

---

---

# Capacidad directiva como respuesta empresarial al proceso de integración en la comunidad europea (1)

---

— Santiago GARCIA ECHEVARRIA\* —

## I. INTRODUCCION

Recientemente, uno de los periódicos más destacados en materia económica, el NZZ (2), escribía en un artículo titulado “¿Está a la venta la economía española? —un dorado para los inversores extranjeros”, la siguiente afirmación: “El empresario español se ha mantenido hasta ahora, en un estado más bien pasivo. En lugar de aprovechar él mismo las oportunidades que le ofrece el marco positivo de la economía en su país y del gran mercado europeo, ha preferido ceder el campo a otros y se han quedado satisfechos con la obtención de elevados beneficios por la venta”.

Esta afirmación, junto con el resto del análisis realizado en torno a la evolución de la empresa española, indica una postura que ha correspondido en gran medida a todo un período de transición, pero muy en particular, a los últimos años.

---

(\*) Catedrático de Política Económica de la Empresa.

(1) Exposición realizada con motivo del simposio internacional sobre “Cultura y Estrategia para la empresa española” celebrado el 27 de junio de 1988 en el Auditorio del Banco de Bilbao. En aras de la brevedad hemos omitido las 20 figuras y gráficos que ilustraron la exposición (Nota de la Redacción).

(2) NZZ, 12/13 junio 1988.

---

## Santiago García Echevarría

---

Ciertamente el fuerte desarrollo de la inversión extranjera en España, significa que este país, en principio, goza de una serie de ventajas que atraen al capital extranjero, siendo la principal, la del bajo precio en la adquisición de actividad económica y las perspectivas consiguientes, al mismo tiempo, de desarrollo positivo de la economía.

Desde 1982 a 1985 se han multiplicado por cinco las inversiones extranjeras, pero casi todas ellas han sido inversiones en empresas existentes.

Sólo un 6% se ha invertido en empresas nuevas. Con lo cual, se ha centrado la inversión en la compra de las empresas existentes, sustituyendo empresariado español por empresariado multinacional. Tampoco se han producido, en términos generales grandes aportaciones de tecnología punta, sino que fundamentalmente lo que se ha aportado es *management* y organización en gran medida y *know-how* en productos así como estructuras de ventas.

Del conjunto del capital extranjero, un 65% proviene de la Comunidad Económica Europea, lo cual implica un impacto significativo en la entrada de España en la Comunidad y el nuevo marco en el que centra la economía española su diseño de futuro.

Por consiguiente, la inversión extranjera parte de las empresas existentes y si bien se mantiene el número de personas, lo que no se produce es un incremento de las mismas, lo que se refleja claramente en la evolución de los puestos de trabajo.

Esta afirmación genérica de que el empresario español se ha mantenido de forma pasiva no siempre es tan tajante, pero sí es una expresión que tiene validez en términos generales. Coincide con cambios generacionales, con un conjunto empresarial habituado a otras formas de dirigir empresas y en otras condiciones de entorno que se les hace extrañas en los momentos actuales para nuevos enfoques empresariales, independientemente de las exigencias de una apertura internacional de la economía.

El empresario clásico español no entra en el diseño de nuevas formas empresariales, nuevos mercados y prefiere, prácticamente, dejar el diseño del nuevo dimensionamiento empresarial a otros.

Hay una afirmación importante que debiera tenerse en cuenta y es que la mentalidad empresarial española está todavía muy arraigada en criterios mercantiles tradicionales, por ejemplo, beneficio a corto plazo en lugar de "riesgo empresarial".

Ciertamente todo el proceso empresarial español, bien a través de las condiciones que ha establecido una economía administrada, como el acompañamiento que siempre ha implicado el efecto inflac-

---

## Capacidad directiva e integración en la CEE

---

cionista en el registro de resultados, ha llevado a esta mentalidad mercantilista y a una falta de capacidad para la asunción de riesgo empresarial que implica, en primer lugar, el largo plazo y en segundo lugar un cálculo económico racional. Ello exige estabilidad monetaria que nunca se ha dado.

En este sentido la empresa española evoluciona hacia un nuevo pionerismo y ciertamente hay en los últimos meses una serie de instituciones que han reflejado el despertar de un nuevo tipo de empresario, desde la banca hasta las empresas industriales.

Surge una nueva generación empresarial que da paso a una orientación a largo plazo y al riesgo empresarial.

España se encuentra en estos momentos en un proceso de transformación de su comportamiento empresarial y, este nuevo empresario asume fundamentalmente una mayor racionalidad en el cálculo económico y una actuación empresarial cada vez más orientada a criterios de competitividad.

Sin embargo, esta dimensión competitiva como elemento cultural debe entenderse de forma muy distinta a lo que se viene entendiendo por competitividad por su carácter funcional. Tanto desde las dimensiones de la interpretación de la competitividad macroeconómicamente en función del valor de la peseta, o lo que se refiere a competitividad por lo que afecta a funciones concretas de *marketing*, etc..., en una empresa, se trata de trasladar a un comportamiento empresarial y societario en el que la competitividad se interprete como un hecho cultural, en el que el individuo realiza el máximo esfuerzo para dar una mejor respuesta a las exigencias que de él se esperan en una sociedad y el cubrimiento de sus necesidades.

Este concepto de competitividad como elemento cultural abarca cuatro componentes básicos:

1. Capacidad racional de asignación de recursos: productividad. Esto implica fundamentalmente una mayor racionalidad en el proceso económico.
2. La capacidad de adaptación tanto de los procesos como de las instituciones, de forma que se realice rápida y flexiblemente de acuerdo con las condiciones cambiantes del entorno.
3. La capacidad organizativa que significa, fundamentalmente, una mejor asignación de recursos y una dirección de estos recursos, de forma que se realice con una menor asignación y mayor efecto.
4. Y por último, una capacidad estratégica que significa la oportunidad y elección de las alternativas adecuadas para las condiciones

---

## Santiago García Echevarría

---

de la propia empresa, de los productos, de los procesos y muy en particular de los diseños de nuevos entornos y escenarios.

En este sentido, es necesario plantear que este concepto de competitividad, como elemento cultural económico en una sociedad, significa una rotura total con la mentalidad española clásica, no sólo por lo que afecta a la empresa, sino por lo que incluso afecta a la universidad, a sus contenidos y formas de enseñar, a la propia social, a la administración pública, comunicaciones, etc.

Significa fundamentalmente el reto empresarial de un abandono sobre como se han interpretado hasta ahora las organizaciones y direcciones de las instituciones, empresas, universidades, hospitales y la necesidad de abandonar esquemas administrativos burocráticos ineficientes a la hora de abrirse los entornos y los escenarios.

Este miedo a la entrada de una dinámica empresarial a la que están acostumbrados los demás países de la Comunidad Europea, corresponde fundamentalmente, a la afirmación que al principio se ha mencionado sobre esa actitud pasiva o el abandono del campo de batalla por considerarse incapaz para el diseño de los nuevos modelos empresariales.

Ciertamente exige un proceso de aprendizaje, requiere formación adicional, pero España tiene una capacidad humana en el campo empresarial que con un esfuerzo adicional puede adquirir los conocimientos hacia la incorporación de este esquema de competitividad que implica otra forma de realizar el *management*.

El reto español es un reto de *management* a nivel de todas sus instituciones.

## II. ¿CUAL ES LA SITUACION DE LA COMPETITIVIDAD ESPAÑOLA?

Puede verse de forma muy clara que España se encuentra en los últimos lugares en cuanto a competitividad. España con un 58,8% con respecto a Japón y Suiza, o en dos tercios con respecto a Alemania, se sitúa en un plano de competitividad muy bajo, solamente seguido por Portugal y Grecia.

Esto implica, básicamente, el esfuerzo que tiene que realizar la economía y la empresa española para que su potencia se eleve, por lo menos en porcentajes sustanciales de un 10 a un 20% en sus niveles de competitividad.

El proceso de integración de España en la Comunidad Europea ha llevado a modificar sustancialmente, en los últimos dos años, la orientación del intercambio comercial. Bajo la perspectiva de esa baja

---

## Capacidad directiva e integración en la CEE

---

competitividad es natural que España ha constituido un mercado suficientemente importante y, al mismo tiempo, ofrece condiciones de competitividad baja, lo que hace viable a los demás países de la Comunidad Europea una fácil entrada al mercado español.

A partir del año 86, el intercambio comercial de España en la Comunidad, medido en cuanto al porcentaje de las importaciones totales, asciende prácticamente hasta un sesenta y tantos por ciento, muy por encima de la media del conjunto de la Comunidad Europea. Y puede apreciarse cómo la entrada de España en la Comunidad Europea incrementa la cuota de la participación en el proceso económico y, consiguientemente, la mayor capacidad competitiva dentro del mercado español de los demás países europeos.

Esta tendencia se aprecia claramente también para el año 1988, en la que España es el país que ofrece los mayores crecimientos de importaciones dentro de la propia CEE con más de un 14% de incremento sobre 1987, seguido de Portugal e Irlanda.

La balanza comercial presenta prácticamente un déficit creciente entre 2.400 a 3.000 millones de pesetas en 1988 y, significa fundamentalmente, en el lenguaje del autor del artículo publicado en el NZZ que España es un país en el que hay "pista de aterrizaje", pero que se utiliza muy poco como "pista de despegue". Quiere decir que despegan pocas empresas desde España a la Comunidad Europea y consiguientemente es mayor la integración de España por la vía de la presencia exterior.

¿Cuáles son los catalizadores de este proceso de cambio? Independientemente de que la sociedad española está identificada en una amplia mayoría con la necesidad de esta integración y que pocos hechos unen tanto a la sociedad española como la necesidad de esa apertura a Europa, lo cierto es que el desarme arancelario, como uno de los componentes de ese proceso de integración europea es el catalizador más inmediato de este proceso de cambio en la capacidad empresarial.

En los momentos actuales nos encontramos en un desarme arancelario de dos tercios, pero que progresivamente, cara al año 91 se cifra en situaciones en las que ya el peso arancelario no es significativo. Este es un primer catalizador.

Sin embargo, hay otro catalizador muy importante que corresponde fundamentalmente a este posicionamiento de España como un lugar privilegiado para las inversiones extranjeras. Y es el hecho de que la integración de España en la división de trabajo internacional, implica un potencial de desarrollo económico, motivado por las exigencias

del cambio de la división de trabajo y, por otro lado, que es uno de los pocos países con un enorme potencial humano, con niveles de formación que con un esfuerzo adicional, pueden lograr una gran eficiencia.

De este proceso de cambio radical, tanto en cuanto a la división de trabajo como en lo que afecta al cambio de mentalidad del potencial humano, tienen que salir las nuevas generaciones empresariales y de ahí un potencial de productividad e incrementos que difícilmente puede encontrarse en otros países europeos.

Cuando las empresas "aterrizan" en España, comprando las empresas existentes, teniendo en cuenta que los empresarios que ceden estas empresas logran precios muy favorables y, sin embargo, los inversores extranjeros consideran que son también precios de compra favorables, existen potenciales de rentabilidad que no son apreciados, descubiertos o potenciados por el modelo empresarial que se agota.

Esto se ve claramente en la afirmación vertida de que apenas se crean nuevas empresas (6% de inversiones nuevas); se aterriza en instituciones existentes.

### **III. ¿Cuál es la situación competitiva de la empresa española?**

Partiendo del esquema anteriormente mencionado de qué entendemos por competitividad, ella significa en primer lugar racionalidad en la asignación de recursos.

Cuando se realiza un análisis comparativo de lo que se trata fundamentalmente es de lograr una información que permita analizar la eficacia o ineficacia con respecto a los países competidores. Aquí se ha tomado una comparación con Alemania por ser el país puntero en cuanto a competitividad, pero al mismo tiempo el país que, como consecuencia de este fuerte diferencial de competitividad, es el que verdaderamente incide en las importaciones españolas y, consiguientemente, el que tiene un mayor impacto en la estructura de nuestra balanza comercial.

En este análisis se parte de los datos del Banco Emisor Alemán y también de las bases de datos disponibles del Banco Emisor Español para un conjunto de 4.500 empresas.

Por lo que afecta a la mano de obra, comparando el total de España como el conjunto del País Vasco, nos encontramos con que la asignación de la mano de obra, medida en el valor de la producción, esto es, la productividad en términos genéricos de la mano de obra, no corresponde al diferencial que debiera marcarse por el coste de la misma. Esto es, la mano de

---

## Capacidad directiva e integración en la CEE

---

obra española viene a tener un coste de un 60% de la mano de obra alemana y, sin embargo, en el proceso de asignación de los recursos no existe apenas diferencia en cuanto al valor de la mano de obra en el conjunto de la producción con un 18%. Quiere decir que existe una insuficiente, baja productividad de la mano de obra, que no aprovecha el diferencial de coste del recurso humano.

Lo mismo sucede a la hora de analizar la división de trabajo en la que está inmersa la empresa española. La división de trabajo, medida por las compras a terceros que realizan las empresas españolas, se encuentra en éstas en cuotas bastante más bajas que las que corresponden a las empresas de la República Federal de Alemania en términos medios. Ello refleja a su vez una peor situación de costes como consecuencia de una baja participación en los mercados y el no aprovechamiento de las ventajas económicas de la especialización a través de nuevas divisiones de trabajo.

Uno de los diferenciales de coste e ineficacia en la asignación de los recursos más relevantes es el coste financiero. El problema del coste financiero no corresponde sólo al coste de los intereses, sino a todos los elementos que integran el proceso de la asignación de los recursos financieros en las instituciones empresariales. Puede apreciarse claramente cómo este coste financiero, medido en el valor de la producción, presenta unos diferenciales muy importantes con respecto a la República Federal de Alemania. Mientras que en ese país los costes financieros vienen a ser como el 1,5% para el conjunto de las empresas medido en el valor de producción y en las empresas grandes en un 1% y en las pequeñas un 2,5%, nos encontramos que en España el coste financiero medido en valor de producción es de siete a ocho veces superior, lo cual crea problemas de costes unitarios muy graves.

Otro aspecto importante que se debe de considerar es el problema que se refiere al riesgo empresarial. Cuando se aprecia cuáles son los resultados, medidos con el valor neto de la producción e independientemente del esfuerzo y de los logros conseguidos en los últimos años, el diferencial sigue siendo aún importante. Ciertamente desde 1984 a 1986 se han mejorado sustancialmente los resultados de la empresa española, pero todavía con diferenciales importantes. Ahora bien, estos resultados están naturalmente en función del tratamiento que se dé a la política de amortizaciones.

Ciertamente la empresa española en los últimos años ha dado una importancia mayor a la asignación de amortizaciones para evaluar correctamente la depreciación de equipos. Sin embargo, cuando se miden las amortizaciones en base al inmovilizado neto, y por lo tanto en

riesgo empresarial, puede apreciarse cómo España se encuentra muy distante de lo que corresponde al tratamiento que se da a ese riesgo empresarial en la cuenta de resultados. Mientras que en la República Federal de Alemania la amortización que se incluye en la cuenta de resultados viene a suponer el 23% del riesgo medido en inmovilizado neto, en España se sitúa aproximadamente en un 8%. Por otro lado, puede verse cómo las empresas multinacionales en España, tanto en el País Vasco como a nivel nacional, se sitúan en cifras que oscilan alrededor de un 16% y que se acercan fuertemente a las situaciones concretas de la República Federal de Alemania. Por ello, es importante considerar esta valoración del riesgo y que rebajaría sin duda esa presentación de resultados que anteriormente se ha mencionado y que en la realidad es menor que la que le correspondería si se hiciese correctamente la asignación de costes en materia de amortizaciones.

Otra forma de medición del riesgo empresarial, que corresponde fundamentalmente a ese cambio de mentalidad mercantil a mentalidad empresarial que asuma riesgo, puede verse a la hora de comparar el *Cash Flow* que generan las empresas españolas con respecto al inmovilizado neto o riesgo de esa actividad. Puede verse cómo la empresa alemana, con un 53% al año, asume en su *cash flow* una fuerte reducción del riesgo y, lo mismo puede verse en las empresas multinacionales, tanto a nivel nacional como a nivel del propio País Vasco, que hacen un esfuerzo enorme de reducción de esos riesgos empresariales. Sin embargo, la empresa española, con un 13-14%, asume tal riesgo empresarial que prácticamente no puede hablarse de riesgo sino de aventura empresarial, dado el largo plazo para recuperar esos riesgos.

Ciertamente, en estas condiciones de generación de recursos, no es posible poder actuar en un *management* racional con riesgo de ocho o diez años en los momentos actuales de evolución tecnológica, de nuevas divisiones de trabajo y de competitividad y apertura a los mercados.

Aquí está una de las cuestiones fundamentales de que solamente por la línea en que actúan las multinacionales en el propio país, en la propia España como en el País Vasco, en los cuales asumen el riesgo empresarial, pero en las dimensiones que afectan a un riesgo que es posible someterlo a un *management* racional y no un riesgo de imprevisiones a ocho o diez años.

Se aprecia todavía de forma más clara el gran problema de la ineficacia en la asignación de los recursos de capital en la empresa. Los costes financieros suponen en España, aproximadamente un 7%, mientras que en las empresas multinacionales en España se sitúa

---

## Capacidad directiva e integración en la CEE

---

entre un 2 y un 3%. Lo mismo sucede con las amortizaciones. El peso de las amortizaciones en la cuenta de resultados de la empresa alemana es menor que el esfuerzo de la amortización que está realizando la empresa española. La empresa española, con un 6% del valor de la producción, frente a un 49 en la empresa alemana y cifras semejantes en las multinaciones en España y en el País Vasco, indica una forma de *management* totalmente diferente, muestra otra forma de hacer la gestión empresarial cara a ese nuevo modelo del que antes hemos hablado.

Con estas comparaciones pueden confirmarse las conclusiones vertidas en el artículo mencionado al principio.

### IV. ¿COMO PIENSA EL EMPRESARIO ESPAÑOL?

En los diferentes análisis que hemos venido realizando (3) se ha tratado de investigar cuál es el comportamiento del empresario y, si el empresario español y en concreto también el empresario vasco hacen una valoración correcta de su situación.

En primer lugar, el empresario español ha sido consciente y es consciente de que la integración en la Comunidad Europea implica un cambio sustancial en su actividad empresarial. Se puede apreciar cómo el 60% del empresariado español es consciente de que necesita reajustes, e incluso hay un 10% que considera que la CEE le crea graves problemas de subsistencia. Sin embargo, existe un porcentaje, muy pequeño también, que considera que le va a dar oportunidades a corto plazo y que ofrece grandes oportunidades.

Quiere decir que existe todavía un porcentaje de un 1/3 que piensa que no existen grandes dificultades pero que puede plantearle problemas en un futuro próximo.

¿Por qué el empresariado español no se adapta a esas nuevas condiciones? Para el empresario español los dos grandes obstáculos son los que corresponden, por un lado al elevado coste fiscal y de seguridad social y, por otro, a la rigidez de las normas laborales. Esto es, todavía se encuentra en la interpretación y el tema económico-administrativo le está condicionando. Es una interpretación del entorno, que sin duda corresponde a una visión administrativa de la economía, pero no se capta la dimensión de futuro de una institución en la que, fundamentalmente, lo que va a configurar su capacidad competitiva son los nuevos mercados o la falta de competitividad en el mercado, aspectos que no quedan recogidos en la interpretación empresarial.

---

(3) Encuesta.

---

**Santiago García Echevarría**

---

Asimismo, para el empresario español el problema del despegue está fuertemente vinculado a causas negativas. Principalmente la baja productividad y los elevados costes unitarios son dos elementos que corresponden a la realidad de la empresa española y que van acompañados, además, por el convencimiento que corresponde a la realidad de una baja utilización de las capacidades productivas, así como a la falta de mercados y a los aspectos que conciernen a elevados costes de materias primas o a aspectos concernientes a la logística.

En principio, se encuentra un reflejo claro en la interpretación subjetiva del empresario, de que se está trabajando con costes unitarios sumamente elevados y que esto debe modificarse. Lo que no acaba de captar es que el nuevo modelo de *management* empresarial está más orientado a mercados y organización y menos a los problemas internos de la empresa.

Cuando se aprecia cuál es la prioridad de las estrategias, puede verse cómo corresponden a la misma valoración que se acaba de mencionar. Por un lado, y prioritariamente, reducir costes, lo cual significa elevar capacidad productiva, mejor rotación de capitales, productividad, etc.. En segundo lugar, los aspectos que conciernen a que hay que lograr mejores beneficios y mejorar también las posiciones de mercados, etc.. Lo que sorprende en los resultados es el poco interés por conocer mejor a los competidores o los aspectos que corresponden a imagen y *marketing* en la empresa española.

A la hora de interpretar el *management* de los diferentes recursos en la asignación en la empresa española, puede verse cómo al mismo tiempo, destaca el empresario español con gran acierto, cuáles son los puntos débiles del *management* español. En primer lugar, el área de personal es el área peor manejada en la asignación de los recursos, seguida del área de dirección y la que corresponde al área financiera.

Véase que coinciden estos datos con los reflejados en la evaluación de los resultados reales de las empresas españolas comparados con las alemanas.

Donde considera el empresario español que tiene un alto nivel de asignación de recursos en 2/3 es en el área de producción, seguida del área que corresponde a tecnología o el convencimiento de un cierto nivel de tecnología disponible.

A la hora de plantearse esa forma de transición hacia la estrategia de futuro, el empresario español da preferencia absoluta a los planteamientos concernientes a la calidad, seguidos de los aspectos de tecnología, producto, y clientes.

---

## Capacidad directiva e integración en la CEE

---

En estas valoraciones que realiza sobre el modelo de futuro, no cabe la menor duda que se han modificado sustancialmente esta preferencia por la calidad y los aspectos que conciernen al tema de tecnología. Lo que verdaderamente no ha acabado de integrar hacia el nuevo modelo es el hecho de que predominantemente el futuro estará en manos de los que tengan una mejor capacidad de captar una orientación hacia el cliente y conocer mejor a los competidores y su entorno.

A la hora de abrirse España a la Comunidad Europea y, para que verdaderamente la economía española sea una pista de despegue necesita tener aeropuertos de destino para poder aterrizar. Esto es, la red comercial. Puede apreciarse claramente cómo el empresariado español no apuesta por una red comercial propia o por tener sus aeropuertos o posibilidades de aterrizaje, sino que confía en acuerdos con otras empresas europeas, lo que debilita fuertemente sus posiciones en los mercados y su capacidad competitiva. Véase que solamente un 23% apuesta por una organización comercial propia y, sobre todo, sólo un 5% cree poder realizar una nueva red comercial, lo cual va a significar una seria deficiencia a la hora de querer integrarse España en la Comunidad Europea. Este es uno de los puntos más débiles en el diseño de ese proceso de aterrizaje.

### V. ¿CUALES SON LOS PUNTOS DEBILES Y FUERTES DE LA EMPRESA ESPAÑOLA?

El problema clave de la empresa española es la falta de capacidad de *management*. El aterrizaje de las inversiones extranjeras en las empresas españolas, supone fundamentalmente para que sea rentable ese proceso tres condiciones:

1. Capacidad de *management*, racionalización.
2. Producto, tecnología.
3. Mercados.

El aportar estos tres elementos significa el aprovechamiento al máximo de las capacidades de las empresas existentes.

En este sentido se le plantean a la empresa española las tres grandes lagunas y puntos débiles que debe desarrollar en su capacidad de *management*.

**1. Capacidad de desarrollo de nuevos modelos de *management* y de dirección.**

Hay modelos de dirección en los que se produce una fuerte dilapidación de los recursos y donde cada uno de los miembros directivos asigna sus capacidades a una función específica y no existe una identificación.

El modelo que debe regir cualquiera de las formas de dirección y organización futura es aquel en que el esfuerzo directivo se encamina hacia la definición de objetivos y, consiguientemente, a una identificación corporativa.

Pero para ello es necesario definir cuál va a ser la filosofía empresarial y con qué estrategia quiere darse una respuesta de adaptación a la empresa.

**2. Un segundo aspecto es el nuevo dimensionamiento del *marketing* internacional de la empresa española.**

Una mejor selección de mercados y el desarrollo de una nueva capacidad de *marketing* en la empresa no se logra a través de acuerdos con terceras empresas en los mercados extranjeros, sino con la presencia directa de la empresa española en esos mercados. No se puede seguir trabajando en aeropuertos ajenos, sino que tiene que contarse con su propio personal en los aeropuertos de destino.

**3. La capacidad directiva supone, al mismo tiempo, estrategia de adaptación y el desarrollo de una nueva cultura empresarial.**

Aquí se trata de un cambio, no sólo de décadas, sino de siglos, en los cuáles el empresario y los individuos en la empresa, tanto afectados directa o indirectamente, tienen que ver en la empresa una identidad corporativa como institución y en ella tiene que realizarse ese proceso que capacita a la institución para dar un mejor resultado, como consecuencia de una reducción de los costes unitarios vía una eficiente asignación de recursos.

Lo que constituyen consiguientemente los puntos débiles de la empresa española, son en primer lugar la asignación de los recursos humanos con una urgencia prioritaria; segunda la formación directiva; tercera la organización empresarial; cuarta la dirección financiera y quinta la dirección comercial.

Donde se han producido orientaciones ya, con cierta prioridad, ha sido en:

---

## Capacidad directiva e integración en la CEE

---

1. Calidad.
2. Tecnología.
3. Producto.
4. Red comercial.

Quiere decir que el empresario español se ha orientado fundamentalmente de nuevo hacia dentro, y de ahí las grandes inversiones y modificaciones de puertas adentro buscando la racionalidad. Pero la racionalidad no proviene sólo de puertas adentro, sino en la favorable relación entre su capacidad de prestaciones y la selección adecuada a través del *marketing* internacional de esos entornos.

Puede suceder a muchas empresas que hayan resuelto o que crean haber resuelto satisfactoriamente la racionalidad dentro de su esquema interno de la empresa y se hayan equivocado porque previamente no han tomado la referencia al entorno que les va a servir para conocer cuál debieran ser los medios o las formas de adaptación de esa actividad empresarial.

Problema serio es la selección de mercados, la capacidad competitiva y, sobre todo, el cambio cultural que la empresa y el empresario español tienen que dar para pasar de un modelo a otro de sociedad y de empresa.

Se trata de pasar en la empresa de la divergencia de esfuerzos a la unidad doctrinal y ello implica fundamentalmente una utilización a fondo de los recursos y manos disponibles. Los impactos de formación constituyen el éxito o fracaso en todo cambio organizativo.

Se puede decir que el empresario y la empresa española se encuentran en un período de cambio muy duro y que prácticamente es el paso clave de un burocratismo a un compromiso directivo basado en el liderazgo y en la identidad corporativa.

El burocratismo no puede asumir riesgos y de lo que se trata es de pasar del mercantilismo a la función de riesgos como una de las capacidades del *management*.

La capacidad directiva es, fundamentalmente, generar una cultura que identifica al hombre con el proyecto de esa institución empresarial para que de esta manera se abarate radicalmente la coordinación y con ello se logre la eficacia en la asignación de los recursos en la empresa.

Donde la organización empresarial tiene que ver el éxito o fracaso del futuro es en su capacidad creativa, en su capacidad de innovación y, sobre todo, en la capacidad de asunción de riesgos.

---

**Santiago García Echevarría**

---

Aquí se trata, fundamentalmente, del diseño, de nuevas formas organizativas para el hombre y no de que el hombre esté para una organización que corresponde más al esquema burocrático.

Este es sin duda el reto empresarial actual y corresponde a un reto histórico de la España moderna en cuanto éste es el momento del paso hacia su modernidad, basado principalmente en el resto de su capacidad directiva.