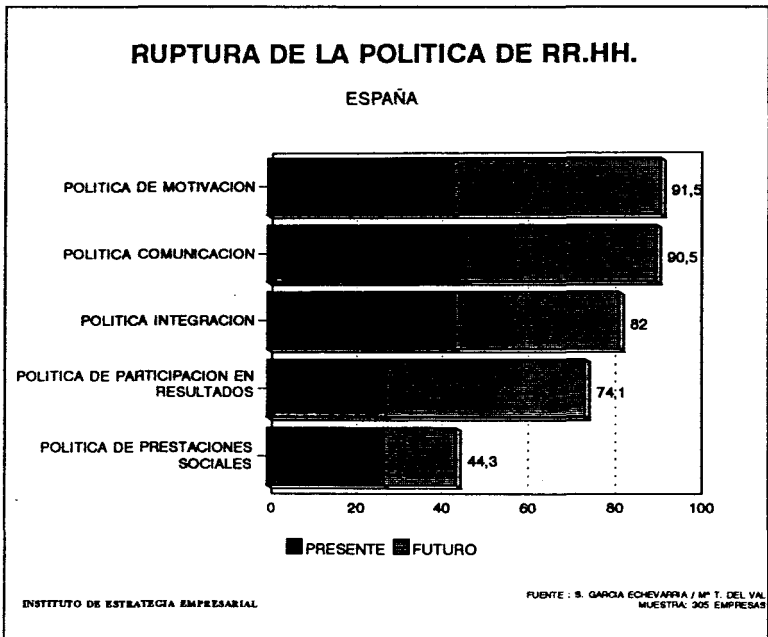


Figura 18

- * Debe desarrollarse en la empresa española la comunicación como instrumento clave
- * Con lo cual se logrará la integración de los recursos humanos
- * Deberá orientarse a los resultados.

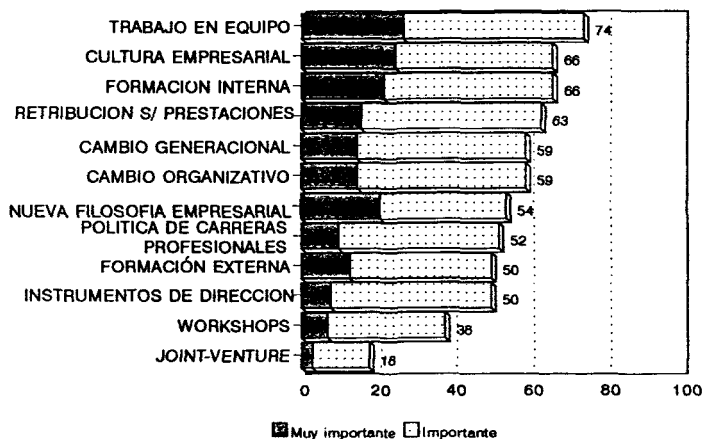
Esto es, se reconoce que las barreras se encuentran, básicamente, en la forma en la que se integran las personas, los recursos humanos, en la empresa. Lo cual exige un cambio en los diseños de management.

Por lo que se refiere al perfil directivo y su configuración puede apreciarse que el directivo español asume este *proceso de transformación* en cuanto que modifica sustantivamente tanto los valores corporativos como su jerarquización tal como puede apreciarse en la Figura 19.

Los valores éticos y todo lo que concierne al diseño corporativo, la capacidad de liderazgo de los recursos humanos son los valores que corresponden al nuevo diseño corporativo, en el que la persona y sus valores definen la corporación.

El cambio directivo se asume mediante una preparación del manager más orientada a esa *cultura de visión*, que corresponde a una

PREFERENCIAS INSTITUCIONALES PARA REALIZAR EL CAMBIO



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

FUENTE : S. GARCIA ECHEVARRIA / M^o T. DEL VAL
MUESTRA: 217 EMPRESAS

Figura 19

mayor capacidad estratégica y a una mayor disposición a la generación de "capital confianza" en las personas implicadas a través del diseño corporativo.

La pregunta que se plantea en toda empresa es cómo se reducen en la empresa española los costes de coordinación internos y externos que son muy altos. Con su reducción se reducirán los costes unitarios que no sólo aportarán ventajas competitivas, sino que se modificarán también los comportamientos de los recursos humanos.

La realización del proceso de cambio en los comportamientos pasa necesariamente por una reducción sistemática de estos costes de coordinación a través de sus dos elementos claves:

- * *La definición del proyecto institucional* generando una identidad corporativa y, consiguientemente, *capital confianza*.
- * Generando una *cultura empresarial* que permita identificar normas y comportamientos al objeto de lograr una mejora sustantiva en la coordinación. Lo cual posibilitará desarrollar organizaciones "*lean*" e implantar un "*total quality management*".

Se puede afirmar que la búsqueda de esa *cultura de visión* es hoy un hecho asumido en el 40% de las empresas y directivos españoles. La incógnita que se plantea en este momento es cómo realizarlo. Una de las barreras singulares es que la formación de los altos directivos se ha realizado en el contexto de una cultura de *tipo instrumental*, por lo que se tropieza con dificultades muy importantes para desarrollar una cultura de visión conceptual, en el desarrollo directivo.

VII. BIBLIOGRAFIA

Pümpin, C., García Echevarría, S. : *Cultura Empresarial*, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1988.

García Echevarría, S., del Val Núñez, M^a Teresa, *Cultura Corporativa y competitividad de la empresa española*, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1993.

del Val Núñez, M^a Teresa, *Cultura Empresarial y estrategia de la empresa en España. Su realidad actual y su diseño del cambio*, Ed. Rialp, Madrid 1994.

García Echevarría, S., del Val Núñez, M^a Teresa, *Los recursos humanos en la empresa española. Su desarrollo directivo y corporativo*, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1993.