

Parte I

EL EMPRESARIO ESPAÑOL ANTE EL PROCESO DE INTEGRACION

por
Santiago García Echevarría

1. LA SOCIEDAD Y LA EMPRESA ESPAÑOLA

La sociedad española se ha expresado con una unanimidad favorable sobre la integración de España en las Comunidades Europeas. Y lo ha hecho no sólo a través de sus instituciones públicas, sino también a través de su comportamiento societario. Con ello, nuestra sociedad ha tomado una posición clara sobre su criterio de sociedad abierta, con todo lo que esto implica de recuperación de dimensiones nuevas en el contexto societario.

Durante los últimos diez años, el proceso político de nuestro país ha venido exigiendo la aceptación de un sistema abierto, caracterizado siempre por la capacidad de integración y de eficiencia necesarias para resolver los problemas que plantea la sociedad.

Pero al final este proceso político tiene que asentarse en las dimensiones económicas y sociales que le den el soporte necesario para continuar con la apertura iniciada. Sin duda, son la economía, y especialmente la empresa, junto con todas las instituciones que conforman su entorno, las que tienen que materializar las estructuras organizativas directivas más adecuadas que reflejen las ventajas de los sistemas abiertos frente a los cerrados.

Estas nuevas formas de organizar y dirigir las instituciones implican un cambio radical de nuestra cultura, de nuestra forma de pensar. Y es la empresa la institución que en estos momentos ha empezado a percibir la necesidad de este cambio.

El criterio económico, e incluso cultural, que va a catalizar este proceso de cambio, es el necesario desarrollo de la *competitividad*.

Este elemento cultural, ajeno a las estructuras de nuestra sociedad hasta nuestros días, tiene que integrarse en el comportamiento humano y, consecuentemente, debe reflejarse en las estructuras organizativas y directivas de las instituciones, cualquiera que sea su naturaleza.

Competitividad significa:

- Racionalidad en la asignación de recursos, lo que se refleja en la productividad.
- Instituciones capaces de definir estructuras organizativas y directivas que se adapten rápidamente a las situaciones.
- Comportamientos por parte de los individuos en las organizaciones empresariales que permitan una mayor identificación corporativa con la empresa.
- Significa, asimismo, una capacidad estratégica de adaptar la empresa al entorno cambiante de forma flexible y rápida.

Por lo tanto, competitividad significa otra forma de hacer el cálculo económico.

Competitividad, como criterio cultural, es la integración del otro en los propios cálculos económicos, organizativos y directivos. Integrar al cliente, al competidor, al proveedor, etc., significa conocerlo, signi-

fica evaluar sus posibilidades y capacidades; significa que la empresa o las instituciones integran esos elementos antes de tomar sus propias decisiones.

El criterio de *competitividad* va a implicar, en la cultura económica y empresarial española, cambios importantes en aspectos tales como:

- Pasar a una dimensión de futuro en la que el largo plazo domine en los comportamientos, en la configuración de las estructuras organizativas y, muy en particular, en el cálculo económico. Esto significa que el cálculo económico no puede seguir orientándose al pasado, sino que tiene que orientarse al futuro, integrando el comportamiento de los demás a la hora de definir las decisiones empresariales.
- La *competitividad* implica flexibilidad en cuanto a capacidad para captar el entorno en el cual quiere desenvolverse la empresa. Significa asimismo que la empresa es capaz de integrar ese entorno en su *management* y, por lo tanto, deducir de la valoración de este entorno, no datos, sino las variables con las que quiere operar a la hora de actuar, y, no por último menos importante, significa también la capacidad de adaptarse a ese cambio del entorno.
- La búsqueda permanente de la organización excelente es la resultante de la captación de ese entorno y de la forma en la cual una institución y sus hombres se adaptan a él. La excelencia absoluta no existe en ninguna organización; lo que

existe es la excelencia organizativa en cuanto a saber integrar, por un lado, una evaluación correcta del entorno al que se dirige la empresa, como el conocer perfectamente las potencialidades, los puntos fuertes y débiles, de los elementos, de los hombres y los medios de que dispone esa empresa. De esa definición del objetivo perseguido por la empresa y de la adecuada selección de integración en ese entorno va a depender si la organización es excelente o no.

- *Competitividad* también significa hoy internacionalización, lo que obliga al mundo empresarial a integrar entornos desconocidos, más complejos, y, por lo tanto, a una mayor selectividad de esos entornos y de sus propias organizaciones. De esta manera el criterio de internacionalización se hace imprescindible en todo el proceso empresarial. Sin él la empresa no participará en la nueva división de trabajo que se abre con la integración en Europa y, consiguientemente, sus posibilidades de éxito serán cada vez más reducidas.
- Por último, implica capacidad estratégica, esto es, saber cuándo y cómo y con qué medios debe producirse este ajuste permanente entre ese entorno seleccionado, llámese de mercado o llámese de cualquiera de los aspectos parciales que definen ese entorno con respecto a los medios y capacidades de que dispone una organización empresarial.

2. PROCESO DE ADAPTACION E INTEGRACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

En 1959 se inicia un importante proceso de modernización en la economía y, en particular, de la empresa española. Se inicia de manera muy rápida una apertura de la economía y un cambio total de la división de trabajo de aquel entonces. La modernización del equipo directivo, la economía como tal, tuvo preferencia sobre los demás aspectos societarios y políticos.

Al no lograrse la integración de España en la Co-

munidad Europea en 1962, la modernización de la economía y la empresa española se caracterizó por una clara orientación al mercado nacional. Lo cual supuso que las decisiones adoptadas limitaron y restaron fuerza a la dimensión competitiva del proceso. Así, toda la relación entre la economía nacional y el comercio exterior transcurrió bajo los esquemas clásicos de importaciones y exportaciones sin ninguna penetración clara por parte de la economía española

FIGURA 1. Evolución de la participación de la economía española en la Comunidad Europea (en % de las importaciones)

Bélgica/ Luxemb.	Dinamar.	RFA	Grecia	Francia	Irlanda	Italia	Holanda	Portugal	España	Reino Unido	Total CEE	Años
55,4	59,3	37,9	50,9	30,9	82,4	34,5	58,3	38,9	46,8	21,8	37,2	1958
70,8	52,1	46,9	46,6	51,8	83,8	51,1	69,2	44,0	53,6	29,6	49,6	1965
75,2	44,2	49,8	53,5	58,1	74,3	51,7	72,6	43,8	49,6	32,7	53,4	1970
72,4	46,6	46,9	51,6	53,2	80,4	49,2	73,0	53,8	48,1	35,2	52,4	1975
73,2	51,6	51,1	48,2	55,4	76,0	51,6	73,5	58,6	52,2	45,0	55,7	1980
70,1	44,8	49,7	54,2	53,7	68,9	48,2	74,6	62,5	53,4	48,8	54,9	1985
72,9	46,8	50,8	63,5	57,8	71,9	53,5	75,7	68,0	60,9	47,9	57,2	1986
74,5	47,5	52,9	63,4	56,1	74,0	53,9	76,3	70,0	63,3	49,0	58,1	1987 ¹
75,0	48,0	53,3	63,5	56,4	75,0	53,6	76,7	70,6	64,4	49,0	58,4	1988 ¹

¹ Pronóstico.

Fuente: Eurostat und EG-Kommission.

en una división de trabajo internacional en la que la empresa fuera protagonista del propio diseño de sus actividades.

Se produjo ciertamente una dinámica nueva que llamó la atención, en aquel entonces, por la rapidez del proceso de adaptación. Pero esta nueva dinámica se realizó en torno a una división de trabajo fundamentalmente nacional, lo que propició criterios económicos con una fuerte orientación a lo que pudiéramos denominar competencia restringida a un mercado cerrado. Se desarrolló una reducida capacidad de economía exterior y prácticamente la economía española permaneció dentro de un marco de proteccionismo evidente.

Esa modernización de la economía y de la empresa española mantiene durante el período 1959-1986 unas estructuras administrativas, tanto por lo que afecta a la influencia del entorno a través de la planificación indicativa, como también por lo que afecta a las propias exigencias al *management* de la propia empresa. Administración constituye el punto de referencia y el criterio para la asignación de recursos y la estructura de las instituciones.

Como puede apreciarse en la figura 1, la economía exterior española, en cuanto a sus importaciones, mantiene durante todo el período mencionado una cuota de participación casi permanente con un

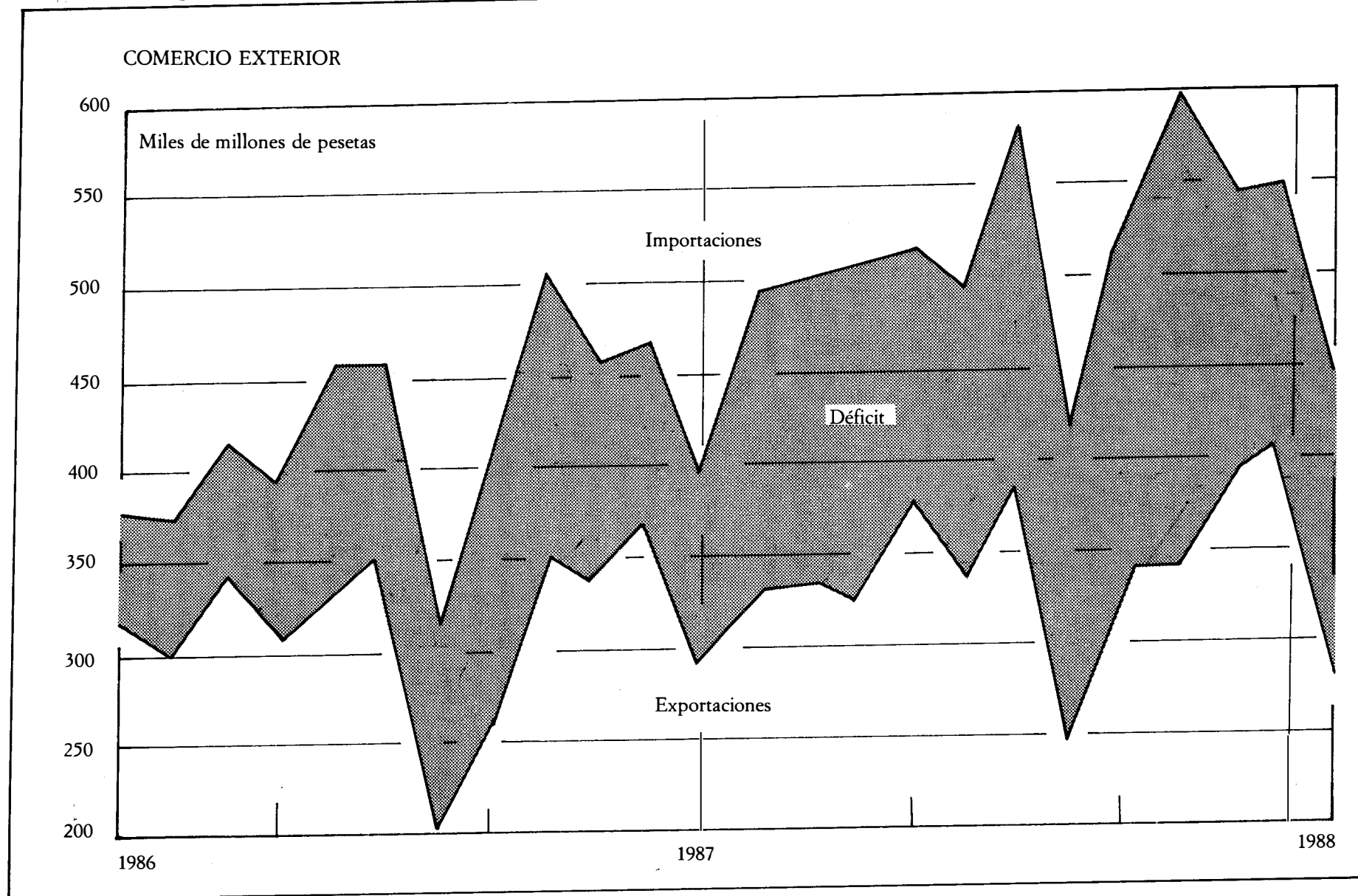
50 por 100 aproximadamente hasta 1986. Ciertamente, esta cuota es elevada, pero el volumen del comercio exterior es muy reducido con respecto a las dimensiones de la economía nacional, con lo que puede afirmarse que España no participa en una división de trabajo europea.

El propio acuerdo diferencial de 1970 suaviza y establece mejores canales de fomento de las relaciones comerciales con la Comunidad Europea, pero tampoco tiene un impacto que modifique sustancialmente esta integración de la economía española en la nueva división de trabajo creada con el desarrollo de la Comunidad Europea.

Hasta el momento de la integración en la Comunidad Europea, la economía española ha seguido moviéndose en una división de trabajo caracterizada por una estructura nacional y con una débil incorporación de los mercados exteriores en cuanto a su corriente exportadora, reflejo de un potencial industrial mayor que el que se recoge en la capacidad de exportación. No es hasta 1986 cuando se inicia el proceso total de cambio.

Puede apreciarse en la figura 2 cómo evoluciona el déficit de la balanza comercial en los últimos dos años. De manera impecable, el déficit tiene una evolución muy significativa, que refleja básicamente dos aspectos:

FIGURA 2. Comercio exterior



Fuente: Comisión Europea

- 1.º Los países de la Comunidad Europea, las empresas exteriores, integran a España en su división de trabajo.
- 2.º La baja competitividad de la empresa española y su división de trabajo nacional le hace difícil dar una respuesta que como tal se recoge en la capacidad exportadora, con una evolución positiva pero muy lenta.

Puede decirse que el proceso de incorporación de la economía española en la división de trabajo internacional lo han hecho nuestros competidores exteriores, pero no así las empresas españolas.

Esto es, la empresa española tiene que participar en la división de trabajo europea, y eso implica su multinacionalización y el desarrollo de otro tipo de

relaciones en el comercio exterior que van mucho más allá del mero intercambio clásico del comercio y tiene que pasar por la incorporación de la división de trabajo europea en las empresas españolas.

Este déficit seguirá creciendo de forma importante mientras que la empresa española no inicie su despegue de incorporación en la división de trabajo. Es cierto que la incorporación de nuevos medios de producción, la segunda modernización en las últimas tres décadas del proceso productivo español, puede ser una de las condiciones claves. Pero lo que sí es en este momento una ruptura radical con la modernización de principios de los sesenta es la necesidad de la internacionalización de la empresa española, su multinacionalidad y la necesidad de adoptar nuevas formas organizativas y directivas.

3. LA APERTURA: EL GRAN RETO A LA EMPRESA ESPAÑOLA

Los dos años de vigencia del proceso de integración de España a la Comunidad Europea ya han reflejado a través de su balanza comercial el reto que le supone a la empresa española esta integración. Debe considerarse que esta apertura de la economía española coincide con un momento en el que se producen otros fenómenos históricamente singulares, tales como el proceso del rápido cambio tecnológico, la modificación y cambio de la división de trabajo a nivel mundial, otro nuevo tipo de estructuras competitivas de las empresas y, sobre todo, un cambio radical en la forma de dirigir las instituciones.

Debe incrustarse en la capacidad de los responsables y también de los que verdaderamente se integran en las distintas instituciones, que el único criterio máximo debe ser el de competitividad a la hora de regir la orientación estratégica de cualquiera de las acciones, asignaciones de recursos y comportamientos.

El reto de la apertura, sin embargo, de la economía es un reto en realidad a la empresa española. El cambio organizativo constituye, por lo tanto, un cambio radical en la forma de concebir y dirigir las instituciones empresariales, pero, sobre todo, significa un cambio importante en cuanto a los criterios de decisión y al comportamiento, no sólo de los directivos y empresarios, sino de los sindicatos y de las demás personas implicadas en los procesos empresariales.

El verdadero protagonismo de la integración lo tiene que dar la empresa española en un período de tiempo relativamente corto, dado que este proceso de integración se produce con una gran dinámica y, por lo tanto, en un período de tiempo sumamente corto.

En esta aportación, que es el resultado de la encuesta realizada entre los directivos españoles, se trata de plantear cómo piensa dar este paso de adapta-

ción al cambio el mundo empresarial español, qué elementos son los que el ejecutivo español considera que son sus puntos fuertes y cuáles son aquellos elementos que considera como obstaculizantes o retardantes de este proceso de adaptación.

En realidad lo que se busca en las respuestas obtenidas es con qué estrategia piensa adaptarse el empresario español a la nueva situación creada por la integración de España en la Comunidad Europea y con una aportación, por nuestra parte, sobre la viabilidad o preferencias de estas formas de adaptación en la actual situación de la empresa española.