

INDICE

La empresa española ante la globalización de la economía

0. Introducción	7
1. El proceso de cambio y desarrollo de una mayor capacidad	11
1.1. El proceso de cambio y desarrollo de una mayor capacidad	11
1.2. La competitividad de la empresa española: la dimensión empresarial	13
2. Proceso de cambio y desarrollo de una mayor capacidad	21
2.1. Conceptos	21
2.2. Principios	23
2.3. Elementos detonantes de los procesos de cambio	25
3. Factores determinantes del proceso de cambio: propuestas	27
3.1. A nivel de sociedad	27
3.2. A nivel económico: fiscal, laboral y social	28
3.3. A nivel de empresa	29
4. Bibliografía	31



FUNDACION
ARGENTARIA

1997

Diseño editorial y producción: LA FACTORIA DE EDICIONES
Impresión: Prisma Industria Gráfica
Depósito legal: M-43.658-1997
ISBN: 84-8140-062-9

Las ideas contenidas en esta publicación son responsabilidad exclusiva de su autor. La Fundación Argentina no se responsabiliza necesariamente con las mismas.

© Santiago García Echevarría y María Teresa del Val Núñez, 1997.
© Fundación Argentina, 1997.

GRANDES CUESTIONES DE LA ECONOMÍA, número 17.
Tercer y último tomo de la colección "Gran
de las ideas contenidas en esta publicación son responsabilidad

La empresa española ante la globalización de la economía

Santiago García Echevarría
María Teresa del Val Núñez
Universidad de Alcalá de Henares

GRANDES CUESTIONES DE LA ECONOMÍA, número 17.

© Santiago García Echevarría y María Teresa del Val Núñez, 1997.

© Fundación Argentaria, 1997.

Las ideas contenidas en esta publicación son responsabilidad exclusiva de su autor. La Fundación Argentaria no se identifica necesariamente con las mismas.

FUNDACION

ARGENTARIA



Diseño editorial y producción: LA FACTORÍA DE EDICIONES

Impresión: Prisma Industria Gráfica

Depósito legal: M-43.626-1997

ISBN: 84-8140-062-9

1997

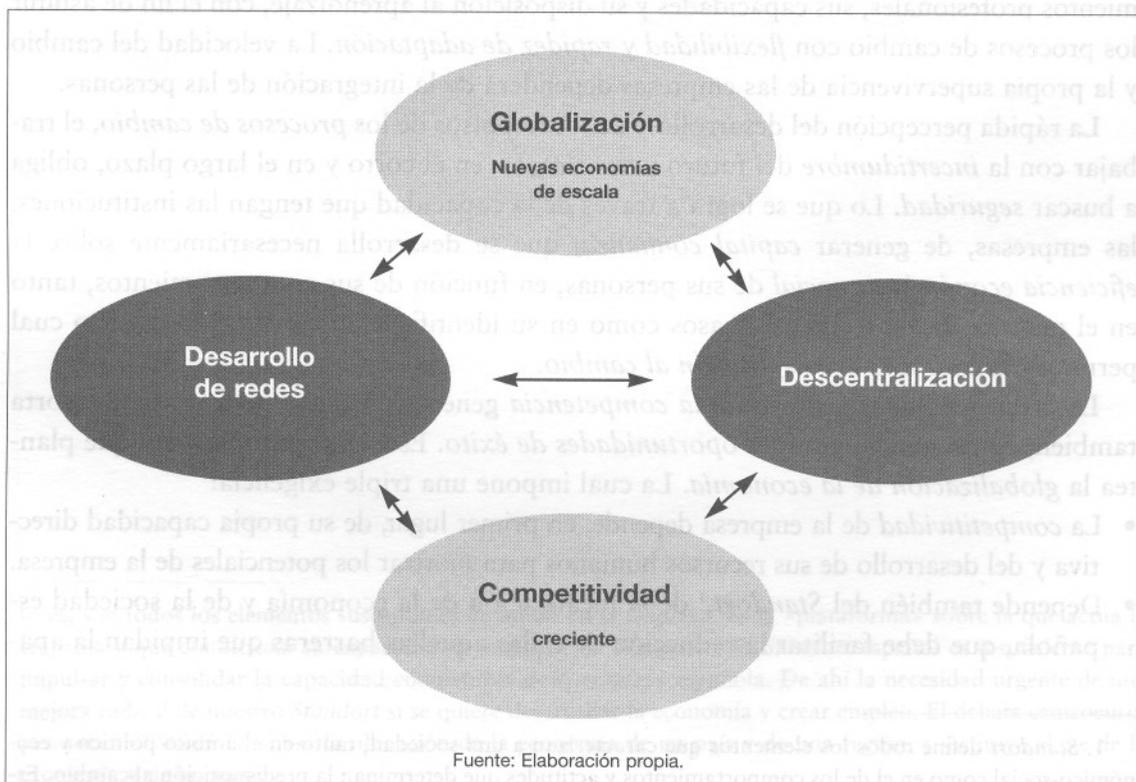
ÍNDICE

	<i>Página</i>
0. Introducción	5
1. Situación competitiva de la empresa española: barreras al cambio	8
1.1. <i>La competitividad como valor cultural y económico</i>	8
1.2. <i>La competitividad de la economía española: su dimensión macroeconómica</i>	11
1.3. <i>La competitividad de la economía española: la dimensión empresarial</i>	13
2. Proceso de cambio y desarrollo de una mayor capacidad competitiva de la empresa española	21
2.1. <i>Causas del cambio</i>	21
2.2. <i>Principales barreras en los procesos de cambio</i>	23
2.3. <i>Elementos detonantes de los procesos de cambio</i>	25
3. Factores determinantes del proceso de cambio: propuestas	27
3.1. <i>A nivel de sociedad</i>	27
3.2. <i>A nivel económico-social, fiscal y laboral</i>	28
3.3. <i>A nivel de empresa</i>	29
4. Bibliografía consultada	32

0. INTRODUCCIÓN

La creciente apertura y dinamización de la economía a nivel mundial obliga a desarrollar e intensificar la coordinación entre las diversas instancias políticas, económicas, sociales y empresariales con el fin de generar bajos *costes de coordinación*. Las *disfuncionalidades* entre estos diferentes ámbitos de la vida en sociedad generan grandes demoras en los procesos de adaptación y, consecuentemente, elevados costes. Al mismo tiempo, la creciente *descentralización* de la actividad económica y social, con una mayor participación de los individuos dentro de unidades organizativas más pequeñas, obliga a un gran esfuerzo de *coordinación*, para que no se produzcan disfuncionalidades en el propio ámbito empresarial que impliquen elevados *costes de coordinación* tanto para la empresa como para la economía en su conjunto.

Figura 1: Exigencias de la globalización



Por tanto, los procesos de dirección de la economía y de la empresa en situaciones rápidamente cambiantes exige de organizaciones, tanto en el *entorno* como en la *empresa*, que se adapten permanentemente y a tiempo a los *cambios del mercado*, a la *intensificación de la competencia*, a los *cambios tecnológicos* y a los propios retos del *cambio institucional*. Esta dinámica de anticipación al cambio exige otra mentalidad, otra forma de concebir «lo económico» y «lo social», otros comportamientos de las personas e instituciones, otro estilo de dirección y liderazgo. Ello exige un consenso básico de *valores* que acepte los principios de una sociedad abierta y competitiva, fundamentos que *integren y motiven* a las diferentes personas que directa e indirectamente participan en la actividad empresarial. Esto es, concebir la empresa como un *proyecto básico* para lograr una sociedad abierta y competitiva.

Se puede afirmar que la *globalización de la economía* y su promoción de la *competitividad es más un reto humano que un reto técnico*. Así, el éxito de la empresa y de la economía de un país depende, de manera creciente, tanto de su *capacidad directiva* como del *desarrollo de sus recursos humanos*. De su *integración e identificación* con la empresa dependerá su motivación y la propia seguridad de su continuidad.

De esta forma, la *capacidad directiva* responde tanto de la utilización eficiente de los recursos como del éxito de sus productos y servicios dentro de las nuevas dimensiones globalizadas de la economía; pero asume también el desarrollo de la *empresa como institución* generadora de *capital confianza* que integre a las personas, internas y externas a la empresa, en el *proyecto empresarial*. La *competitividad* de nuestras empresas y de nuestra economía depende, a su vez, del *desarrollo de los recursos humanos*, en cuanto a sus conocimientos profesionales, sus capacidades y su disposición al aprendizaje, con el fin de asumir los procesos de cambio con *flexibilidad y rapidez de adaptación*. La velocidad del cambio y la propia supervivencia de las empresas dependerá de la integración de las personas.

La rápida percepción del desarrollo y de los impulsos de los *procesos de cambio*, el trabajar con la *incertidumbre* del futuro y sus *riesgos*, en el corto y en el largo plazo, obliga a buscar *seguridad*. Lo que se logra a través de la capacidad que tengan las instituciones, las empresas, de generar *capital confianza*; que se desarrolla necesariamente sobre la *eficiencia económica y social* de sus personas, en función de sus comportamientos, tanto en el manejo de los recursos escasos como en su identificación con la empresa. Lo cual permitirá asumir una *predisposición al cambio*.

La creciente *intensificación de la competencia* genera, sin duda, *riesgos*, pero aporta también, como nunca, grandes *oportunidades de éxito*. Este es el *reto humano* que plantea la *globalización de la economía*. La cual impone una triple exigencia:

- La *competitividad* de la empresa depende, en primer lugar, de su propia capacidad directiva y del desarrollo de sus recursos humanos para mostrar los potenciales de la empresa.
- Depende también del *Standort*,¹ de la localización de la economía y de la sociedad española, que debe facilitar la reducción de todas aquellas barreras que impidan la apa-

1. *Standort* define todos los elementos que caracterizan a una sociedad, tanto en el ámbito político y económico-social como en el de los comportamientos y actitudes que determinan la predisposición al cambio. Es-

rición de los potenciales de nuestra economía y de nuestras empresas. Sin un «*Standort*» dinámico y eficiente difícilmente pueden ser competitivas las empresas.

- La *innovación* y la *creatividad* son las claves de un proceso de adaptación tecnológico, económico y de valores, por lo que es necesario desarrollar, tanto en el entorno como en las organizaciones empresariales, un *clima innovador* y de *predisposición al cambio*.

Con lo cual, nos encontramos ante un reto histórico que rompe con una larga tradición industrial que ha caracterizado la organización de la economía y de la empresa. Hoy más que nunca en una sociedad abierta, el éxito de la economía de un país, de sus empresas, así como la satisfacción de las necesidades de sus ciudadanos, depende de la *capacidad humana* para identificarse con un proyecto *empresarial*, esto es, con la institución en la que el ciudadano realiza su esfuerzo y busca su futuro.

Por ello, habría que conocer cuáles son las barreras al cambio. Qué debe promoverse para acelerar los procesos de adaptación de las condiciones que permitan lograr una creciente competitividad, que responda tanto a las exigencias de empleo como de dinámica económico-empresarial.

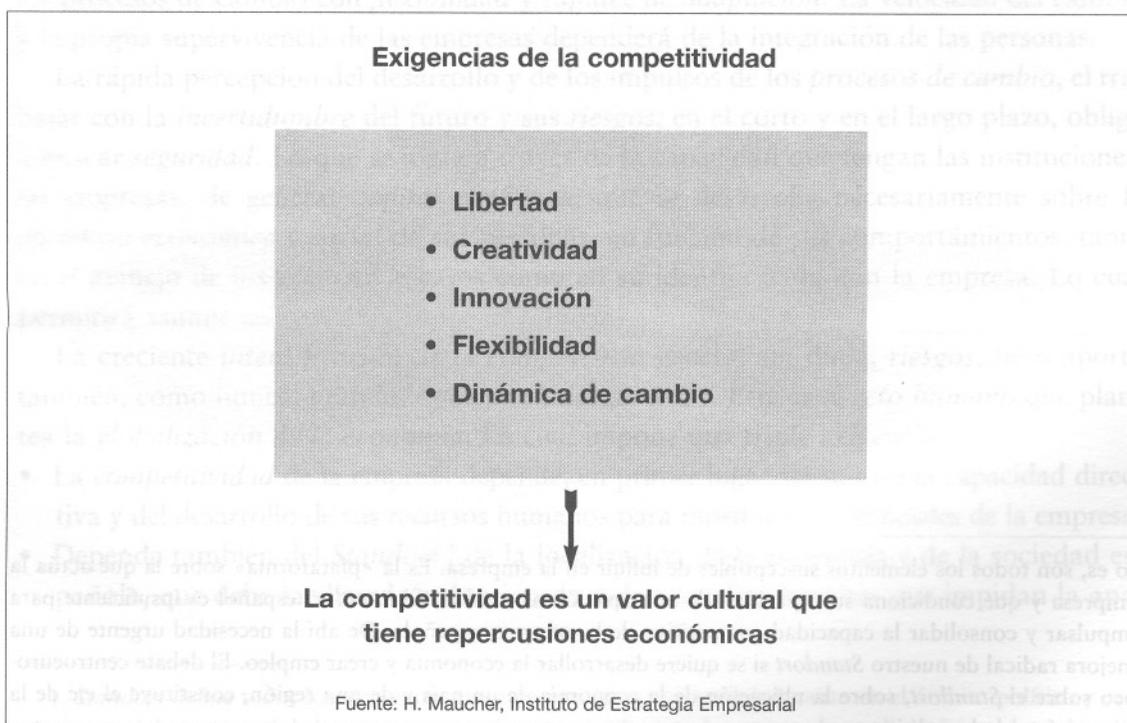
to es, son todos los elementos susceptibles de influir en la empresa. Es la «plataforma» sobre la que actúa la empresa y que condiciona su capacidad de anticipación al cambio. El *Standort* español es insuficiente para impulsar y consolidar la capacidad competitiva de la empresa española. De ahí la necesidad urgente de una mejora radical de nuestro *Standort* si se quiere desarrollar la economía y crear empleo. El debate centroeuropeo sobre el *Standort*, sobre la ubicación de la economía de un país y de una región, constituye el eje de la economía y de la política.

1. SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA ESPAÑOLA: BARRERAS AL CAMBIO

1.1. La competitividad como valor cultural y económico

Ser competitivo exige asumir una serie de valores que configuran una cultura generadora de comportamientos de responsabilidad, flexibilidad, innovación, creatividad y predisposición al cambio; y que afecta a la asignación de recursos y potenciales. Disponer de un comportamiento competitivo exige tanto la aplicación de la *racionalidad económica* al atribuir los recursos como la existencia de *comportamientos flexibles para adaptarse a las situaciones cambiantes*. Pero esta *predisposición al cambio* no se genera de forma automática. Y es en particular difícil cuando no se ha venido practicando el cambio permanentemente, tal como es el caso español.

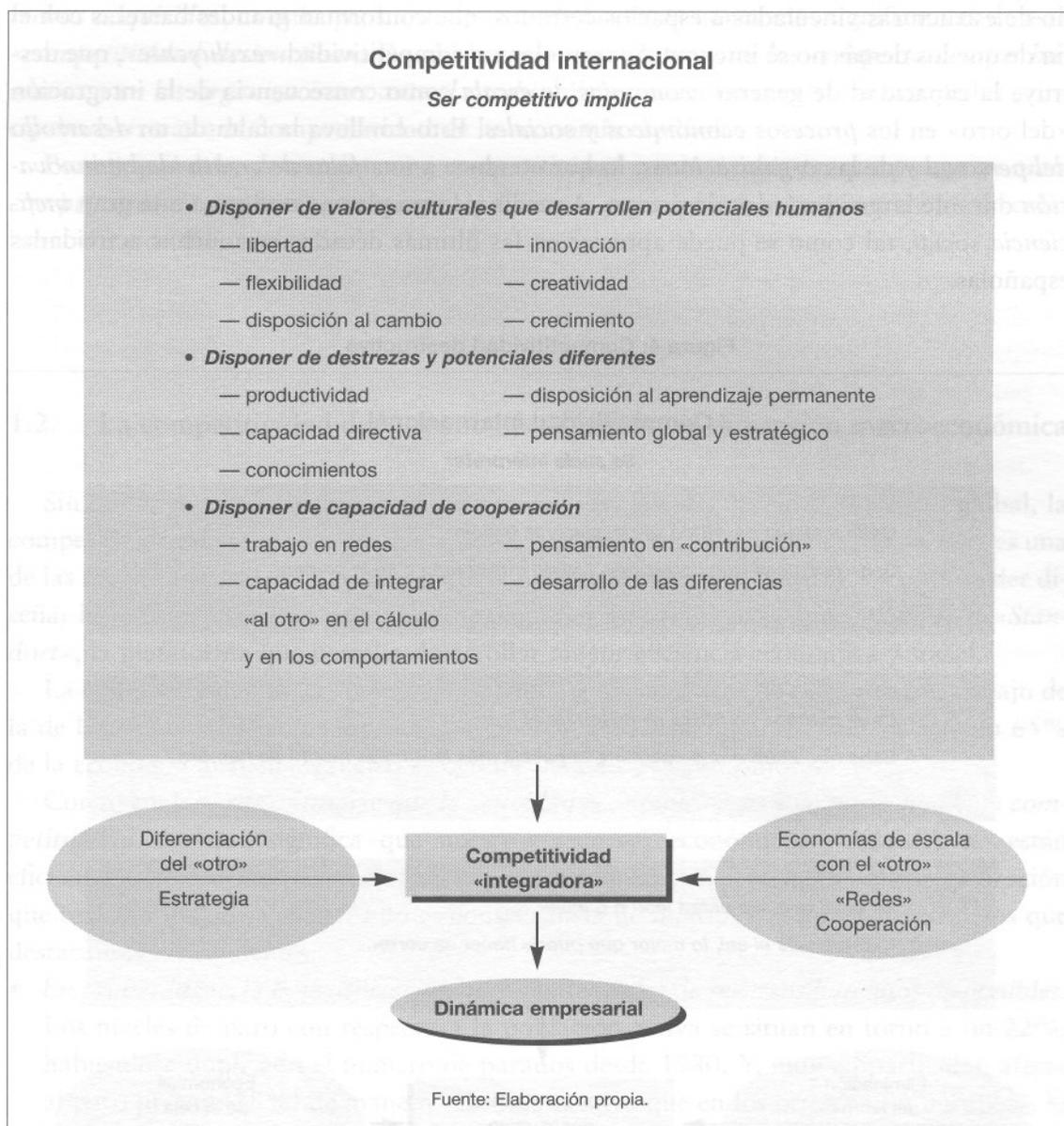
Figura 2: Valores de la competitividad



Al definir la competitividad debe distinguirse entre dos tipos:

- Una *competitividad creativa e integradora*
- Una *competitividad destructiva*.

Figura 3: Competitividad integradora

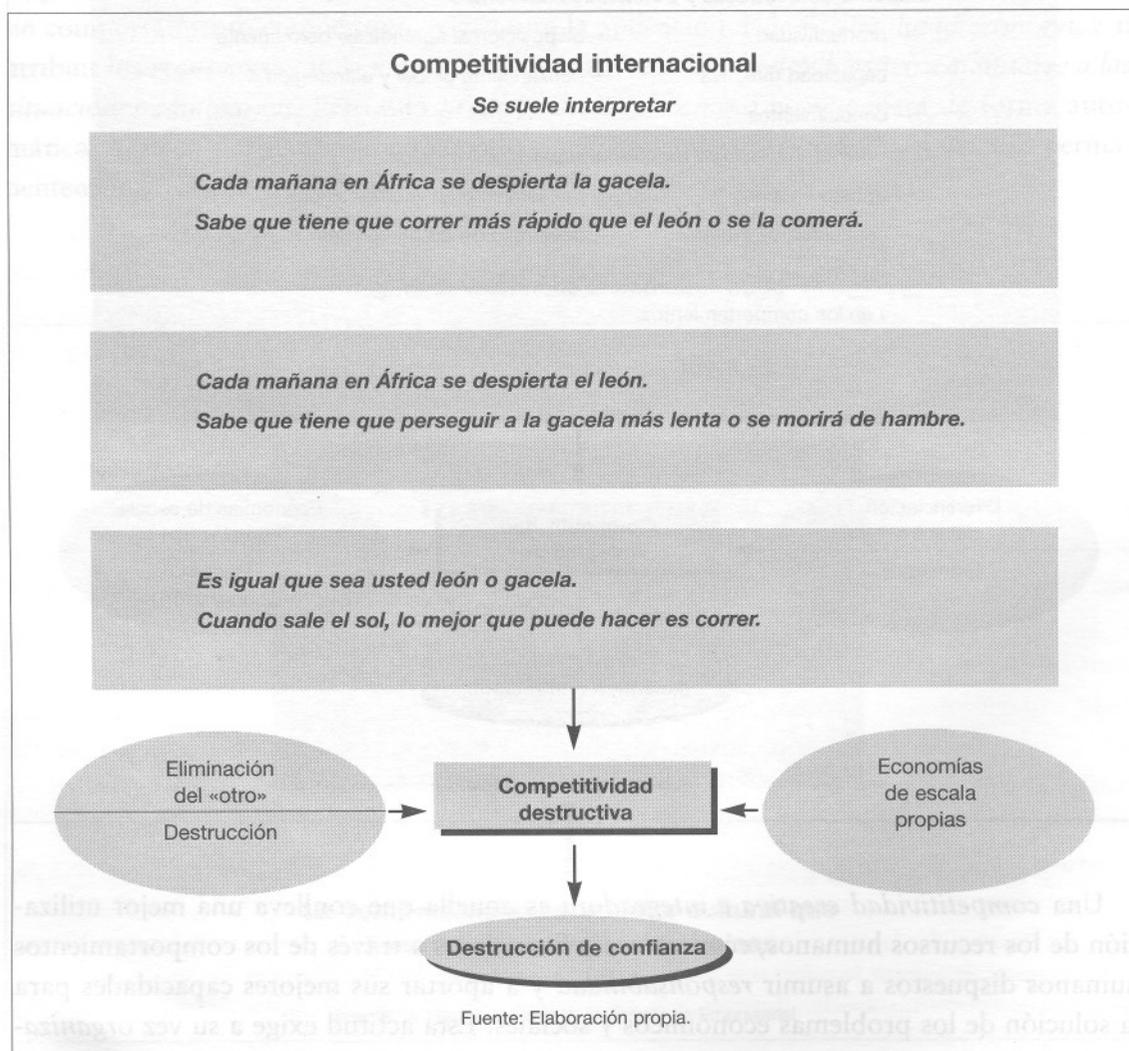


Una *competitividad creativa e integradora* es aquella que conlleva una mejor utilización de los recursos humanos, económicos y financieros a través de los comportamientos humanos dispuestos a asumir *responsabilidad* y a aportar sus mejores capacidades para la solución de los problemas económicos y sociales. Esta actitud exige a su vez *organiza-*

ciones más dinámicas dentro de un *proceso continuo de aprendizaje* con el fin de adaptarse a las situaciones cambiantes. Ser *creativo en competitividad* es ir adaptándose permanentemente a nuevas combinaciones de factores, en el *sentido schumpeteriano*, con el fin de generar bienestar y riqueza, así como satisfacción humana por el *trabajo bien hecho*.

Por el contrario, una *competitividad destructiva* surge como consecuencia del desarrollo de estructuras vinculadas a espacios cerrados, que conforman grandes barreras con el fin de que los demás no se integren. Se trata de una competitividad «*excluyente*», que destruye la capacidad de generar *economías de escala* como consecuencia de la integración «del otro» en los *procesos económicos y sociales*. Esto conlleva la falta de un *desarrollo del personal* y de las *organizaciones*, lo que conduce a una *falta de creatividad e innovación* durante largos períodos de tiempo. A medio y largo plazo, conduce a una gran *ineficiencia social*, tal como se puede apreciar en las últimas décadas en muchas actividades españolas.

Figura 4: Competitividad destructiva



Las consecuencias de una *competitividad destructiva* son que genera una *cultura empresarial sin capacidad creativa ni innovadora* y origina que las personas no se identifiquen con la empresa. *No se genera confianza ni transparencia*, lo cual conduce a que las personas se *aferran* ficticiamente a la *seguridad contractual*, con todo lo que ello implica de rigidez, desconfianza y grandes dificultades de adaptación. Esa asunción de comportamientos humanos correspondientes a *posiciones sociales adquiridas*, a una *cultura de derechos adquiridos*, constituye, sin duda, una de las expresiones más significativas de esta «*competitividad destructiva*». De ahí las grandes *rigideces en los comportamientos humanos y en las organizaciones ante el cambio*. Este desarrollo constituye una de las principales barreras a la competitividad de la economía española.

Por ello, se debe desarrollar una *competitividad creativa, abierta, que ponga en marcha procesos de cambio permanente sin barreras* y que permita establecer redes de colaboración y de diferenciación.

1.2. La competitividad de la economía española: su dimensión macroeconómica

Sin duda, es una tarea compleja querer enjuiciar, dentro de una valoración global, la competitividad de un país o de una región, en este caso, la economía española. Esta es una de las magnitudes más discutibles, pero, al mismo tiempo, la más necesaria para poder diseñar las estrategias de un país o de una empresa; así como para conocer cuál es el «*Standard*», la plataforma que permita desarrollar mayor eficiencia económica y social.

La competitividad de la economía española se encuentra en su conjunto por debajo de la de los principales países industriales, pudiendo situarla en aproximadamente un 65% de la economía alemana. Lo cual se deduce de múltiples indicadores.²

Con lo cual, *puede afirmarse que la actividad económica española posee una baja competitividad*. Lo que significa que nuestros recursos económicos y sociales no están eficientemente utilizados; o mejor dicho, lo están menos eficientemente que la utilización que realizan los otros países. Ello es consecuencia de múltiples factores, de entre los que destacamos los siguientes:

- *En primer lugar, la baja utilización de los potenciales de recursos humanos disponibles*. Los niveles de paro con respecto a la población activa se sitúan en torno a un 22%, habiéndose duplicado el número de parados desde 1980. Y, muy en particular, afecta al paro juvenil (38%) de manera más significativa que en los otros países europeos, lo cual incide no solamente en la competitividad actual, sino también en la futura. Si no se desarrolla la capacidad de integración de los recursos humanos, en particular de los

2. Véanse, por ejemplo, los análisis del *World Competitiveness Report*, datos discutibles, pero que permiten una primera aproximación. Se confirma tal posición analizando los datos de los resultados empresariales, según el Deutsche Bundesbank y el Banco de España.

jóvenes, en los procesos de la actividad económica, difícilmente se va a lograr eficiencia económica, fundamento de la competitividad.

A ello debe añadirse el exceso de plantilla en muchas de las empresas españolas. Según los estudios realizados, un 35% de las empresas españolas consideran que deben reducir el tamaño empresarial y, por tanto, su personal, pero a su vez un 30% considera que se incrementará su plantilla.³ Se espera, por consiguiente, un trasvase significativo de recursos humanos de unas empresas a otras, de unos procesos a otros, con lo que ello implica de exigencias al mercado de trabajo, así como a la formación profesional y continua.

Un elemento adicional es la creciente integración de la mujer tanto en los procesos de formación como en la actividad laboral en los más diversos niveles. Aproximadamente, se ha integrado el 31% de las mujeres en el proceso económico, cifra que crecerá en los próximos años.

- La *segunda causa* de la insuficiente competitividad es la *baja utilización de las capacidades productivas*. Se puede estimar que el grado de utilización de las capacidades oscila entre un 70% y un 80%.⁴ Esta baja utilización de las capacidades productivas disponibles en las instalaciones y equipos se refleja en la *baja rotación del capital inmovilizado*. La empresa española realiza una rotación de una vez, esto es, el volumen de ventas de las empresas españolas es igual al capital inmovilizado,⁵ mientras que en Alemania esta rotación es de entre cuatro y cinco veces.⁶ Lo cual repercute, naturalmente, en *altos costes unitarios* de producción y, consiguientemente, en una baja competitividad.
- En tercer lugar, *falta una cultura empresarial competitiva*, tanto en lo que afecta a la empresa como al conjunto del *Standort* español. El entorno empresarial funciona en todos los procesos de la Administración Pública, en el ámbito laboral, fiscal, administrativo, etc., con estructuras rígidas conforme a sistemas económicos cerrados. Estas estructuras configuradoras del entorno han obstaculizado el cambio organizativo en las empresas y el desarrollo de una nueva dinámica en los comportamientos económicos y sociales del personal y de sus directivos. Las rigideces administrativas, las laborales o las propias estructuras de los sistemas fiscales han contribuido a esa gran *disfuncionalidad* entre *lo económico*, por un lado, con su notable apertura al exterior, y *lo social*, los comportamientos humanos y organizativos en la empresa española, por el otro. *La falta de competitividad en los mercados españoles ha ocultado las exigencias de cambio necesarias.*

3. Véase García Echevarría, S., del Val, M^a T., *Los recursos humanos en la empresa española*. Madrid, 1996.

4. Encuesta de Coyuntura Industrial (Ministerio de Industria) y datos de la Central de Balances del Banco de España.

5. Véase *Análisis económico financiero*, en Banco de España - Central de Balances, 1985-1997.

6. Véase *Monatsberichte der Deutschen Bundesbank*, 1970-1997.

- En cuarto lugar, la falta de competitividad no ha permitido desarrollar un *clima de innovación y creatividad* en las organizaciones empresariales. Sin competitividad no hay diseño empresarial que genere la flexibilidad necesaria que permita una predisposición al cambio, condición fundamental para que se produzca un clima innovador.
- En quinto lugar, el proceso de cambio debería haber comenzado, de manera significativa, a partir de la integración de España en la Comunidad Europea en 1986. Este proceso de cambio ha sido relativamente lento y altamente costoso. Buena prueba de ello es el duro ajuste industrial. Se han destruido potenciales porque no se ha sabido o podido transformar las organizaciones empresariales y los comportamientos de las personas, así como por el fuerte impacto de la lentitud al cambio del entorno administrativo y de los agentes sociales.

Como consecuencia de las *disfuncionalidades* entre *lo económico*, en *proceso de apertura creciente*, y *lo social*, creando barreras al cambio, se ha empeorado la eficiencia económica en numerosas empresas españolas.

- En sexto lugar, el Estado ha incrementado de manera muy significativa el peso de su actividad dentro del conjunto económico y social, de forma directa e indirecta, para cubrir muchas de estas disfuncionalidades o bien generado otras nuevas. Dentro de la evolución del PIB, se ha pasado de un 32,2% en 1980 a una cuota del 47,4% en 1996.

Como resumen, puede afirmarse que la adaptación de la economía española exige un rápido incremento de la competitividad, para lo cual es necesario lograr un cambio en la eficiencia económica, generando una mayor eficiencia social. A través del cambio de los valores y de la cultura, debe desarrollarse una economía competitiva. Lo cual significa un gran esfuerzo institucional y organizativo, desde la empresa a las diferentes entidades de la Administración Pública. La eficiencia económica debe realizarse en todas las instituciones privadas y públicas a través de un *management* eficiente en la disposición de los recursos, considerando su contribución a la eficiencia social. De esta forma, se equilibrarían las exigencias del corto plazo con los diseños de cambio estructurales a medio y largo plazo de nuestras instituciones y procesos.

1.3. La competitividad de la economía española: la dimensión empresarial

La empresa precisa de un campo de libertades que le *rete* e impulse a asumir las responsabilidades sobre la eficiencia económica y social de los recursos que tiene a su disposición, compartiendo los correspondientes riesgos y generando expectativas que le permitan una nueva dinámica empresarial. La empresa es la que contribuye día a día, con sus prestaciones, al desarrollo de una *economía de mercado socialmente eficiente*. La asignación de los recursos, su *eficiencia económica y social*, depende de los condicionamientos

que imponen los entornos legales, administrativos y político-culturales, del «Standort»; pero es, sobre todo, función de la capacidad de la propia empresa para asumir ese reto de eficiencia en mercados abiertos. Para lo cual es necesario desarrollar una *competitividad creativa* generando empresas con una fuerte *capacidad de anticipación y de adaptación al cambio*. Es necesario un *liderazgo de integración de las personas* y un *estilo de dirección* que genere *confianza* y, por tanto, integre los recursos humanos en la empresa.

Precisamente, el éxito de una economía, de una empresa, se encuentra en la búsqueda permanente de la asignación de recursos más eficiente. Lo cual es consecuencia de los comportamientos individuales y de la propia empresa, que en cada momento saben definir esa *combinación innovadora* de recursos que corresponde a las exigencias y situaciones concretas de la empresa, de la tecnología, de los mercados y de su propio diseño estratégico.

El análisis de la realidad competitiva de la empresa española se va a realizar desde dos perspectivas:

- Desde la *realidad objetiva, cuantitativa*, de las claves de la actividad empresarial y su valoración.
- Por otro lado, desde la *dimensión cualitativa*, desde los comportamientos humanos y desde la cultura empresarial.

a) *Cash-flow* en referencia al inmovilizado neto

La capacidad de recuperación del inmovilizado (equipamiento e instalaciones) constituye uno de los factores clave para asegurar la *dinámica de cambio*, de adaptación de la empresa a la rápida evolución de los mercados y de sus entornos. El *cash-flow* como indicador permite conocer la *velocidad de recuperación* de los recursos inmovilizados en una determinada división de trabajo y, consiguientemente, la disposición de los mismos para entrar en nuevas combinaciones innovadoras de los factores de producción, esto es, nos mide el riesgo. La capacidad de recuperación de los recursos invertidos no es un mero indicador del éxito financiero a corto plazo, sino que constituye el hilo conductor de la gestión de la empresa a largo plazo. Esto es, garantiza a largo plazo la *dinámica de adaptación* de la empresa a las nuevas tecnologías y condiciones del mercado.

La realidad española se caracteriza por un proceso lento de recuperación de las inversiones de inmovilizado, que es, según los datos del Banco de España, entre un 12% y un 18%, mientras que los competidores alemanes se mueven en torno a un 40% y un 55% anual, según el banco emisor alemán.⁷ Lo cual quiere decir que un empresario alemán recupera el riesgo que ha inmovilizado en dos años y medio/tres años, esto es, puede calcu-

7. Véase *Análisis económico financiero*, en Banco de España, Central de Balances 1985-1997; *Monatsberichte der Deutschen Bundesbank*, 1970-1997.

lar las expectativas económicas que tiene en tres años, mientras que un empresario español necesita de seis a ocho años para recuperar el riesgo invertido. El primero dispone de capacidad de innovación y de adaptación al cambio, el segundo se tropieza con grandes dificultades al cambio, al no haber recuperado los recursos inmovilizados. Por tanto, el alto riesgo de la empresa española se encuentra en el largo período de tiempo que tarda en recuperar sus inversiones, lo que dificulta los procesos de innovación y de adaptación. Esto constituye una barrera al cambio altamente relevante.

b) La política de amortizaciones en la empresa española

Uno de los problemas más relevantes de esta situación de alto riesgo de la empresa española se debe a los bajos niveles de amortización que tradicionalmente realiza la empresa española. Según los datos del banco emisor español, el nivel de amortización de la empresa española se sitúa como media en torno a un 7-9%, mientras que la empresa alemana mantiene unas cuotas de amortización en torno al 25-30%. Estos valores varían, naturalmente, de forma significativa según sectores y empresas.

Ciertamente, estos bajos niveles de amortización en la empresa española se van mejorando lentamente en los últimos años. Pero, en su conjunto, la empresa española tiene que reducir los tiempos de recuperación de los riesgos inmovilizados si quiere lograr la dinámica de adaptación que le exige tanto el avance tecnológico como la globalización de la economía.

El tratamiento fiscal de las amortizaciones varía fuertemente de un país a otro. Así, las amortizaciones fiscales en España durante los primeros cinco años alcanzan un 40%, frente un 83% en Alemania, un 81% en Estados Unidos, un 83% en Dinamarca o un 100% en Irlanda, lo que repercute de manera significativa en la dinámica de cambio empresarial, en el manejo del riesgo y en la capacidad innovadora. Es ésta, sin duda, una barrera al cambio. Se puede afirmar que no hay competitividad si no se dispone de una capacidad de amortización rápida que permita crear las bases de un clima innovador.

A ello se debe añadir que la cultura empresarial española se caracteriza por una insuficiente percepción de la amortización como factor de coste, lo que repercute tanto en el cálculo económico como en la determinación de los precios. Sin duda, falla tradicionalmente la consideración de la *dimensión económica* de la amortización.

c) Disposición de los recursos humanos y coste de la mano de obra

Una de las características diferenciadoras de la empresa española, en cuanto a su competitividad, es la mano de obra, tanto en lo que se refiere al *coste económico* como a la formación y sus capacidades cualitativas. El «coste en nómina» asciende a un 60-65% del

coste del personal en Alemania. Existe, por tanto, un diferencial competitivo a favor de la economía española en el precio de la mano de obra con respecto a varios países. Al mismo tiempo, se da un diferente peso de los costes indirectos que afectan al ámbito de las cargas sociales de la empresa.

A pesar de tener la empresa española menores costes en nómina, y, por tanto, en principio, una ventaja competitiva, el *coste* económico del personal, esto es, incorporado en el proceso productivo empresarial, representa un coste medio real del 20% con respecto al valor de la producción generada, cifra semejante al coste económico de la mano de obra alemana.⁸ Naturalmente, existen diferencias sectoriales, pero, considerado globalmente, el *coste económico real* de la mano de obra española es igual al coste alemán como consecuencia de las diferencias de productividades. Con lo cual, una ventaja competitiva como es el «precio» de la mano de obra no se transforma en una ventaja económica como consecuencia de una baja productividad.

Estas *barreras* que obstaculizan la transformación eficiente de la disposición de los recursos humanos van desde la *formación profesional* a la *capacidad organizativa* de las empresas, desde un *cambio cultural* a una eficiente configuración del *derecho laboral*, entre otras.

Por tanto, la clave para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa española debe realizarse desde dos perspectivas:

- El *incremento de la productividad*:
 - La productividad debe incrementarse en magnitudes muy significativas, mediante la utilización de las grandes capacidades disponibles y no utilizadas de máquinas e instalaciones, en primer lugar.
 - En *segundo término*, utilizando las reservas disponibles mediante una *mayor flexibilidad* en la organización del trabajo.
 - En *tercer lugar*, con una mejor distribución de los tiempos de trabajo, conforme a las estructuras de la demanda, tanto en su reparto durante el año como también en lo que afecta incluso a su reparto en el transcurso de la propia vida profesional.
 - En *cuarto lugar*, la disposición de la nueva tecnología, procedimientos y sistemas que contribuyan a mejoras sustanciales de la productividad.
- Hay que *reducir sistemáticamente y en profundidad los costes unitarios*, pero no prioritariamente a través de una reducción salarial, sino a través de:
 - Una *actuación innovadora y creativa* en la realización de los procesos empresariales, lo que exige *flexibilidad, predisposición al cambio y asunción de responsabilidad*.
 - Una *creciente flexibilización de la estructura retributiva*, con una mayor referencia a los resultados.

8. Véase *Análisis económico financiero* en Banco de España, Central de Balances 1985-1997; *Monatsberichte der Deutschen Bundesbank*, 1970-1997.

- Desarrollo de una *política patrimonial* que integre al personal, generando, al propio tiempo, mayor seguridad frente a riesgos temporales, lo que facilitaría los procesos de adaptación y una mayor flexibilidad.
- Todo lo cual implica un papel más integrado del personal en los procesos empresariales.

d) Repercusión del coste financiero en la actividad empresarial

Una de las barreras diferenciadoras de la competitividad de la empresa española se encuentra en el nivel de los costes financieros. Mientras que en una empresa alemana su coste financiero medio en relación con su volumen de ventas oscila entre el 1% para las empresas grandes y el 2% para la empresa pequeña, la empresa española, aunque ha mejorado en los últimos años, se encontraba con unos costes financieros en torno al 5-6% del valor de sus ventas, en el año 1996.⁹ Esta barrera diferencial, que repercute en la competitividad, no solamente es consecuencia del coste del dinero, sino también de todo lo que concierne a la estructura de capital de la empresa española y a su baja tasa de autofinanciación, así como a la lenta recuperación de sus inmovilizados, debido a la baja utilización de sus capacidades.

e) Rotación de los inmovilizados e incidencia en el riesgo empresarial

La gran *barrera* que mantiene baja y más frágil la competitividad de la empresa española es, precisamente, el bajo grado de utilización de sus potenciales productivos, lo que se deduce de la comparación entre el volumen de ventas y el valor de los inmovilizados netos de las instalaciones. La empresa española, como valor medio, según los datos del Banco de España, rota una vez al año el capital inmovilizado; esto es, el volumen de negocio anual es igual al volumen de inversión en los inmovilizados. Todavía la diferencia es mayor en el comercio.

Esta baja rotación de los capitales invertidos en los procesos de producción genera *costes unitarios altos* y, consecuentemente, reduce las posibilidades de amortización, incrementa los costes financieros e implica una ineficiente utilización económica de los recursos humanos.

9. Véase *Análisis económico financiero*, en Banco de España, Central de Balances 1985-1997; *Monatsberichte der Deutschen Bundesbank*, 1970-1997.

f) Capacidad directiva como condición para desarrollar la competitividad de la empresa española

La clave para la reducción de las barreras que permita un incremento de la competitividad de la empresa española se encuentra en el desarrollo de la *capacidad directiva* en los diferentes ámbitos de la vida económica, en las instituciones, en el entorno empresarial, así como, en particular, en las propias empresas. El paso de un sistema económico y social «administrado», en el que se ha desarrollado el cambio dentro de un proceso lento de adaptación económico-social, a un *sistema económico abierto y dinámico*, que exige una rápida capacidad de adaptación empresarial, plantea la necesidad de una profunda transformación no sólo en los propios procesos productivos, sino, en particular, en el desarrollo de las capacidades directivas.

El *directivo español* tiene una visión bastante clara sobre cuál debiera ser su perfil para dar respuesta a las exigencias de globalización de la economía. Su diseño puede apreciarse en la figura 5.

Figura 5: Exigencias a la capacidad directiva

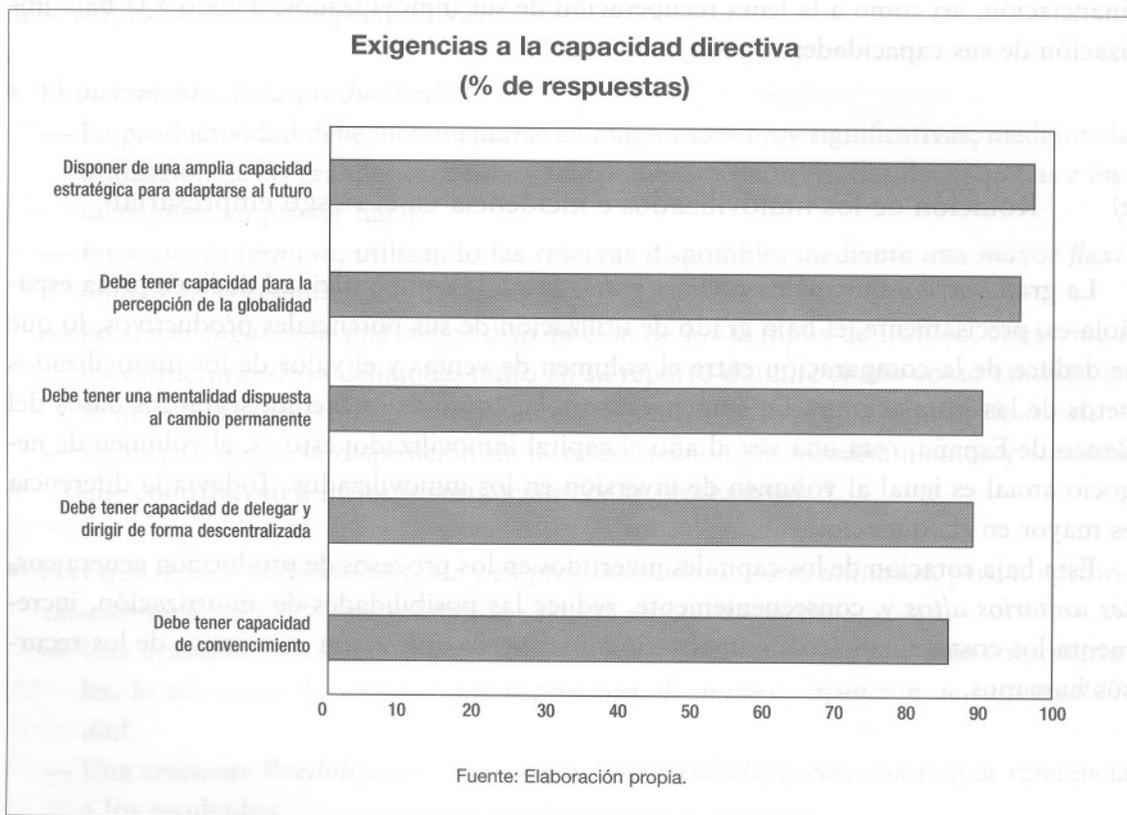
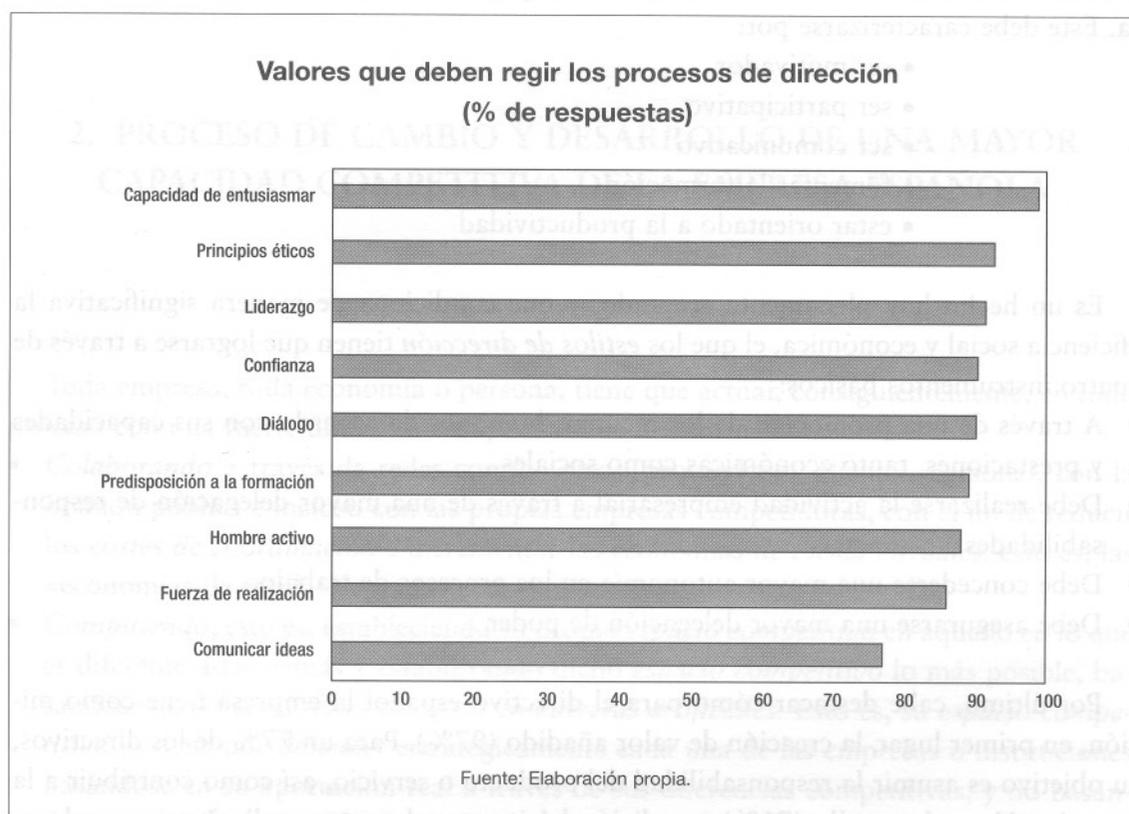


Figura 6: Valores que deben regir los procesos de dirección



Existe, por tanto, unanimidad entre el directivo español sobre qué perfil debiera dominar para poder realizar un cambio significativo en las formas y estilos de dirección, en los nuevos contextos de competitividad, y su disposición a este cambio. Este desarrollo directivo es, sin duda, un proceso complejo, pero de su realización depende la reducción de las barreras al cambio.

Para lo cual el directivo español debe asumir en su sistema de valores, entre otros, los valores que se presentan en la figura 6.

Por tanto, el directivo español es consciente del proceso de cambio que tiene que asumir y comprende también cuál debiera ser el perfil futuro que le permita dar respuesta, desde la capacidad directiva, a las exigencias de competitividad de la empresa española. Para el directivo español el proceso de cambio significa una ruptura de varios de los valores vigentes, lo cual conlleva un proceso de adaptación rápido y profundo en los sistemas de valores de la cultura empresarial y en las formas de configurar las instituciones empresariales, así como de sus estructuras organizativas, tanto en lo que afecta a las exigencias de formación como al comportamiento de los recursos humanos.

Los comportamientos de los recursos humanos en la empresa dependen también del *estilo* con el cual se los dirige. La *motivación* a través de la *integración* de las personas en el proyecto empresarial no depende sólo del contexto, del entorno, del *Standort* y, consiguientemente de las dimensiones económicas y sociales disponibles, sino que en gran me-

dida es el resultado de la forma en la que se dirige y se realiza el liderazgo en una empresa. Este debe caracterizarse por:

- ser motivador
- ser participativo
- ser comunicativo
- fomentar la formación
- estar orientado a la productividad

Es un hecho hoy plenamente aceptado, y que condiciona de manera significativa la eficiencia social y económica, el que los *estilos de dirección* tienen que lograrse a través de cuatro instrumentos básicos:

- A través de una promoción de los recursos humanos de acuerdo con sus capacidades y prestaciones, tanto económicas como sociales.
- Debe realizarse la actividad empresarial a través de una mayor delegación de responsabilidades.
- Debe concederse una mayor autonomía en los procesos de trabajo.
- Debe asegurarse una mayor delegación de poder.

Por último, cabe destacar cómo para el directivo español la empresa tiene como misión, en primer lugar, la creación de valor añadido (97%). Para un 77% de los directivos, su objetivo es asumir la responsabilidad del producto o servicio, así como contribuir a la investigación y desarrollo (71%), condición básica para los nuevos diseños innovadores de la división de trabajo. Para finalizar, un 59% considera que la misión de la empresa es crear puestos de trabajo. Esta jerarquización de los objetivos empresariales refleja un comportamiento directivo orientado a la competitividad empresarial.¹⁰

10. García Echevarría, S., del Val Núñez, M^a T., *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*, Madrid, 1996.

2. PROCESO DE CAMBIO Y DESARROLLO DE UNA MAYOR CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Toda empresa, toda economía o persona, tiene que actuar, consiguientemente, en todo proceso con una fuerte dinámica competitiva, de dos formas:

- *Colaborando* a través de redes con *los otros*: proveedores, clientes, personal, con la opinión pública e incluso con las propias empresas competidoras, con el fin de reducir los *costes de coordinación* e incrementar las *economías de escala virtuales*, esto es, las «economías de escala» logradas con «los otros».
- *Compitiendo*, esto es, estableciendo su propio *espacio competitivo* en aquello en lo que es diferente a las demás y estabilizando dicho *espacio competitivo* lo más posible, basándose en *barreras naturales* y no en *barreras artificiales*. Esto es, su *espacio competitivo* lo tiene que defender estratégicamente cada una de las empresas o instituciones basándose en su aportación real a través de sus diferencias competitivas, y no basándose en privilegios artificiales, tales como subvenciones, etc., dado que éstas reducen las posibilidades de una eficiencia económica y también social.

Por consiguiente, todo análisis de la *dinámica de cambio* en una sociedad crecientemente competitiva implica:

- En *primer lugar*, conocer cuáles son las causas del cambio, esto es, cuáles son los factores que provocan esta dinámica de cambio.
- En *segundo lugar*, conocer cuáles son las principales *barreras* que dificultan u obstaculizan este *proceso de cambio*, este proceso de adaptación a las *nuevas divisiones de trabajo*, esto es, economías de escala compartidas.
- En *tercer lugar*, se tienen que determinar cuáles pueden ser aquellos *elementos detonantes* que pongan en marcha los procesos de cambio y de adaptación.

2.1. Causas del cambio

- La situación actual de la economía española está caracterizada por su rápida y creciente apertura, por un rápido proceso de globalización al eliminar multitud de barreras artificiales que se habían creado en la antigua división de trabajo nacional e inter-

nacional; así como por un desarrollo tecnológico que permite múltiples formas de organización del trabajo y de la empresa. Pero una de las características más significativas es, sin duda, la apertura en los *sistemas de valores de las personas* con una mayor conciencia de la necesidad de colaboración y de solución conjunta de los problemas y de los procesos.

A ello se añade, y como consecuencia de esa apertura de las economías y de las múltiples formas de organización del trabajo, una *intensificación de la competencia* dentro de un marco e intensidad desconocidos en las últimas décadas.

- Nos encontramos ante una situación en la que la apertura de las economías junto con los desarrollos tecnológicos presentan una nueva forma de entender y concebir la propia actividad económica, la dimensión social y la propia forma institucional y organizativa de la empresa.
Ello se debe, por un lado, a las múltiples formas alternativas que existen para realizar una división del trabajo sin trabas, y rompe con una interpretación de la empresa vinculada a un sólo espacio reducido en el que realiza productos y presta servicios. En la actualidad, una empresa realiza una parte muy importante de su propio proceso en otros espacios económicos y, consiguientemente, genera una distribución espacial diferente de su propia actividad a través de proveedores, clientes, etc. Esta nueva distribución espacial de la actividad exige otra forma de concebir la empresa, sus organizaciones y su propia disposición de los recursos humanos merced a los avances de la tecnología de información y comunicación. *Las exigencias de flexibilidad y rapidez de respuesta al cambio son consecuencia de estas nuevas formas de organizar la economía.*
- La *transformación de la economía española* en una economía abierta ha sido durante décadas muy lenta, por lo que no se han producido de manera suficiente los cambios de comportamiento en las personas ni en las organizaciones; lo cual no ha permitido crear organizaciones dinámicas *capaces de adaptarse a los nuevos contextos de competencia*. La competencia ha entrado de manera muy tardía y lenta, pero, sobre todo, no ha ido acompañada de modificaciones en los entornos empresariales, en las propias normativas laborales, fiscales, políticas, económicas e industriales; así como tampoco en las políticas sanitaria y educativa. La lentitud en el cambio organizativo y en el desarrollo de las personas para introducir nuevos valores de flexibilidad y de continuo aprendizaje es, sin duda, uno de los elementos que más obstaculizan la dinámica de transformación actual de la sociedad española.
- La *situación competitiva* de la economía española es baja con respecto a su potencial económico y social, por lo que se precisa una modificación profunda para poder utilizar sus recursos productivos de forma eficiente, económica y social. Especialmente en lo que afecta a sus recursos humanos y a la utilización de sus potenciales productivos, máquinas e instalaciones, que actualmente están caracterizados por unos niveles de ocupación muy bajos.
Las características de la ubicación de la economía española dentro del conjunto globalizado no son muy positivas. Hay que mejorar notablemente las condiciones de la

economía, ya que sin unas mayores cotas de competitividad no hay posibilidad de generar empleo y, por tanto, no hay capacidad para utilizar más eficientemente los recursos humanos. Sin ellas tampoco se dará el cambio organizativo de las empresas ni se producirá la generación de nuevas instituciones más flexibles y generadoras de confianza que las actuales.

2.2. Principales barreras en los procesos de cambio

Las *barreras al cambio*, a las nuevas divisiones de trabajo que exige la globalización, tienen su origen en dos ámbitos:

- En la disposición de *recursos materiales*, así como en los condicionamientos que existen de tipo climático, geográfico, histórico, cultural, etc., que ofrecen distintas oportunidades y obstáculos en el desarrollo de la competitividad de las empresas y en sus estrategias de adaptación.
- En el ámbito de los *comportamientos humanos*, del de los políticos, del de los sindicatos, del de los directivos y de los comportamientos individuales de cada uno de nosotros. Por tanto, las barreras al cambio hay que buscarlas principalmente en las personas más que en los *sistemas*, sobre los que recaen las «excusas» para el cambio.

Por tanto, las *barreras* que obstaculizan y ralentizan los *procesos de adaptación de las empresas al cambio*, así como en las demás instituciones, son de tres niveles, diferenciados, pero, al propio tiempo, interdependientes:

- En *primer lugar*, provienen del propio ámbito del entorno empresarial, esto es, de fuera de la empresa, del *Standort* de la economía española, de la plataforma que ofrece la situación española a la empresa, lo que se refleja en:
 - La *internacionalización*, que se manifiesta en la Unión Europea, en el desarrollo de los acuerdos de Maastricht, en el desarrollo de las cláusulas reguladoras de la economía mundial, etc. Lo cual implica que se deben reducir los *costes de coordinación* internacionales a través del desarrollo de *redes*. Además, básicamente, la *velocidad del cambio obliga al cambio*, a lo que no están acostumbrados los comportamientos económicos y sociales de nuestra sociedad.
 - El desarrollo de las *políticas económicas, laborales, fiscales*, etc., que repercuten en la capacidad de adaptación de las organizaciones empresariales y de los comportamientos competitivos de los individuos. Frecuentemente, el desarrollo de estas políticas genera fuertes disfuncionalidades entre sus propios planteamientos y los procesos empresariales, lo que genera elevados *costes de coordinación* y una *gran lentitud en los procesos de cambio*.
 - La *evolución del sistema de valores de la sociedad*, tanto en lo político como en lo económico y en lo social y, no por último, también en lo cultural. Se precisa de va-

lores societarios que impliquen apertura y aceptación del *otro* dentro de un pensamiento *competitivo*, ya que en otro caso difícilmente se va a poder asumir una dinámica de cambio coherente con la realidad de la globalización.

— El propio *sistema educativo*, y, muy en particular, todas las dimensiones que afectan a la *formación profesional, formación continua y formación directiva*, son piezas sustantivas que frenan la dinámica de cambio.

El conjunto del sistema educativo se caracteriza por su fuerte lentitud y rigidez en los procesos de cambio, lo que exige de una nueva institucionalización y un *management* más estratégico y menos burocrático de las instituciones educativas.¹¹

— El desarrollo y actuaciones de las *instituciones sindicales*, las cuales también deben adaptarse a las nuevas dimensiones de la globalización de la economía.

Su actuación debe asumir la misión que tienen encomendada en una sociedad abierta, reduciendo barreras y promoviendo los procesos de cambio, con lo que asumirían la contribución para que se logre la *eficiencia económica y social*.

Por consiguiente, del entorno empresarial dependen importantes barreras al cambio, que no sólo implican costes directos en sus actuaciones, sino que determinan, de manera significativa, los comportamientos, tanto en la dinámica de las organizaciones empresariales como en los comportamientos humanos.

- *En segundo lugar*, son barreras al cambio todas aquellas *normas que imponen el Estado y las instituciones públicas* que inciden en las actuaciones empresariales estableciendo restricciones y condicionamientos para el desarrollo de una *eficiencia económica y social* en la empresa. Cuando se habla de «des»regularizar debería entenderse básicamente la necesidad de descentralizar los procesos, lo que supone la asunción de responsabilidad por parte de la empresa en muchos aspectos que hasta ahora estaban regulados y gestionados por la Administración. Lo cual invita a la empresa a asumir valores de *eficiencia social* con el fin de acercar más la persona a la realidad empresarial, facilitando su integración en el proyecto empresarial.

- *En tercer lugar*, y, no por último, las barreras al cambio se encuentran también dentro de la *propia empresa*: en su *diseño corporativo*, en su *dinámica organizativa*, en su *capacidad y comportamiento directivo* y en el de *su personal*. La *resistencia al cambio*, la dejadez en la persona para asumir los procesos de adaptación a su debido tiempo, son, sin duda, factores muy importantes, como se verá a continuación.

Solamente una empresa que asume permanentemente procesos de adaptación *aprende* a adaptarse a las situaciones cambiantes.

En el ámbito que afecta al entorno de la empresa española, las barreras al cambio son consecuencia de la *lentitud en la desregulación* institucional y organizativa de muchos de

11. Toda esa problemática ha sido ampliamente debatida en el Informe *Aspectos sociales e institucionales de los problemas del empleo en España*, Madrid, enero 1995.

los procesos donde la Administración ha asumido el protagonismo principal. Lo cual plantea, sin duda, *incertidumbre* y, al propio tiempo, no genera la dinámica suficiente de *adaptación de la propia empresa*. Hay muchos procesos en los que la empresa debe ser más protagonista, con el fin tanto de acercar más la *eficiencia económica y la eficiencia social* a la realidad de los procesos de mercado como para una mejor utilización de los recursos disponibles.

2.3. Elementos detonantes de los procesos de cambio

Tal como ya se ha presentado anteriormente, hay varios elementos que deben modificarse para dinamizar el proceso de cambio:

- En primer lugar, debe darse una *mayor libertad en materia de amortizaciones*, ya que la empresa es la que verdaderamente conoce cuál es en cada situación el «*coste real*» en cuanto se refiere a la disposición de los recursos, no solamente de inmovilizado, sino incluso también de los recursos que afectan a la formación, ya que ésta constituye más una inversión que un gasto.
- Se hace precisa una *mayor libertad de actuación*. Esto es, que se deleguen en la empresa o redes de empresas, dentro de un ordenamiento laboral y social establecido por el Estado, muchos de los procesos sociales, al objeto de buscar su realización con una mayor eficiencia económica y social y, por tanto, con un mayor impacto en los comportamientos de las personas, directivos y recursos humanos en su conjunto.
- Es preciso establecer una organización y un *management* en la empresa con una *mayor orientación hacia los comportamientos de los recursos humanos*, acentuando para ello la intensificación de la competitividad.
- En el *ámbito financiero*, cabe destacar la necesidad de un mayor desarrollo de la *autofinanciación* de la empresa a través de una mayor rotación de las capacidades productivas.
- Los criterios económicos y sociales se modifican de manera sustancial. En *lo económico*, la búsqueda de las *economías de escala* en sus dos versiones: las propias y específicas de aquellos aspectos que diferencian estratégicamente una empresa de otra. En general, son economías de escala reducidas; y las *economías de escala virtuales*, o las economías de escalas compartidas con «los otros» a través de redes.
- El cambio clave se encuentra, sin embargo, en el propio *ámbito directivo*; ya que debe generarse una *mayor seguridad* en la dirección de los procesos de cambio si se quiere mantener la *confianza*. El reto que se impone a la capacidad directiva de la empresa española significa una ruptura muy importante respecto a la tradición existente.
- Estas ventajas competitivas se agotan, desaparecen, algunas de ellas muy rápidamente. Los potenciales competitivos disponen de un período de vida cada vez más corto, por el hecho de que el competidor trata de asumir esas ventajas competitivas integrando-

las en *economías de escala virtuales*. Por lo que una empresa tiene que estar permanentemente innovando nuevos *potenciales competitivos* para mantener su posición diferenciadora a lo largo del tiempo.

- Por primera vez, y de forma generalizada, puede decirse que se da la interpretación *schumpeteriana* de la empresa, esto es, la de la vivencia del empresario en búsqueda de nuevas combinaciones de factores. Por primera vez, es un hecho. Hecho que sólo puede realizarse además bajo los criterios de *eficiencia económica* y *eficiencia social*. Esto es, el *directivo asume los procesos de cambio*, lo que exige un comportamiento más *empresarial* a todos los partícipes, innovando los procesos tanto por parte del personal de la empresa como por parte del sindicalista, del político o del responsable de los sistemas laborales, fiscales o educativos.

Solamente en esa fructífera consideración de la *eficiencia económica*, acorde con la *eficiencia social*, se pueden lograr los procesos de transformación o cambio con los menores costes posibles.

En resumen, el *proceso de cambio* se realiza a través de las personas, de los recursos humanos, a través del *cambio de valores de la cultura empresarial* y de una mejor *organización*. El directivo se enfrenta de manera creciente a una orientación de *management by values*, a una dirección por valores, puesto que lo que dirige es un *cambio cultural en la empresa* y su correspondiente cambio en los comportamientos de los recursos humanos. Lo cual considera que se puede lograr a través de la formación.

De la capacidad directiva, de la integración de los recursos humanos y de su motivación, a través de una mejor formación y de la disponibilidad de «organizaciones inteligentes», va a depender el proceso de cambio y con él la competitividad de las empresas y de la economía española.

3. FACTORES DETERMINANTES DEL PROCESO DE CAMBIO: PROPUESTAS

El éxito de la economía radica, principalmente, en cómo se ponen en marcha los procesos de cambio y cómo se desarrollan y hacia dónde conducen. Sin una *cultura de visión* y una *cultura dinámica* de cambio difícilmente pueden iniciarse estos factores detonantes del cambio.

Para desencadenar este proceso de cambio, se debe considerar básicamente:

- *Cómo se hace el cambio*, el estilo con el que se dirige el proceso de cambio y la capacidad de liderazgo.
- *Cómo se desarrollan los instrumentos* que faciliten la aceptación del cambio, la comprensión y el dominio que precisa el hombre para asumir el cambio. El cambio tiene que ser asumido y dominado por el responsable como condición básica para su realización, con el fin de generar «seguridad» en los directivos o responsables del cambio. El cambio se tiene que provocar, pero debe ser eficientemente coordinado y una vez logrado debe consolidarse en una nueva cultura empresarial.

Los *factores desencadenantes de los procesos de cambio* y el correspondiente desarrollo de las necesarias capacidades de organización para el éxito, dentro de la eficiencia económica y la eficiencia social, se encuentran en las diferentes dimensiones de la vida política, económica y social.

3.1. A nivel de sociedad

- En un claro posicionamiento político impulsor de los valores que asuman el cambio bajo criterios económicos y sociales orientados a la competitividad.
- En un proceso de fortalecimiento de los principios económicos, sociales y culturales dentro de un orden económico y social que dé seguridad y transparencia, pero, al mismo tiempo, que exija la puesta en marcha de procesos de cambio en instituciones, organizaciones e individuos.
- En descentralizar muchos de los procesos de la actividad actual del Estado dentro del ordenamiento económico y social.

- En una mayor eficiencia de las instituciones de la Administración Pública, de su capacidad de *management estratégico* en lo que se refiere a una eficiente utilización de los recursos que tiene a su disposición. Particularmente, modificando sus comportamientos y asegurando la integración de los propios recursos humanos en la Administración.
- En una mayor orientación al *usuario*, que es el destinatario de los procesos del Estado. Por esta vía se puede contribuir a una mayor eficiencia del sector público, consiguiendo una reducción de los *costes unitarios* de las prestaciones.
- En reducir las *disfuncionalidades* entre las actuaciones que realiza el Estado y sus procesos frente a los desarrollos tanto de las empresas como de sus organizaciones.
- Se debe dar mayor seguridad en el desarrollo de nuevos procesos y no favorecer una *defensa de estructuras*. La actitud a la «defensiva», por temor o por desconocimiento, es una de las barreras que más obstaculizan los procesos de cambio.

3.2. A nivel económico-social, fiscal y laboral

- La Administración tiene que orientar sus actuaciones y normas hacia el desarrollo de la capacidad competitiva de la empresa, lográndolo en el menor plazo de tiempo posible, bajo los criterios de *eficiencia económica y social*. Lo cual exige el establecimiento de una eficaz *política de competencia* que tenga presentes las nuevas realidades empresariales consecuencia de la *globalización*: la descentralización y la intensificación de las redes.
- La Administración debe fijar en lo económico y en lo social los principios de actuación, impulsando aquellos valores que fortalecen los *comportamientos competitivos* para que los procesos de asignación de recursos se hagan de manera eficiente.
- Se debe desarrollar una política económica que promueva la *dinámica empresarial*, reduciendo barreras e interferencias en los procesos de innovación y creatividad empresarial. Deben crearse las condiciones, dentro del ordenamiento económico y social, para que surjan empresarios que busquen aquellas actividades en las que existan diferencias competitivas y se disponga de capacidades estratégicas, facilitando su realización.
- Se debe asegurar una buena política económica que impulse el desarrollo industrial, promocionando los procesos de descubrimiento de nuevas posibilidades de actividad competitiva. Se debe facilitar la estructura de información y comunicación, así como el fomento de redes y su intensificación.
- En cuanto a las políticas fiscal y laboral, así como la financiera, éstas no deben crear elementos de disfuncionalidades:
 - En lo *fiscal*, se debe acercar la fiscalidad a la realidad de la empresa, de las decisiones que afectan a la configuración de su propio cálculo económico real. Por ejemplo, debe darse mayor libertad en el ámbito de las amortizaciones, pero también en

la consideración de muchos elementos de gasto e inversión dentro del ordenamiento fiscal. Esto es, acercarse a la realidad de la empresa para que ésta asuma la responsabilidad y calcule eficientemente, en lo económico y en lo social, sus decisiones en los procesos de adaptación.

— En lo *laboral*, se debe impulsar una dinámica de cambio en las normas, de forma que se logre la flexibilidad y disposición al cambio tanto para que sea asumido por la empresa como por el directivo, el accionista y el personal.

Se deben promover los cambios organizativos que impulsen la competitividad dentro de los criterios mencionados de eficiencia económica y social.

— En lo *financiero*, se debe intensificar, básicamente, la competencia y generar de manera creciente una reducción de costes unitarios a través del desarrollo de la política económica.

- En lo que se refiere a la situación de las *finanzas públicas*, la reducción de los déficits tiene que realizarse, en primer lugar, a través de una mayor eficiencia de los procesos de la Administración Pública, así como de una mayor descentralización y de una intensificación de las redes entre las propias instituciones públicas. La Administración Pública puede dar mejores prestaciones, sin incrementar sus recursos, a través de una mayor eficiencia, de un *management* más eficiente y de una política de recursos humanos, de su propio personal, más implicado en el ámbito de sus prestaciones.
- Es preciso desarrollar un *management estratégico* en las instituciones públicas para lograr *economías de escala*. Serían sorprendentes los resultados que podrían lograrse si las Administraciones Públicas trabajasen en redes; lo que quiere decir que los procesos de la Administración Pública han de perseguir las *economías de escala virtuales*. Se trata, básicamente, de diseñar los procesos bajo una eficiencia económica y social, en primer lugar, y, en segundo lugar, de orientar los comportamientos de las organizaciones y de los recursos humanos de la Administración Pública hacia sus *usuarios*.
- Para lo cual se precisa de nuevos diseños organizativos y del trabajo en redes. Se deben lograr reducciones significativas en los *costes unitarios de las prestaciones en la Administración Pública*, mejorando los *niveles de satisfacción* de su propio personal, generando mejores prestaciones a sus *usuarios*, reduciendo de manera significativa las exigencias de recursos que pueden ser canalizados a otras actividades económicas y sociales.

La permanente persecución de *costes unitarios más bajos* no sólo afecta a la empresa privada, sino a la propia Administración. La competitividad es un comportamiento de la empresa privada que debe integrarse también en las actuaciones de la Administración.

3.3. A nivel de empresa

- Se deben desarrollar *valores en la empresa*, una *filosofía empresarial* que permita realizar un *gobierno de la empresa* como una sola unidad perfectamente identificada. El

- debate actual, a nivel mundial, sobre el papel de los consejos de administración, o de los *boards*, o de los *Aufsichtsrat* alemanes, no debe ser una mera búsqueda de *normas de comportamiento*. Está en juego el éxito o el fracaso de la empresa, lo que depende de la identidad de los valores que rigen tanto para los miembros de un consejo, de la dirección o de la estructura directiva, como para el propio personal de dicha empresa. Los valores de ésta deben identificar a todas las personas que participan en ella. Así generan confianza, transparencia y dan seguridad tanto a las personas implicadas dentro de la empresa como a las que están vinculadas como proveedores o clientes, y hasta incluso a la propia opinión pública.
- El establecimiento del sistema de valores que debe regir en la empresa, como institución única para todos los grupos que están implicados en la misma, permite reducir los *costes de coordinación* como consecuencia de:
 - Generar *confianza* a través de la transparencia y de una visión a largo plazo de las perspectivas posibles de esa empresa como institución.
 - Eliminar disfuncionalidades entre los distintos grupos de personas: accionistas, directivos, miembros del consejo ejecutivo y personal.
 - Configurar una dinámica de cambio al asumir un *orden constitutivo* para la empresa y sus actuaciones que permita establecer principios para diseñar de manera flexible todos los procesos, lo que daría mayor velocidad a los procesos de cambio.
 - Se debe desarrollar la formación permanente para el cambio, bajo los criterios siguientes:
 - La *formación permanente* tiene sentido cuando se imparte en la empresa para el propio proceso de cambio empresarial. La formación permanente no se puede dar sin orientarla al proceso de transformación empresarial.
 - Hay que *acercar la formación a la realidad* de los procesos de cambio, y no seguir considerando la formación como un instrumento *funcional*.
 - La formación continuada es una pieza fundamental en la modificación de las propias *culturas empresariales*. Los procesos de nueva configuración de la división de trabajo tienen que realizarse a través de la formación.
 - La *formación del personal es empresarial y no escolarizante*. Esta tiene otra misión. Se debe pensar cada vez más que lo que se trata de desarrollar es una formación para la búsqueda de nuevas divisiones de trabajo dentro de la red.
 - Se debe promover el desarrollo de *organizaciones inteligentes*, con flexibilidad para adaptarse al cambio, lo que supone:
 - Capacidad de una *dirección dispuesta al cambio*, con el objetivo de desarrollar comportamientos *empresariales* descentralizados y orientarse más a los procesos que a las estructuras. El directivo tiene que pensar en redes, buscando en éstas la eficiencia económica y social y orientándose, en una búsqueda *schumpeteriana* permanente, hacia nuevas combinaciones de factores, hacia nuevas actividades. El proceso de adaptación de una empresa no es una mera reducción de estructuras, sino que

consiste en generar procesos, lo que plantea una dimensión más empresarial que una administradora. La tecnología de información y comunicación asume muchos de los papeles de la administración, y la persona asume los nuevos papeles *empresariales*.

— El directivo no puede actuar en una *cultura estructural*—adaptando o cambiando estructuras—, ya que esto supondría realizar una actividad destructiva por agotamiento de esas combinaciones de factores; sino que tiene que ocuparse de adaptar los procesos al cambio permanente en el personal y al acercamiento de aquél a la realidad.

• Se debe impulsar el desarrollo del *interface externo* de colaboración del empresario con los responsables, principalmente, de la política de competencia y de la política económica; así como de los otros ámbitos del contexto empresarial, tales como sanidad, educación, etc. Esta colaboración implica el fomento de redes entre las distintas empresas, pero, además, el permanente descubrimiento y mantenimiento del espíritu competitivo en todo aquello en lo que cada una de las instituciones externas posea su propia identificación. Para lo cual hay que reforzar:

- El diálogo, la información y la comunicación.
- La eliminación de disfuncionalidades mediante el diálogo entre las distintas instancias impulsoras de la globalización de un país.
- El diálogo para lograr consensuar los valores básicos de la coordinación.

• El éxito de la empresa mediante la competitividad depende tanto del desarrollo institucional de la empresa como del desarrollo de las personas, que son las que generan su propia *seguridad* en el contexto de *organizaciones inteligentes*.

4. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ALBACH, H. (1996), «El factor tiempo en la competitividad», en *Working Paper (Serie Conferencia) IDOE*, nº 1, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1995), «Globalización de la economía y dinámica de cambio de la empresa comercial. Hacia una nueva cultura empresarial», en *Working Paper (Serie Azul)*, IDOE, nº 231, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1996), «La nueva dinámica económica y empresarial», en *Working Paper (Serie Azul)*, IDOE, nº 232, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1997), «La globalización de la economía como motor de cambio económico-social y empresarial», en *Situación, Globalización y Gobierno de Empresas*, Bilbao.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. y DEL VAL NÚÑEZ, M. T. (1996), *Cultura Corporativa y competitividad de la empresa española*, Madrid.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. y DEL VAL NÚÑEZ, M. T. (1996), *Los recursos humanos en la empresa española. Su desarrollo directivo y corporativo*, Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (1996), *International Economic Indicators - 1996*, Colonia.
- MAUCHER, H. (1996), «El arte de dirigir la empresa», *Working Paper 233* del Instituto de Dirección y Organización de Empresa, Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá de Henares.
- PÜMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1988), *Cultura Empresarial*, Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- PÜMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1990), *Dinámica Empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa*, Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- PÜMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1993), *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*, Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- VAL NÚÑEZ, M. T., DEL (1994), *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España. Su realidad actual y su diseño de cambio*, Madrid: Ed. Rialp.

