

COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

Nuevo reto directivo



Prof. Dr. Santiago García Echevarría,
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá

El desarrollo de los países, de las regiones, de las personas, depende hoy, en este momento histórico-cultural, si se está o no involucrado en aquellas redes del conocimiento que generan la máxima intensidad. Aquel país o aquella región que no esté dentro de estas redes de alta intensidad se marginará, lo mismo que la empresa y los individuos, con todas las graves consecuencias que ello impone.

El episodio actual de nuestra civilización, que venimos definiendo como globalización, implica, entre muchos otros aspectos y problemas, apertura, permeabilidad, diálogo necesario entre las instituciones y entre las personas.

La globalización provoca, por un lado, la generación de valores homogéneos, se generan procesos de homogeneización permanentemente, con todo lo que ello implica, pero, al propio tiempo, genera una necesaria descentralización en búsqueda del encuentro con la persona a través de redes de información y comunicación, así como anteriormente lo fue con las redes

de transporte y tráfico: información y logística.

Uno de los temas fundamentales en el debate actual es el hecho de la *competitividad* y de la *productividad* de empresas, países y personas. Ser competitivo implica la disposición de tres dimensiones: hay, en primer término, una *dimensión cultural*, esto es, una serie de valores que hacen posible que la persona ponga sus potenciales, sus competencias, al servicio del grupo social, de la empresa, para que compartidos con los de las otras personas sean capaces de generar una nueva respuesta a sus necesidades vitales y culturales. Estos son

los valores de flexibilidad, confianza, libertad, crecimiento, creatividad e innovación. La competitividad es, en segundo lugar, un sistema de valores derivados del *conocimiento* que tienen esas personas con sus potenciales y que afectan a su productividad, al desarrollo de su conocimiento, capacidad directiva, disposición al aprendizaje permanente, pensamiento global y estratégico. Pero hay además una tercera dimensión que es clave para ser competitivo como persona, o como empresa, o como institución, la que se centra en la *dimensión social*, quiere decir, uno es competitivo cuando uno evalúa el desarrollo de sus competencias como

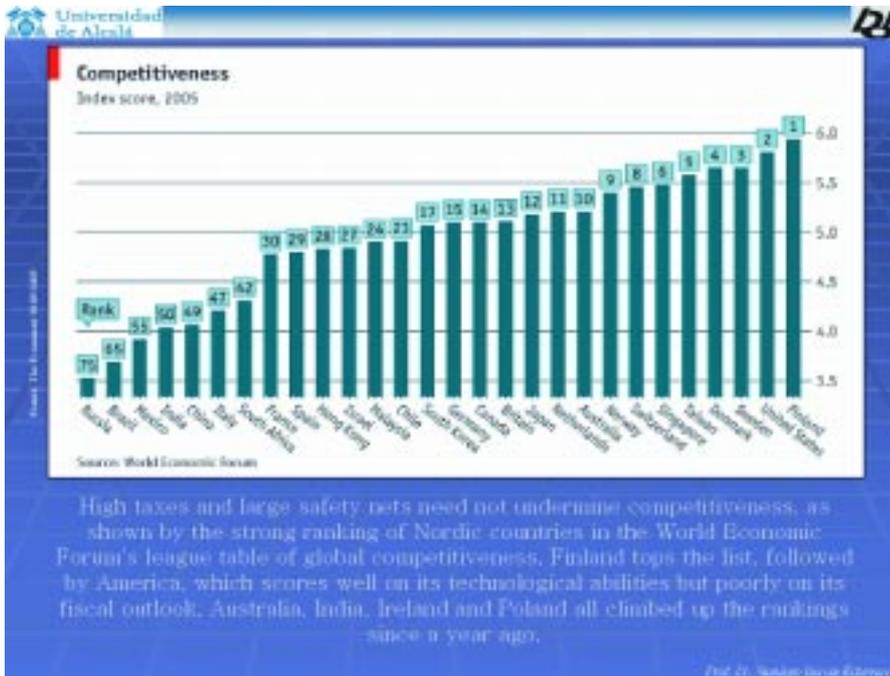


Figura 1

consecuencia de la apreciación que hacen los "otros" con respecto a la contribución que realiza al conjunto, a la empresa, al país.

Tanto la productividad como la competitividad no son, por tanto, en principio y en su origen, valores económicos, son valores ético-culturales que responden fundamentalmente a la interpretación de la persona en el conjunto social en el cual se desarrolla y que tienen grandes consecuencias económicas. Se dispone o no de una "cultura de la competitividad" que descansa en el desarrollo de la persona.

Competitividad

La competitividad constituye, sin duda, una realidad en la que los países, las empresas, los individuos, en una sociedad abierta y globalizada manifiestan de manera abierta el nivel de eficiencia que se tiene en el uso de los recursos escasos

desde la perspectiva del uso de los productos y servicios que van a hacer sus clientes. La competitividad entre los países constituye, sin duda, una de las claves fundamentales de la valoración de su capacidad para crear valor y desarrollar bienestar y, al propio tiempo, también una creciente eficiencia social. España se encuentra en el lugar 29 entre los países más significativos (figura 1) y consecuentemente uno de los problemas básicos con los que se encuentra es el hecho de que si no incrementa su competitividad no participará en las redes más eficientes, más intensas, por ejemplo en el tema de los suministros de componentes para distintas industrias o muchos de las otras actividades que desarrolla un país o una empresa.

Generalmente se vincula la competitividad a los costes y las empresas interpretan como plantearse el problema de adaptarse e incrementar su competitividad en base a la

reducción de los costes. En particular, con la intermediación de los incrementos de productividad de manera que la transformación empresarial permita incrementar la *productividad* para reducir los costes, para alcanzar mayores cotas de competitividad que les permita no solo sobrevivir sino desarrollarse.

Estas son las ideas dominantes en muchos de los procesos de transformación empresarial que debieran llamarse más procesos de ajuste de graves crisis. El ejemplo de estos días constituye uno de los claros exponentes de una errónea política empresarial como es la de la *General Motors*, la *Ford*, *Mercedes Chrysler*, y que, en el mismo momento histórico, las compañías como *Toyota*, entre otras, tienen los resultados más brillantes de su historia, incluso con vehículos fabricados en el mismo país que los otros. Hay diferencias sustanciales y como puede verse en la Figura 2 el hecho concreto de las rentabilidades manifiesta que la competitividad no es un mero problema del coste de los factores.

Se vincula, por lo tanto, la competitividad, de manera directa a los costes y, consecuentemente, todas las transformaciones o ajustes de las empresas tratan de reducir los mismos centrándose en la reducción de plantillas de personal o desplazando las actividades a localizaciones en las que los países presenten menores precios para el factor mano de obra.

Como puede apreciarse en la figura 3, Alemania Occidental tiene los máximos precios de la mano de obra con 27 euros, mientras que la Alemania Oriental tiene un precio de 16 euros, España se sitúa en 14 euros y los demás países en una amplia gama de di-

ferencias sustanciales en el precio de los factores, en el precio de la mano de obra, pero no en el "coste de la mano de obra", en el que se refleja la productividad.

Los costes son, sin duda, expresión de la racionalidad en la gestión de los recursos y sus capacidades, pero el impacto de los costes es siempre relativo, puesto que los costes son la manifestación del consumo de recursos, pero son *instrumentos* para alcanzar unos resultados. Solamente cuando las personas, las empresas, se orientan en su gestión y dirección a los resultados utilizando eficientemente los medios, es cuando una empresa es competitiva. Si se aprecian claramente las dos figuras presentadas de competitividad, por un lado, y del precio del factor mano de obra, por el otro, puede apreciarse que la mayoría de los países más competitivos son aquellos países que tienen los "precios" de mano de obra más alta y que, consecuentemente, son aquellos que dominan los mercados a través de los resultados de sus productos y servicios.

Dentro de esta gama pueden encontrarse algunas excepciones, pero que no son las que verdaderamente reflejan una realidad económica y social pujante y competitiva. Corresponde más a situaciones de países en fase inicial de desarrollo.

Por tanto, no es el *precio de los factores* el que define la competitividad de una empresa, sino los resultados que obtiene esa empresa como consecuencia de los *sistemas de dirección y gestión* que está uti-



Figura 2

lizando para la implicación y transformación de esos recursos en productos y servicios. La clave no es solo la de disponer de los recursos adecuados y en las mejores condiciones, sino el uso que se haga de sus capacidades, pero, sobre todo, del desarrollo de sus potenciales. Y este es el ejemplo, en estos momentos, de la propia *Toyota* u *Honda*, como se ha mencionado y la problemática creada en el mercado automovilístico de los EEUU.

Productividad

La *productividad* constituye, en primer lugar, la referencia básica respecto al desarrollo de las personas en una organización, en la que puede reflejarse la eficiencia o ineficiencia en la utilización de las capacidades disponibles de los recursos. Constituye, sin duda, la expresión de la implicación de la persona a través de la razón, de la

racionalidad, con que la persona, de manera innata, trata la escasez de los recursos y el manejo de los mismos. La productividad tiene, por un lado, una *dimensión económica*, esto es, la aplicación de la racionalidad innata en la persona, pero, por otro lado, tiene una *dimensión ética*, ésta es la responsabilidad de la persona con respecto a la comunidad, a la empresa en el uso o despilfarro de los recursos escasos. Una

empresa que quiera incrementar la productividad tiene que desarrollar una "*cultura de la productividad*" puesto que refleja fundamentalmente la base de todo el modelo de dirección. Y aquí decide el modelo de dirección, el sistema de organización que pone o no barreras al desarrollo de la persona.

Un modelo de dirección descansa, como todo acontecer económico y social, en la asunción del valor de la productividad. Lo único que esta productividad refleja una relación entre el producto, resultado conseguido, y el consumo de recursos que se haya realizado. Se puede interpretar con orientaciones muy diferentes, con impactos en el comportamiento humano como consecuencia del sistema de dirección y organización que se implique.

En primer lugar, los recursos, como tales, se deben interpretar siempre en función de sus *capacidades*, que son las que tienen aquellos *potenciales* con

“Las personas, con el soporte del conocimiento y la tecnología, son las que aseguran el futuro de un país, de una empresa y del propio individuo”



Figura 3

los cuáles se puede generar, si los utilizo adecuadamente, valor y, por otra parte, los recursos tienen un “precio” que no es precisamente el “valor” de esos recursos. Dado que el valor en economía es siempre, sin duda, el “valor en uso” que se hace de esas capacidades.

Modelos de dirección

Para incrementar la productividad se puede orientar el modelo de dirección de dos maneras:

a) Como puede apreciarse en la Figura 4, orientando la dirección, gestión y organización al denominador, esto es, al consumo de recursos, que se interpreta mal, a mi manera de entender, bajo el concepto de coste, ya que en el

coste no entra solo el recurso sino el precio que se le asigna y el uso de sus capacidades. Este es el caso típico en nuestros días de la situación dramática de grandes compañías como *General Motors*, *Ford*, *Mercedes Chrysler*, en las que anuncian la reducción de plantilla en cifras de miles de personas al objeto de “reducir costes” y con ello tratan de salvar la crisis existente en las compañías y lograr resultados que al final se están queriendo medir de forma directa en base a resultados financieros. Este proceso tienen muy pocas posibilidades de éxito en sí mismo.

b) Hay que orientar el modelo de dirección de una empresa al numerador, esto es, al resultado, que es el incremento del valor

que puede realizar esa compañía dentro de un modelo de dirección en el que utilizando eficientemente, razonablemente, los potenciales disponibles en los recursos, financieros, económicos, técnicos, humanos, etc, se actúe orientando todo el sistema de dirección al resultado. Así, por ejemplo, en el concepto de productividad, en el denominador la persona es “un precio” que se identifica erróneamente como “coste”, y como tal se trata de reducirlo. Se puede reducir el “coste” utilizando más eficientemente las capacidades de la persona. Pero en el numerador esa misma persona es *innovación*, *creatividad*, creación de valor, identificación con la empresa, todo aquello que contribuye a utilizar eficientemente los potenciales que esa empresa tiene en el ámbito de las personas y de los recursos.

El primero de los modelos del sistema de dirección es el que lamentablemente es más dominante y sucede que una empresa que no está transformándose permanentemente, día a día en una orientación al numerador, se encuentra, por no haberse transformado permanentemente la empresa, en situaciones de crisis y, consecuentemente, como tal lo que hace es reducir las capacidades disponibles, vende filiales, trata de hacer liquidez, reduce personal, por lo que difícilmente puede dar la empresa una respuesta positiva de resultados.

El modelo de dirección de una empresa es la clave de la competitividad de la misma, lo mismo puede decirse de un país en cuanto al modelo con el que se gobierna y se establecen los órdenes económicos

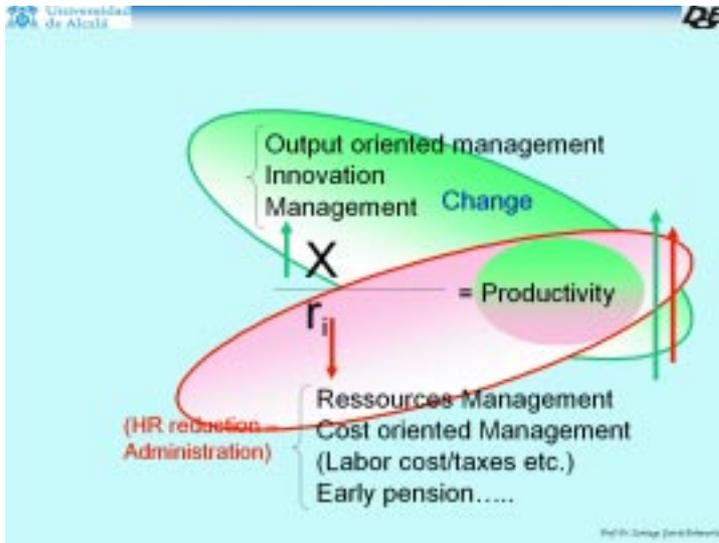


Figura 4

y sociales, lo que afecta al individuo como persona.

Ser competitivo, como ya se ha señalado anteriormente, es principalmente un *valor cultural*, una *"cultura empresarial"*, que implica la integración de la persona dentro de un modelo de dirección y organización en el que la persona es el eje fundamental de la productividad, el numerador, los resultados y desde ese numerador es cuando utiliza eficientemente las capacidades que tienen los recursos disponibles.

Conclusión

La competitividad de las empresas radica, por tanto, cada vez más en el modelo de dirección, en la manera de concebir el modelo de negocio, en cómo se lidera a las personas para la innovación, para la creación de valor, que solo se logra con el desarrollo de la persona.

Se puede afirmar que estamos al final de una larga trayectoria

empresarial, de un concepto de empresa y de organización predominantemente *"sin"* la persona y su sustitución por formas contractuales en las que el cierre de los espacios de la persona hacen inviable totalmente los procesos de innovación y creatividad. Por lo tanto, en una sociedad abierta este modelo no tiene posibilidad de crear valor, sino que tienen dificultades, cada vez mayores, en sobrevivir.

Lo que se plantea es un modelo de empresa, un concepto de empresa, radicalmente distinto, así como sus formas organizativas en los momentos actuales, orientados, en esta nueva civilización globalizadora de apertura y descentralización de redes y necesidad de arraigo, al desarrollo de la persona y de la configuración institucional de organizaciones que generen *confianza*. Y esta no se logra por la mera vía contractual, ni vía regulaciones, sino que se logra desde una dimensión ética personal y desde una sociedad que genera todo su modelo de management, a todos los niveles, concebido y orientado al desarrollo de la persona como el

portador fundamental del conocimiento. Lo cual constituye, sin duda, el potencial más importante y el que es más fácil de *multiplicar* asegurando la *reducción drástica de costes*.

No hay otra alternativa de modelo de dirección de las instituciones que orientarse al numerador de la productividad, al *resultado*, en base a la *multiplicación*¹ merced, precisamente, a la tendencia homogeneizadora, en muchos procesos y recursos a nivel planetario, que permite *multiplicar*, con lo cual las posibilidades de reducir los costes unitarios son enormes y además hay que utilizarlas.

Las personas, con el soporte del conocimiento y la tecnología, son las que aseguran el futuro de un país, de una empresa y del propio individuo. Se presenta, sin duda, un periodo de fuertes cambios drásticos en la manera de concebir las organizaciones en todos los ámbitos, en la manera de desarrollar los estilos de dirección y en la manera, incluso, de concebir los propios sistemas de información para que puedan generar el *diálogo* que se necesita entre las personas para innovar y desarrollar de manera más eficiente la utilización de los potenciales disponibles en los recursos escasos. Los recursos son escasos, pero la *multiplicación* posible de los recursos es enorme y aquí radica el éxito de las personas y de las organizaciones. Es el gran reto humano de nuestro actual episodio histórico-cultural de la apertura y aproximación en el diálogo de las personas. ♦

¹ Multiplicación: utilización de un recurso y sus capacidades de manera múltiple, reduciendo radicalmente los costes unitarios