

**REFLEXIONES SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN Y
GLOBALIZACIÓN DE LA EMPRESA:
LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR ESTRATÉGICO Y
ORGANIZATIVO.**

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

REFLEXIONES SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN Y GLOBALIZACIÓN DE LA EMPRESA

LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR
ESTRATÉGICO Y ORGANIZATIVO

DISCURSO DE INGRESO DEL ACADÉMICO CORRESPONDIENTE, ELECTO,
PARA MADRID

ILMO. SR. DR. DON ANTONIO SÁINZ FUERTES

DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
CATEDRÁTICO DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

en el acto de su recepción, 17 de Diciembre de 1998, y

DISCURSO DE CONTESTACIÓN POR EL ACADÉMICO NUMERARIO

EXCMO. SR. DR. DON JOSÉ MARÍA FONS BORONAT

B A R C E L O N A

1998

SUMARIO

INTRODUCCIÓN

INTERNACIONALIZACIÓN Y GLOBALIZACIÓN

- El Entorno
- Los Motivos
- Los Riesgos y Barreras

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

- Estrategia de Información de las Empresas
- Estrategia para entrar en un Mercado

LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR ESTRATÉGICO Y ORGANIZATIVO EN INTERNACIONALIZACIÓN

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA ENTRE LOS HOMBRES Y LA ORGANIZACIÓN

CONCLUSIÓN

* * *

EXCELENTÍSIMO SEÑOR PRESIDENTE,
EXCELENTÍSIMOS SEÑORES ACADÉMICOS,
EXCELENTÍSIMOS E ILUSTRES SEÑORES,
SEÑORAS Y SEÑORES:

INTRODUCCIÓN

Dentro de la emoción que siento de encontrarme en este momento aquí, quiero que mis primeras palabras en este solemne acto, vayan dirigidas a poner de manifiesto el honor que hoy me hace esta Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, de recibirme como Académico correspondiente electo de la misma. Agradeciendo a su Presidente, a los Sres. Académicos, que tuvieron la gentileza de proponerme como candidato, y a todos los que con su voto confiaron en mi persona y que me acogen como miembro de esta prestigiosa Institución.

Desearía, si me lo permiten, extender también este agradecimiento a todas aquellas personas que contribuyeron a mi formación y que son las auténticas responsables de mi presencia en este acto: a mis padres, a mi mujer e hijos, a mis maestros y profesores, algunos de los cuales son miembros destacados de esta Real Academia.

Agradecer de forma explícita, con el respeto y cariño que le profeso, al académico Excelentísimo Sr. Don Wenceslao Millán Fernández, que me ha guiado desde mi juventud en mi formación personal, profesional y académica.

Gracias también a quienes con su presencia y su indulgencia, están contribuyendo hoy a ennoblecer y dar calor de amistad a este solemne acto.

Pueden estar seguros Sres. Académicos, que con gran ilusión acepto esta carga de responsabilidad con el fin manifiesto de contribuir, en la medida de mis posibilidades, mantener y potenciar el elevado prestigio y el buen nombre de la Academia en la que Uds. me reciben.

Comenzaré por indicar mis preocupaciones en el momento de seleccionar el tema que voy a desarrollar en mi intervención en esta Academia, donde me han precedido tan ilustres personalidades. Por esta razón, sin querer dogmatizar, he titulado mi discurso “Reflexiones sobre la Internacionalización y Globalización de la Empresa: los Recursos Humanos como factor estratégico y organizativo”.

* * *

INTERNACIONALIZACION Y GLOBALIZACION

La europeización de las empresas está caracterizada actualmente por dos procesos paralelos: por un lado la globalización y por otro la internacionalización.

La globalización es un fenómeno que se produce como consecuencia de la dispersión a nivel mundial de las tecnologías y, por la importancia creciente de la información y comunicación, que se ha convertido en el verdadero factor dispositivo de los procesos productivos. La globalización se desarrolla de forma general en el triángulo de actividad económica formado por América (liderada por U.S.A., Canadá), Asia/Pacífico (liderada por Japón y China), y la Unión Europea, sin olvidarnos de la influencia de la nueva situación de los países del Este y de la antigua Unión Soviética, atentos a su evolución futura. Todo esto trae consigo el incremento sustancial de la competencia.

El intercambio de información plantea la necesidad de internacionalizar productos y servicios que están localizados en sectores concretos, y todo ello se desarrolla dentro de una cultura cada vez más identificada como una cultura mundial.

Las empresas en todo el mundo, y esto tiene validez sobre todo para las empresas americanas y japonesas, también por lo que respecta a las empresas en Europa, se encuentran sometidas, cada vez de forma mas importante, a la influencia de los procesos de internacionalización de la economía mundial que, principalmente, están caracterizando nuestra época actual. Tales procesos de internacionalización surgen en relación con la aplicación a nivel mundial de cada una de las tecnologías, que apoyan y desarrollan basándose en la internacionalización de los procesos de comunicación a través de los diferentes medios que han surgido con las nuevas tecnologías.

Estos y otros acontecimientos de la vida económica suponen, no sólo un cambio ligero en la economía internacional, sino la raíz de un fenómeno de largo alcance que se manifiesta con una intensidad mayor que nunca: se trata de la globalización de los mercados que, simultáneamente, es causa y consecuencia del fenómeno universal de la internacionalización de las empresas.

No es éste un proceso nuevo. Los negocios internacionales han existido, de un modo u otro, desde hace siglos con períodos de auge espectacular. Sin embargo, lo característico de nuestra época es precisamente, la rapidez e intensidad con que este fenómeno se está extendiendo a todos los mercados.

La internacionalización de la empresa y los problemas derivados de la gestión del proceso de internacionalización, son cuestiones que merecen la atención de los directivos de la empresa, hombres de gobierno, Académicos, y medios de información. Las razones de este interés hay que hallarlas en la rapidez e intensidad con que este fenómeno ha irrumpido en los últimos años y la mayor competencia que ello ha supuesto para las empresas locales. Sin embargo, esta explicación aislada sería insuficiente para entender este proceso de cambio.

Se puede afirmar que la globalización de la economía y su impulso a la intensificación de la competitividad, es más un reto humano que un reto técnico. Por lo tanto el éxito de la empresa y de la economía de un país depende, cada día más, de su capacidad directiva así 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.

La globalización de la vida económica e internacional afecta a las empresas de manera directa. La globalización de los mercados abre, principalmente, nuevas oportunidades de expansión en el exterior. Las posibilidades de diversificación en otros mercados geográficos nunca habían sido tan altas como en la actualidad, en un mundo con barreras comerciales decrecientes, con unas facilidades, como ya se ha indicado, de comunicación extraordinarias y con unos costes de transporte inferiores.

La globalización, sin embargo, plantea ciertos retos a las empresas. Siendo uno de ellos, la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales, tanto por la vía de la exportación como por la de la inversión directa; lo que significa una rivalidad mayor, más competencia en precios, y una presión adicional para mejorar constantemente la calidad de los productos y servicios.

Precisamente, la globalización ha provocado en los últimos años una creciente e intensa rivalidad internacional en muchos de los sectores de la economía. Esta rivalidad ha supuesto, un exceso de capacidad productiva en gran número de los sectores, y una caída de los precios y de los beneficios, lo cual ha producido un estrechamiento de los márgenes empresariales, el descenso de la inversión y el aumento del desempleo.

La globalización de la economía, el exceso de competencia generado y la aparición de nuevas tecnologías, han contribuido a que la crisis económica de los años noventa no sea meramente coyuntural, sino reflejo de los cambios estructurales radicales en la economía mundial.

Estos cambios radicales impuestos por la globalización, implican que algunos países y sus empresas respectivas mejoran, o empeoran su posición económica e internacional.

Otro reto que plantea la globalización es la complejidad que añade a la dirección de empresas. No se trata sólo de un aumento de la competencia, sino de que la dirección de empresa con operaciones en mercados geográficos distintos, con clientes diferentes y con riesgos políticos, económicos y financieros mayores, supone como es evidente, un desafío formidable para sus directivos.

La globalización también afecta a los gobiernos ya que implica una restricción cada vez mayor a la hora de diseñar la política económica. Es conocido cómo los procesos de ajuste económico en un país, han venido en muchas ocasiones forzados por restricciones de la balanza de pagos o del tipo de cambio.

La globalización de mercados incide también en la sociedad civil. Las dimensiones de este impacto son muy variadas y van, desde la disponibilidad de una mayor diversidad de bienes y servicios, hasta una aceptación creciente de lo foráneo, pasando por la favorable acogida de la inversión extranjera y la creciente flexibilidad, para aprender y mejorar lo que hacen otros en otros países. Por lo tanto, el cambio social y cultural que la internacionalización supone es enorme.

Como se ha indicado, otra dimensión importante del proceso de internacionalización es la tecnología. Las licencias de tecnología concedidas por empresas de un país a socios y países extranjeros, no es algo que puede considerarse como nuevo; pero, sin embargo, la aceleración

de los procesos de innovación tecnológica, la intensificación de la competencia en los distintos mercados nacionales y el propio proceso de globalización de los mercados, han sido factores que han provocado un crecimiento mayor de los flujos tecnológicos entre países.

Un último aspecto de la internacionalización, desde el punto de vista de la empresa, es el humano. Las empresas se han visto forzadas a buscar y formar equipos directivos con mentalidad internacional. Muchas de ellas, han percibido la necesidad de fomentar este proceso desarrollando equipos auténticamente internacionales, con personas procedentes de países diferentes que puedan aportar, no sólo una experiencia profesional, sino un perfil directivo basado en la diversidad humana cultural y geográfica, como un paso necesario para gestionar mejor los negocios internacionales.

Por consiguiente, un proceso clásico en la selección y desarrollo de personas dentro de las empresas internacionales, como era buscar exclusivamente profesionales del país de destino para dirigir las operaciones en aquel país, ha perdido toda validez.

En estos momentos, las empresas persiguen, no sólo la familiaridad y la adaptación a lo nacional, sino la capacidad de responder al complejo reto de la internacionalización con una variedad de planteamientos y puntos de vista.

La globalización e internacionalización de las empresas va a conducir y a forzar nuevos diseños de organización económica. La globalización obliga por lo tanto a un proceso de cambio y al desarrollo de redes empresariales con una fuerte descentralización no funcional, sino institucional y espacial, lo que conlleva a una creciente competitividad.

Por competitividad internacional entendemos la capacidad de las empresas de un país para crear, producir y distribuir bienes y servicios en los mercados internacionales. La competitividad internacional es un problema de actualidad, debido al fenómeno de la globalización de tantos sectores económicos y al fuerte incremento de la rivalidad entre ellos.

La globalización e internacionalización de la empresa conlleva a una nueva división del trabajo, que debe analizarse desde dos factores interactuantes como son, por un lado, las instituciones con nuevos diseños organizativos y, por otro lado, los individuos que la constituyen.

Las organizaciones en la actualidad, deben desarrollarse en un entorno inestable, lo que conlleva a tener que definir en cada caso, una identificación corporativa basada en la filosofía y en la cultura empresarial; y por otro lado, en los nuevos comportamientos de las personas que forman parte de esta nueva división de trabajo, a través de una formación y aprendizaje permanente que consiga realizar la actividad empresarial, con unos grados de libertad suficientes para conseguir el trabajo en equipo. Estos elementos de globalización en la nueva división del trabajo comportarán una reducción de costes de coordinación, y que llevará la internacionalización de la empresa a una mayor competitividad.

El Entorno

Teniendo una visión de la internacionalización de la empresa como un sistema dinámico y abierto, es decir, teniendo en cuenta su entorno, hay muchos factores que influyen en la posibilidad y el éxito de la internacionalización de una empresa.

En cada país hay situaciones distintas, no sólo en el cambio de los negocios, sino también en el de la cultura, idioma, costumbres, sistemas de educación, normas estéticas, opiniones políticas, etcétera ...

Antes de montar una empresa en el exterior, se debe recopilar información sobre las características de cada uno de los factores antes mencionados, lo que obliga a manejar un volumen de información mayor que para negociar en el propio país. Cuanto más se toma la iniciativa, más información se necesita y más riesgo se corre.

El nuevo entorno inestable y la dinámica de la empresa exige otros elementos diferentes que el mercado conocido. Los recursos humanos necesitan otros conocimientos y saberes con posibilidad para poder adaptarse. Hay que tener en cuenta que el entorno influye en la empresa, y viceversa. Sobre todo si la empresa es muy importante, ésta puede influir, por ejemplo en la política del país extranjero. Ésta es sin duda una posibilidad, por lo que algunos gobiernos se oponen a negocios efectuados por empresas extranjeras, de manera que éstas se pueden ver obligadas a cambiar de estrategia y elegir otras formas de internacionalización.

Los Motivos

Los motivos de internacionalización de la empresa pueden estudiarse atendiendo a múltiples causas, que pueden empezar por motivos personales, conocimientos, simpatías, climatología, etc.

Las empresas tienden sobre todo a actuar sobre los rendimientos; si otro país ofrece una subida de renta que satisface unas elevadas exigencias

de rendimiento o bien una rebaja en costes, entonces probarán a entrar en este país.

Prescindiendo de la situación financiera y de la eficiencia, es posible que alguna empresa quiera o deba imitar a su competencia para mantener una parte del mercado. Si los mercados nacionales ya están saturados, deberán ampliarse las actividades de la empresa e incluir mercados internacionales.

Puede suceder también, que el gobierno aplique algunas medidas que favorezcan sus metas políticas y económicas, es decir, pueden poner aranceles contingentes de importación o imponer leyes que produzcan la opción de actuar en el extranjero. Por otro lado, puede suceder que los gobiernos extranjeros apoyen la importación, establezcan desgravaciones fiscales sobre los rendimientos de empresas extranjeras o concedan créditos blandos a dichas empresas.

Por último, otra causa que motiva la internacionalización de la empresa es que la filosofía de ésta imponga una mejora de imagen para estar en el mayor número de países posibles. En este caso, se negociará su presencia, incluso en países con menos posibilidades.

Los Riesgos y Barreras

Muchas empresas no ven en la internacionalización la oportunidad que suponen los mercados exteriores, sobre todo aquellas que siguen una dinámica empresarial de tipo nacional. Una forma de concienciar a este tipo de empresas sería informando por medio de programas de formación

sobre las posibilidades que ofrece la internacionalización para después facilitar sus actuaciones en el exterior.

Hay que tener en cuenta que en algunas de las empresas, sobre todo en las pequeñas y medianas, ya no es sólo una barrera la diferente forma de pensar lo que les impide internacionalizarse, sino que, también, es la falta de recursos financieros y de recursos humanos que permitan manejar nuevas situaciones y poder aprovechar todas las posibilidades que ofrece la internacionalización.

Según García Echevarría “a España le falta más que nada el capital para afrontar el riesgo y la capacidad de competir”. Hay, sin embargo, otras barreras que impiden la internacionalización o la hacen más difícil:

- En la financiación, por que implica en general mayor capacidad financiera que en el propio país, así como capitales para afrontar posibles riesgos. Por otra parte, el conocimiento de capitales extranjeros con reglas diferentes y probables devaluaciones de la propia moneda.
- En la producción, por tener que adaptarse a distintas formaciones profesionales, a distintos ritmos de vida e incluso a diferentes influencias climatológicas.
- En la política de producción, por las diferentes costumbres en la apreciación de las utilidades del producto y connotaciones diferentes respecto a la responsabilidad legal del mismo y las leyes del medio ambiente.

- En la política de información y comunicación, por las restricciones legales y técnicas para utilizar los medios de comunicación, los posibles fallos que la publicidad puede ocasionar por el desconocimiento o mala interpretación de conceptos mal traducidos, lo cual puede llevar a poder ofender a un pueblo con sus anuncios o productos por no conocer, con la suficiente precisión, la moral y tabúes culturales.

De todo ello se deduce la necesidad de que el directivo de final de siglo, perteneciente a una empresa con actividades internacionales, debe ser un líder sin fronteras, abierto y conocedor de las diferentes culturas; y considerando como factores determinantes de éstas: el tiempo, los mensajes, las cadenas de acción, el espacio y el interface.

El **tiempo**, dado que cada cultura ha desarrollado un lenguaje propio de su tiempo, un lenguaje que debe ser estudiado simultáneamente al lenguaje hablado. Los nativos de cada cultura consideran su propia manera de tratar el tiempo como universal. Buscan, por consiguiente, interpretar los valores “tiempo” de una cultura extranjera, a partir de su propia forma cultural.

El tiempo, por lo tanto, deberá considerarse como instrumento de comunicación, diferenciándolo del tiempo como medio de comunicación.

Los **mensajes**, por estar vinculados al contexto de la información y la comunicación, la velocidad del mensaje constituye otra variable diferenciada de cada sistema cultural, cada individuo se sitúa en un punto preciso de un canal de comunicación configurando con ello la rapidez de los mensajes. El problema en el que se quiere precisar, es que pocas

personas son conscientes de las diferencias que se pueden producir en los distintos sistemas de información y comunicación, en lo que se ha venido a llamar las diferencias de “longitud de ondas”.

En el **espacio**, puede decirse que cada especie viviente tiene una frontera física visible. Esta frontera visible se amplía por una serie de fronteras invisibles, más difíciles de percibir pero igualmente reales. La primera de estas fronteras está constituida por el espacio personal; la burbuja en la cual se sitúa cada individuo constituyendo los límites de su territorio individual. Esta burbuja es extensible o reducible en función de la estrechez de relaciones, en el caso de la empresa internacional, para que se mantengan con el entorno, en cada actividad que se lleve a cabo, respetando las costumbres del sistema cultural al que pertenecen.

La mayor parte de nosotros ignoramos que la percepción del espacio está condicionada por nuestra propia cultura, e interpretamos de una manera equivocada las señales especiales de una cultura extranjera. Esto produce, por consiguiente, todo un conjunto de malos entendidos y hostilidades. Los sentimientos provocados por una diferencia en el planteamiento del espacio, serán atribuibles sin duda a las personas que lo interpretan.

El **interface**: el problema de la compatibilidad. Un aspecto de la información y comunicación que exige una atención muy particular para la dirección de la empresa es: el **interface** de dos culturas diferentes. En estas condiciones cabe hacerse dos preguntas importantes: ¿pueden los dos sistemas funcionar juntos?, ¿se puede unir el uno con el otro?.

En la internacionalización de la empresa, independiente de cuales sean los sistemas (informáticos, culturales u otros), si los componentes de éstos no son compatibles, nunca podrán llegar a funcionar. En el caso de una fusión entre las empresas que pertenecen al mismo sistema cultural, los dos componentes de la nueva entidad deben estar en *interface*. Esta tarea generalmente es muy complicada y pocas veces fácil; se ve que está obstaculizada por dos partes de sistemas culturales diferentes, como por ejemplo, la pareja intercultural España-Alemania. Tanto en un caso como en otro dos preguntas se imponen: ¿cual es el grado necesario de incompatibilidad?, ¿son sin duda los recursos humanos en la dirección de las sucursales oficiales y de la casa central los elementos claves del éxito o del fracaso del *interface*?

Las dificultades del interface son funciones directamente proporcionales a la distancia cultural entre los dos sistemas. Así, las empresas que se han de controlar a distancia, presentan un máximo de dificultades para el interface (por ejemplo las empresas de comunicación: prensa, publicidad). Este tipo de empresas pueden funcionar en general sólo en el sistema cultural de origen.

Sin duda, en el nivel de empresas internacionales, es más fácil establecer un *interface* satisfactorio entre empresas de producción que entre empresas de servicios. Generalmente, se da el hecho, de que es más fácil enseñar el manejo de una máquina a un obrero, que a un ejecutivo el idioma y la cultura de la empresa extranjera.

En el primer caso, unas horas pueden ser suficientes, mientras que en el segundo, serán necesarios unos años antes que el objetivo sea logrado. Todo ello implica que es importante emplear estrategias diferentes que

tienen un *interface* fácil, que para las que tienen un *interface* más problemático.

De cualquier forma, es necesario tener en cuenta los principios básicos del interface en la internacionalización de la empresa:

- a) El grado de dificultad en el establecimiento del *interface* crece en función de:
- El nivel del contexto del sistema cultural o del sector de la empresa considerada.
 - La complejidad de los componentes del conjunto de las empresas interculturales.
 - La distancia cultural de los dos sistemas.
 - El número de escalones en la jerarquía de la empresa, es decir, el nivel organizativo de la misma.
- b) Una buena dirección (management) y una sólida congruencia entre los diferentes elementos de la empresa, pueden reducir y mitigar la ausencia del *interface*.
- c) Sistemas sencillos y unificados, automatizados con una comunicación de contexto débil, presentan menos dificultades para el *interface* que los sistemas complejos de escalones múltiples (organizaciones poco participativas), en los que el éxito depende directamente de la capacidad y talento de sus recursos humanos.

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN:

Las estrategias óptimas para la internacionalización constituyen procesos muy complejos. La internacionalización no se alcanza por la acentuación de los negocios en su dimensión importación-exportación, ni tampoco la realización de inversiones en el extranjero; sino por el desarrollo de toda una red de relaciones internacionales y formas de colaboración que llevan a un tipo de portafolio de actividades en el exterior.

La empresa internacional ha de perseguir como objetivo fundamental, el obtener la mejor posición competitiva posible en cada uno de los países donde opera. Ello sin duda se consigue a través de dos dimensiones claves que son la configuración y diseño de las actividades de la empresa, en el espacio de configuración, donde realiza estas actividades y el grado de coordinación que pueda alcanzarse de dichas actividades empresariales. La relación entre ambas dimensiones, determina sin duda diferentes estrategias internacionales.

Una “estrategia global” se encuentra orientada hacia el mercado mundial y su objetivo es capitalizar las economías asociadas con un diseño de productos estandarizado, producción a escala global y control centralizado de las operaciones mundiales.

Una “estrategia multinacional” se centra en cada país, y se basa en la habilidad de la empresa para diferenciar sus productos y así satisfacer las necesidades locales a la vez que responde a diversos intereses nacionales.

Una “estrategia transnacional” viene definida por la coordinación de operaciones nacionales en todos los países para conseguir economías de escala, pero manteniendo simultáneamente la habilidad de responder a los intereses y preferencias nacionales.

Esta estrategia transnacional es, sin duda, la más apropiada para las empresas internacionales. Sin embargo, la estrategia global permite obtener diferentes ventajas competitivas derivadas de la concentración y coordinación de actividades, de modo que al tiempo que la concentración de actividades facilita la obtención de economías de escala, la coordinación de actividades permite obtener sinergias y lo que es importante, alguna diferenciación.

Algunos autores consideran el enfoque global como el más apropiado, porque además de lograr mayores economías de escala y sinergias, permite cubrirse mejor ante los riesgos característicos de la diversificación internacional, lo que facilita una operatividad mejor en los mecanismos de asignación de recursos.

Cuando la empresa ha decidido cambiar sus fuentes de recursos, mercados, lugar de producción, etc., es decir, decide dar el paso de internacionalizarse, es cuando procede elegir la forma de hacerlo. Sin duda, hay varias formas de internacionalización, para ello la empresa tiene que informarse y analizar, cual será la estrategia más adecuada a seguir en cada caso.

Estrategia de Información de las Empresas.

Para saber cómo es la situación en los mercados elegidos a los que podría concurrir, se puede realizar un análisis del mercado a través de una investigación secundaria, es decir, buscar la información que editan bancos, asociaciones profesionales, periódicos, institutos de economía exterior y estadísticos. La empresa podría hacerlo ella misma o recurrir a agencias especializadas o consultorías. Estos análisis deberán tener en cuenta todos los puntos que pueden interesar a la institución, dejando fuera aquellos que supongan un coste no asumible para la toma de la decisión. Por lo tanto, la empresa tendrá que evaluar lo que para ella, según su filosofía preestablecida, es más importante conocer.

En una segunda etapa, la empresa puede consultar una serie de índices de los cuales, sin duda, uno de los más importantes es el B.E.R.I. (Business Environment Risk Information), el cual calcula el riesgo en cada país, por medio de un grupo de directivos y ejecutivos de las empresas, bancos e instituciones económicas, que juzgan puntos de información tales como el clima de negocios, estabilidad política, y el riesgo de transferencia, así como otros doce criterios: devaluación monetaria, balanza de pagos, burocracia, crecimiento económico, convertibilidad de la moneda, aplicación de los contratos, costes salariales y productividad, disposición de expertos y servicios, capacidad de comunicación y transporte, management local y socios, créditos a corto plazo, y por último, créditos a largo plazo y capital propio.

La consulta de este índice, tiene como fin poder evaluar mejor la situación y reducir la inseguridad para la internacionalización de la empresa en los diferentes países en donde se tome la decisión de actuar.

Como comentario, es importante resaltar que más del 50% de las empresas que se quieren internacionalizar consultan este índice. Por último, dentro de esta estrategia, se pueden evaluar las posibilidades de estudio del PIB de los diferentes países, analizando las cifras y viendo cuánto poder adquisitivo tiene cada uno de ellos.

Como es lógico, para minimizar los costes de la información requerida, se puede hacer una lista de preferencias de estas informaciones. Quiere decir que si la respuesta a una pregunta ya significa que ese país, ese mercado, ese modo de internacionalizar no se puede utilizar, entonces no continuaremos con la investigación.

Para terminar de matizar este tipo de estrategia, un punto muy importante a tener en cuenta son las costumbres sobre consumo. Si una empresa exporta a países árabes tiene que conocer, que no puede exportar carne de cerdo o alcohol. Por ejemplo en un país como Irán, donde no se aceptan productos extranjeros, Coca-Cola tendrá problemas para encontrar un socio en franquicia, a no ser que desee vender su producto en el mercado negro.

Estrategia para entrar en un Mercado

Con esta estrategia y según la información disponible, la empresa elige su forma de entrar en el mercado. Siguiendo a Kulhavy (1986) podemos decir que hay cuatro criterios estratégicos para entrar en el mercado: lugar de producción, inversiones directas, normas legales y situación de la propiedad. Sin embargo, existiendo varias posibilidades de estudio para entrar en el mercado, Meissner (1987) desarrolla un sistema de

niveles de internacionalización, siguiendo tres importantes criterios: cantidad, grado de autonomía de la organización en el extranjero, y manera y forma de transferencia de los recursos.

El sistema de niveles de internacionalización de la empresa, partiendo del país de origen al país extranjero, es de lo que nos vamos a ocupar como estrategia para entrar en un mercado.

Las exportaciones

La primera fase de la empresa internacional es la exportación; la venta de bienes y servicios al exterior distinguiendo entre exportación directa e indirecta. En el primer caso, se vende directamente y en el segundo, un intermediario se establece entre la empresa interior y los clientes exteriores y, por lo tanto, el productor tiene relaciones muy indirectas con el extranjero. Lo que se hace es ofrecer y dejar la realización de los negocios a otra empresa en el extranjero si la empresa interior no tiene conocimientos de dicho país, si tiene poco capital, o no quiere correr mucho riesgo o si no quiere montar una exportación fluida.

Este sistema, tiene la desventaja de estar lejos del mercado, de depender de las informaciones, intereses y actuaciones de los socios extranjeros.

Sin embargo, el que prefiere evitar estas desventajas e implicarse más en el proceso de internacionalización, puede invertir directamente en el exterior y sustituir la distribución anterior independiente, por empleados de la propia empresa. Lo cual significa más libertad pero también transferencia de capital al exterior y por consiguiente más riesgo.

Los contratos de licencias

Con licencia queremos significar en este caso la utilización de patentes, conocimientos, experiencias a cambio de una contraprestación.

Desde la dimensión de importación, significa hacer el asequible el know-how internacional y por lo tanto asegurar la capacidad de competencia de la empresa. Desde la dimensión de la exportación significa limitar el riesgo en la inversión que se produce para aumentar el volumen de negocios y por mercados extranjeros que suponen puntos más críticos.

Los contratos de licencia se aplican cuando la pequeña base de capital de la empresa no permite la inversión directa en el extranjero; para evitar aranceles y grandes riesgos, de tener que producir en otro sitio y siempre y cuando haya leyes que no permiten una transferencia de beneficios.

Las grandes ventajas son: primero la penetración rápida en el mercado nuevo y que, en caso de fracaso, permite una retirada bastante fácil; segundo, la cantidad producida por la propia empresa permanece constante, y no se necesitan modificaciones.

Sin embargo, se tiene que tener en cuenta que se puede producir una competencia que modifique un poco el producto y no se quieran ya pagar los contratos de licencia.

La Franquicia

La franquicia es una forma todavía más especial de transferir know-how. Sin duda es la más utilizada en el sector de servicios. Una empresa concede los derechos a otra para utilizar el nombre de la marca a cambio de una contrapartida. El que la adquiere es independiente legalmente, sin embargo, tiene que actuar según las órdenes de la empresa en lo que se refiere a la imagen, propaganda, etc. La empresa poseedora de la patente ayuda normalmente al desarrollo de las instalaciones, enseñanza y publicidad.

Para encontrar un socio que quiera obtener estos derechos, hay que tener una posición fuerte en el mercado y el producto debe de poder venderse en otro país sin necesidad de muchos cambios.

El ejemplo más conocido de este tipo de negociación es Coca-Cola, que casi se vende en el mundo entero. La empresa básica vende el jarabe, la base secreta impone estándares de calidad y de marketing y da apoyo a la instalación. De otra parte, cada empresa licenciataria tiene que tener en cuenta el gusto especial de su país, es decir, va a poner más o menos azúcar y ácido carbónico. Las relaciones estrechas entre empresas, hacen funcionar este sistema muy eficazmente, dado que cada uno de los socios actúa según sus intereses y colabora con el otro en cuanto puede.

El Joint-Venture

La agrupación más o menos temporal de dos o más empresas es lo que se llama *joint-venture*. La empresa de un país se asocia con otra ya establecida, y que tiene más conocimientos del mercado interior, pudiendo

negociar mejor con las administraciones. La empresa entonces es tratada como totalmente interior. En muchas ocasiones, el socio es una empresa estatal, con lo cual no sólo el riesgo de la inversión disminuye, sino también el riesgo político.

Sin embargo, puede ocurrir que la dirección de las empresas tengan distintos objetivos y culturas, de manera que en ocasiones pueden surgir problemas.

Las Sucursales, Producción y Filiales en el extranjero

Para que esta estrategia pueda llegar a ser más efectiva, es decir, implicarse más en el negocio extranjero, se pueden tener sucursales, producción, o filiales enteras en otro país. Esto sin duda significa más inversión fuera del país y, por consiguiente, más riesgo, pero también más proximidad al cliente y al mercado.

Si Volkswagen, por ejemplo decide construir una nueva planta en Hungría, cuenta con unos bajos costes de producción y con un nuevo mercado, o más bien nuevos mercados para todo el Este que entonces estarán más cerca y cuyo transporte es menor.

Puede surgir un problema con las filiales en el extranjero, si las normas y la filosofía de la sociedad matriz son aplicadas exactamente igual en el extranjero que en el propio país, esto por cierto pasa sobre todo en empresas americanas. Dado que si la empresa americana exige puntualidad de pagos y de contabilidad a su filial, puede suceder que no deje bastante libertad a estos directivos, y entonces puede ocurrir que la filial no tenga suficiente flexibilidad para competir con las demás empresas del país.

Comprar o Construir

Por último la estrategia puede llegar a tener que decidir si compra o construye. Para ello hay que decidir sobre cuáles son las facilidades de otro país, cuáles se pueden emplear directamente y cuales se deben cambiar.

Comprar una empresa, tiene la ventaja de que los recursos humanos ya tienen experiencia y que existe directamente una proximidad al mercado, tanto desde la dimensión de compras como de la de ventas.

Cuanto mejor sea la imagen de dicha empresa mejor será comprarla en lugar de construir algo nuevo, aunque no debe perderse de vista que pueden surgir problemas personales si los recursos humanos no están de acuerdo con el cambio.

La creación de una empresa nueva y su construcción, tiene la ventaja de que se pueden poner equipos y maquinarias de producción lo más técnicamente avanzados. Esta decisión puede llevar a cabo grandes ventajas de coste en comparación con las empresas ya establecidas, y por ello conseguir una buena entrada en el mercado así como una alta competencia. Podemos terminar, diciendo que según el Harvard-Multinational-Enterprise-Project, existe la tendencia de comprar empresas en países industrializados y construir nuevas en países en vías en desarrollo o subdesarrollados.

Como se puede ver, hay muchas maneras y posibilidades de estrategias para internacionalizar la empresa. La mayoría de las empresas actualmente las aplican de una forma u otra, incluso sin ser conscientes de

ello. En los momentos actuales, el mundo es tan interdependiente que ya no existe la posibilidad de inhibirse del negocio internacional.

La internacionalización demuestra tener múltiples ventajas, de tal forma que las empresas que no la aplican tienen desventajas en comparación con las que se esfuerzan en conseguir su presencia en múltiples mercados competitivos. Todo ello exige un proceso de adaptación, flexibilidad e iniciativa, que es lo que en definitiva lleva al éxito en los negocios.

Para ello, cada empresa deberá hacer cálculos sobre las posibilidades de invertir en otros países y actuar según sus objetivos, lo que significa no sólo actuar en otro país, sino también, sufrir un cambio cualitativo. Las empresas, por lo tanto, no deberán aplicar estrategias pasivas, sino buscar activamente nuevas posibilidades de internacionalización.

La orientación de las estrategias internacionales, sea en la forma de unos costes favorables, de una capacidad de innovación, o a través de una política adecuada de selección de los segmentos de mercado, exige, por parte de las empresas, una notable capacidad de adaptación estratégica.

Estrechamente vinculadas a las estrategias de localización de los procesos productivos, se encuentran las diferentes opciones financieras. Aquí se trata fundamentalmente del desarrollo de las innovaciones financieras, que llevan a que las empresas dispongan de un espacio de juego financiero internacional más amplio. El saber moverse en este espacio de la innovación financiera exige sin duda, un elevado grado de cualificación en el personal de las empresas, que sean capaces de poder utilizar de forma razonable estos instrumentos.

Las estrategias que aquí se han presentado en cuanto a la internacionalización junto con los procesos de adaptación necesarios, solamente puede alcanzarse por parte de las empresas cuando se de el hecho, que el conjunto de la cultura empresarial tenga capacidad para ajustarse a este proceso de adaptación de forma adecuada.

La internacionalización y la europeización se ha convertido sin duda, en el destino de muchas empresas, y con ello, también en el destino de los hombres en Europa como en otras partes del mundo.

LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR ESTRATÉGICO Y ORGANIZATIVO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN:

Leonardo da Vinci, decía: “que las ciencias que no nacen de la experiencia, ni terminan en la experiencia, son vanas y llenas de errores”. El correcto uso de los juegos científicos en la dirección de empresas, puede tener dos efectos: puede desarrollar nuevas teorías y nuevas prácticas de dirección y pueden disminuir muchas de las ineficiencias que se producen en las situaciones más complejas, especialmente en muchas que son ahora inimaginables.

Dentro del marco conceptual de las ciencias económicas, la empresa se constituye en uno de los factores de producción con la función básica de la regulación y coordinación de los restantes factores económicos.

Los factores de la producción se definen como recursos factibles de clasificarse en: recursos materiales, recursos de capital, y recursos humanos.

La preocupación en los momentos actuales es resolver la problemática del hombre como recurso y como factor fundamental de la dinámica de la empresa, de la motivación y captación de sus energías de una manera óptima.

La globalización de la economía en el mundo empresarial, como consecuencia de los cambios organizativos y procesos de descentralización, tiene como reto muy importante, la capacidad directiva y la capacidad de los recursos humanos. Conseguir con éxito la actividad económica y social, no depende tanto de las estructuras organizativas, sino de la capacidad de los recursos humanos y de la dirección de los mismos.

El hombre en su conformación intrínseca, es una fuente de energía y capacidad, la cual en su conjunto da significado a los recursos humanos. Estos recursos son aplicados a la gestión de la empresa. Por lo cual el hombre se involucra en el esquema institucional de la empresa y pasa a formar parte de ella. En estas condiciones la empresa, por definición, supone la existencia de regulación y coordinación racional, mediante la aplicación de una estrategia de acción. La estrategia define la necesidad de una forma de liderazgo y una metodología de motivación que conlleve la óptima generación, aplicación y aprovechamiento de las energías, transformadas en recursos humanos para el cumplimiento estratégico de los objetivos de la empresa.

Esta actitud, que indudablemente significa una manifestación sociocultural de los directivos, permitirá enfrentarse a los problemas de dirección y, desde un punto de vista socioeconómico, concurrir al desafío que nuestro entorno internacional nos impone, frente a la necesidad

imperiosa de desarrollo científico, tecnológico, económico, social, cultural, y político.

En los últimos años, en el campo del conocimiento científico se ha realizado un acelerado proceso de investigación y acumulación de saber, en todo aquello que se refiere al espacio de actuación y naturaleza del hombre.

En la dirección de empresas, como disciplina, ha ocurrido otro tanto. El director de empresa sabe mucho del comportamiento de lo mecánico de su sistema y relativamente poco del componente más importante del sistema: el hombre.

Para que los sistemas en el proceso de cambio tengan éxito, deben tener significado para las personas implicadas directa e indirectamente. En definitiva, el significado es el resultado del entendimiento, motivación favorable, y energía hacia la operación del sistema que el hombre, como elemento insustituible, conscientemente aplica. Es decir, el sistema es una obra más del hombre.

Esta importancia del hombre, que parece tan obvio, no ha tenido en el proceso empresarial tal significación, por cuanto el hombre genéricamente no ha sido aprovechado íntegramente y sí un grupo reducido de ellos; tal vez los mejores de acuerdo a las especificaciones de tiempo y espacio.

En el momento actual, no hay motivación para la actuación dependiente en el mundo empresarial. La motivación supone la conciencia que cada hombre y los hombres que constituyen un grupo dentro de la empresa, son elementos energéticos y creadores potenciales.

Es necesario destacar que la motivación es un proceso dinámico, y no acciones aisladas o gratificaciones circunstanciales. Hay que comenzar por estimular al hombre a fin de ayudarlo a creer en sus capacidades y en lo valioso de su aportación, para que sintiéndose seguro de sí mismo, se atreva a trascender sus limitaciones individuales y entregue generosamente lo mejor de sus capacidades.

En las organizaciones el concepto de participación va mucho más allá de la participación en beneficios de la empresa. Se trata de una idea amplia y vinculada a la propia función del hombre en la orientación del proceso productivo, a su identificación con la actividad que realiza y, en definitiva a la estructura de poder en la empresa. Así mismo, debe quedar claro, que la participación no es un instrumento para defender la empresa y su esquema de poder ante las turbulencias laborales o a las distintas orientaciones políticas adversas que se pueden producir, ni tampoco una forma de eficiencia buscada por el empresario. Es una actitud frente al hombre que lo concibe como una individualidad, particular y activa con el mundo que nos rodea.

Es necesario advertir que existen en la actualidad fuertes corrientes de todo orden en su mayoría político-empresariales, que han adoptado la solución de la empresa participativa internacional como una forma de atracción, no sólo por la competitividad empresarial, sino también como solución a la presión laboral.

Basados en el principio fundamental de que la participación es una actitud del hombre frente al hombre y no simplemente una herramienta para soluciones transitorias, será necesario, que quienes aborden este tipo de

esquema, empresarios y trabajadores, dispongan de una adecuada filosofía y cultura empresarial, y no operen solo basados en conveniencias circunstanciales. De esta forma las obligaciones y derechos que de tal fenómeno emanan, deberán ser comprendidos y ejercitados por el contenido de su filosofía y su política y no solamente por las ventajas competitivas o las presiones del momento.

Esta cultura empresarial participativa, sólo se logra mediante el prolongado ejercicio y formación de técnicas de relaciones humanas en la vida cotidiana de la empresa, y que llevan paulatinamente a un estado de participación de los recursos humanos que ha sido entendida y vivida por todos los involucrados en el esquema de la empresa.

Sin duda, la acción participativa que no cumpla con el requisito de una verdadera responsabilidad conjunta y compartida, hará estériles los esfuerzos por capitalizar la energía disponible y terminará siendo un foco constante de frustración.

No hace falta resaltar aquí la importancia del factor humano en cualquier proceso productivo y mucho menos aún en la actualidad que nos toca vivir, en la que todas las empresas que se dedican a un producto poseen procedimientos, técnicas, y tecnologías similares. Es precisamente en este entorno en el que el factor que marca y marcará las diferencias estratégicas en capacidad competitiva de las empresas es, sin duda, el factor organizativo de los recursos humanos. No existe en todo el ámbito empresarial otra cuestión de consecuencias tan duraderas o en la que sea tan difícil de retroceder como en la relativa a los recursos humanos.

La actualidad del tema de recursos humanos se debe a la propia complejidad social en que vivimos, pero también a la incorporación tan importante que se introdujo en todas las ciencias económico empresariales, a partir de la década de los sesenta, por la necesidad del proceso de cambio de valores de la cultura empresarial y de una mejor organización. Hasta entonces la importancia del área de recursos humanos en la formación empresarial y a los cambios de adaptación que tenían que verse sujetos, era prácticamente inexistente. Como indica García Echevarría (1.984):

“Puede por tanto asegurarse que una de las grandes áreas de actividad del economista de empresa en el momento actual y, sobre todo, cara al futuro, es la que se refiere a la configuración de las decisiones en materia de política de personal, esto es, en la configuración del área de los recursos humanos en la empresa”.

El factor humano entendido como el factor más crítico de la empresa, no puede ser juzgado en términos de conveniencia económica, debido a que juega un papel tanto más relevante que el ejercido por los factores capital y materias primas, además, al tratar elementos tan complicados como son las personas, debe de ser considerado estratégicamente de una manera totalmente diferente a otro tipo de factores que se inserten dentro de un proceso de gestión económico productivo.

En particular las operaciones desarrolladas para la integración de los recursos humanos al amparo de las actuales acciones empresariales, que se actualizan en el espacio de configuración económico-político, totalmente inestable, obligan a la empresa a hacer una elección de manera condicionada, que debe ser armonizada dentro de la búsqueda del equilibrio económico del que debe gozar toda empresa que se aprecie.

Si el factor humano constituye uno de los factores críticos de la producción, resultaría interesante evaluar el peso relativo que su coste tiene sobre el producto.

Se pueden, en efecto, revelar significativos elementos de diferenciación, sea a niveles de sectores por su diversa naturaleza o a nivel de combinaciones productivas por el transcurso del tiempo. La realidad es, que coexisten empresas en las cuales el coste del trabajo es preponderante y otras en las que el tipo de actividad desarrollada tiene toda su fuerza en el factor puramente mecánico y en sus procesos.

El citado factor mecánico queda definido por un conjunto de bienes instrumentales que comprenden utensilios, máquinas, instalaciones; en el que cada uno de ellos tiene una propia y precisa connotación técnica.

Como primera connotación habría que explicar que el hombre representa para la empresa el recurso máspreciado que se pueda tener, aunque, de una forma bastante repetitiva constituye un elemento coste efectivo, cuya graduación tiene importantes consecuencias sobre la causa-efecto que se genera en torno a las relaciones formales e informales en el ámbito de una empresa.

Lo que, en definitiva, se viene a decir con esto es que, el hecho de gestionar los distintos factores productivos, significa racionalizar o, mejor dicho, encuadrar racionalmente la misión de estos factores con el fin de que se transformen en una contribución efectiva para conseguir el equilibrio económico sin el cual una empresa no podría subsistir.

Parece a estas alturas casi obvio, hacer notar que el elemento unificador y principal del indicado proceso de racionalización, esté constituido por los recursos humanos, que desarrollan en la empresa toda una serie de actividades y funciones cuya dirección se pone en manos del empresario.

Actualmente, en el mundo de la empresa vivimos una situación de transición entre un proceso industrial y un proceso post-industrial, y el inicio de un periodo de cambio que se presenta de forma muy acelerada. Por lo que respecta a la descripción que estamos haciendo, el crecimiento de esta sociedad post-industrial; está determinando el paso de una tecnología de la máquina a una tecnología de la mente, lo que originará la posibilidad de un estudio más profundo de las fuentes científicas, técnicas y profesionales.

La sociedad post-industrial, es decir, la sociedad de los servicios y de la información y comunicación, está originando la necesidad de un proceso de adaptación de un gran número de recursos humanos, que tienen que adaptarse a las nuevas innovaciones tecnológicas que van surgiendo en el mercado de trabajo. Todo ello supone que en un futuro no muy lejano, cada área de gestión de una empresa estará formada por empleados con un nivel de conocimientos tan amplio, como amplia será la tecnología a disposición del hombre en ese momento, y tendrán que estar formados para adaptarse rápidamente a las nuevas innovaciones que aparezcan de forma continuada en un mercado productivo, y que estén relacionadas con el grado de competencia y evolución a que da lugar la competencia entre empresas que se mueven en un espacio de configuración de una economía internacionalizada.

Tales tendencias insertadas en un escenario que prevé la difusión de elevados niveles de escolarización, parecen operar dentro de profundos cambios estructurales en la sociedad, de los cuales se comienza a advertir ya las primeras consecuencias.

Otro aspecto muy importante dentro del mundo empresarial y más especialmente en el mundo de los recursos humanos en la empresa, es el hecho de que quien la dirige debe saber abastecer a todo su complejo económico unas garantías profesionales que son típicas de una sociedad civil primero e industrial después.

El riesgo en el que se puede incurrir, a nivel de pequeñas empresas productivas, es el de encontrarse delante de un conjunto de factores productivos, no adecuadamente organizados, que tengan una relevante incidencia en los costes internos del proceso de producción (costes de desorganización, la no valoración de las posibles alternativas estratégicas, la falta de adaptación a la competencia internacional, etc.).

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA ENTRE LOS HOMBRES Y LA ORGANIZACIÓN:

En el transcurso de mi intervención, mi intención es la de dejar claro que el problema central de la gestión de los recursos humanos, con el fin de conseguir mayores rendimientos, hace referencia al concepto de economicidad, es decir, acercarnos estratégicamente a una integración sinérgica a nivel organizativo.

Sobre este problema empresarial inciden, como elementos determinantes de los márgenes de maniobra competitivos, dos formas de particular intensidad: la evolución tecnológica y el componente recursos humanos en sus aspectos motivacionales y organizativos.

Por un lado, la evolución tecnológica tiene una incidencia muy fuerte en el concepto de técnica empresarial, en el sentido de que una mayor técnica en nuestro servicio, nos permitirá diseñar la empresa con mejores prestaciones y así obtener unos rendimientos más rápidos y eficientes, ya que al gozar de unos mejores medios, se podrá valorar de una forma más precisa nuestra relación con el mundo competitivo y las ventajas que hemos alcanzado respecto a ellos.

Por otro lado, las oportunidades tecnológicas pueden almacenarse y valorarse, sólo si se realiza una entera revisión de la organización interna y una recalificación cuantitativa de todos los protagonistas de la organización empresarial.

Además, es importante comentar que si comparamos diferentes empresas de pequeña dimensión interactuantes en el mismo sector, que disponen de tecnologías suficientemente uniformes, se pueden observar sensibles diferencias en los niveles de rendimiento y economicidad, ligados a las diversas capacidades que cada una de ellas tiene de combinar los factores de la producción, en vista de la mejora o del mantenimiento de la competitividad en el mercado.

No se trata, por tanto de buscar elementos de compatibilidad rigurosamente encuadrables en rígidos sistemas, sino que el problema se presentará en el momento de definir la figura del sujeto económico, que es

considerada el elemento central de la combinación empresarial, por el hecho de ser la persona encargada de tomar el mayor número de decisiones y asumir por lo tanto, el mayor nivel de responsabilidades.

Para finalizar con este conflicto, a modo de síntesis, se podría decir que sólo a través de una integración entre la tecnología, recursos humanos, y organización, se puede llegar a mantener una posición de equilibrio en el inestable, turbulento, y complicado escenario de los mercados internacionales actuales.

Influencia estratégica de la relación de la empresa con el ambiente

Parece evidente que la prestación que realizan los recursos humanos en su relación con la empresa, no puede ser considerado únicamente haciendo referencia al ambiente en el cual los subordinados desarrollan diariamente su actividad. El hecho de vivir en el exterior de la empresa, comporta una serie de problemas, aunque aparentemente no inciden de manera directa sobre el rendimiento de éstos, pero sí tienen efectos importantes de tipo indirecto, hasta el punto de influir en los niveles cuali-cuantitativos de la actividad.

En el ambiente empresarial la relación con el entorno (mercados), viene caracterizada por la presencia de un grupo de empresas que operan en diferentes conceptos geográficos, económico-políticos, culturales, etc., y que se configura como un compendio de situaciones favorables o desfavorables, que dependerán de los objetivos a corto, medio, o largo plazo, en el sentido de que si lo que se persigue es una mera estabilidad o posicionamiento en el mercado o, si por el contrario el objetivo final es ir ganando y ascendiendo puestos estratégicos dentro de las escalas de rendimientos y competitividad

con las demás empresas que operan en nuestro mismo espacio de configuración.

Para tener una idea más concisa de lo que estamos hablando podríamos dividir el ambiente en dos tipos diferentes: el ambiente general y el específico. Dentro del ambiente general se pueden observar diversos aspectos:

- a) ***Ambiente físico***: es muy importante que sea por los factores naturales (clima, recursos energéticos, etc.), por todos los factores desarrollados por el hombre (transporte, comunicaciones, etc.), que constituyen puntos potenciales de fuerza o de debilidad para una empresa, dependiendo de que se desarrollen dentro de una red de servicios y con infraestructuras suficientes.
- b) ***Ambiente cultural***: es relevante tanto, para los valores fundamentales del campo económico, como para el nivel de preparación de los recursos humanos del que dispone la empresa.
- c) ***Ambiente social***: es decir, la estructura de la sociedad, su composición en grupos y las relaciones existentes entre los propios grupos.
- d) ***Ambiente tecnológico***: se refiere a todas las innovaciones que pueden surgir en el desarrollo de los distintos procesos productivos y que articula la relación entre los mismos y el

grado de compenetración con los demás factores del sector de la producción.

- e) **Ambiente político legislativo:** otorga a la empresa el ordenamiento jurídico necesario y la legislación vigente que le permita actuar fielmente en sus contenciosos con sus elementos a la propia empresa, o con elementos externos, conflictos con empresas competitivas o con el Estado en general.

- f) **Ambiente económico:** referente al tipo de sistema de configuración económica donde se mueve la empresa o a la forma de intervención del Estado en la economía.

El ambiente específico, en cambio, refleja los diferentes mercados internacionales en los que una empresa opera.

- Mercados de adquisición de factores productivos.
- Mercados de adquisición de productos empresariales.

En estos espacios de configuración, se concretan las interrelaciones entre la empresa misma y los distintos grupos sociales y económicos, como pueden ser, los consumidores de bienes y servicios, la competencia, las compañías financieras de capital de crédito y de capital propio, el Estado, la Administración Pública, los Entes locales, etc.

Es importante enumerar una serie de elementos del mercado de compra/venta de bienes y servicios, como son el proceso de internacionalización y ampliación del mercado competitivo a una escala mundial, la innovación tecnológica, los nuevos valores emergentes en la

cultura de recursos humanos, etc., que son responsables en gran medida del éxito o fracaso de una empresa, ya que deben responder a los cambios en los comportamientos de todos los factores que se integran dentro de un mercado competitivo.

Como se ha indicado, el trabajo comporta para la empresa un coste, que hay que juzgarlo en relación a la contribución aportada respecto a poder conseguir los objetivos de economicidad del sistema empresarial.

En tal perspectiva de análisis, ayudándonos de una programación de la producción correcta, se podría hablar de una eficiente programación de los recursos humanos, dirigida a asegurar unos contenidos adecuados en las modernas formas de profesionalidad y encaminada a ejercer de patrón de bases en la coordinación y dirección de las diferentes áreas productivas, para así poder tener una mejor visión de todo el organigrama estratégico de la empresa.

Entender, valorar, planificar y, por consiguiente, adaptar, promover, formar el personal, son todos los elementos que la empresa moderna debe hacer propios para poder estar en condiciones de minimizar el fenómeno de la precariedad de la profesionalidad que, actualmente, es muy corriente en todas las empresas internacionales, debido a la existencia de la crisis internacional en materia de relaciones humanas y la falta de solidaridad con países e instituciones menos desarrolladas.

Para superar estos problemas, la respuesta empresarial se concreta en una estrategia global, de la cual la misma estrategia de los recursos humanos constituye parte integrante.

Como se ha indicado anteriormente, el sujeto humano individualmente o mediante la organización, debe tener las posibilidades de desarrollar su propia actividad empresarial. En relación a tan fundamental requisito, se tendrá que realizar un exhaustivo reconocimiento de los factores que inciden sobre tal evento.

Por lo tanto, se debe de otorgar un papel fundamental en la aplicación de este tipo de estrategias, a la figura del dirigente de la empresa moderna al que se le recomendará la misión de desarrollar un modelo de decisión empresarial, bien diferenciado, respecto a aquellos tradicionales que se venían utilizando en las empresas, antes de que se produjera lo que es la innovación tecnológica, ya que hay que ser consciente de que en el espacio de configuración de los nuevos sistemas económicos internacionales, las nuevas situaciones culturales han cambiado respecto al pasado.

En las nuevas concepciones de la empresa, la utilización del término cultura empresarial viene empleándose, por los máximos responsables, como un conjunto de valores y de convicciones que operan en los comportamientos empresariales, individualizándose así un concepto que tiene una influencia notable, en la adaptación y el cambio que son necesarios para realizar cualquier línea de actuación, que lleve a una situación más competitiva en los mercados internacionales.

De tal modo que al empresario moderno, se le pone en la situación y en la exigencia de buscar un estado dinámico de compatibilidad y búsqueda de equilibrio entre las propias iniciativas y la cultura empresarial, con capacidad de influir sobre los resultados de sus mismas acciones.

Queriendo individualizar las características y elementos determinantes de la cultura empresarial, podemos hacer referencia a una línea evolutiva y de adaptación que prevé en sus dos extremos, por un lado, una cultura de tipo tradicional y, por otro, una de tipo participativo profesional. Dentro de la cultura tradicional será preciso poner un gran énfasis sobre la definición de sus funciones y sobre la necesidad de una formal observación de normas de comportamiento definidas en este tipo de culturas.

En contraposición a lo anterior, y para poderse adaptar al cambio exigido por las estrategias de internacionalización, la cultura de tipo profesional irá encaminada, a favorecer y exaltar un clima de colaboración y participación entre todos los recursos humanos de la empresa, es decir, es necesario alcanzar un perfecto entendimiento entre los diferentes niveles de responsabilidad a nivel operativo, y aquellos que pertenecen a los máximos niveles de responsabilidad estratégica, ya que si no se consiguen unos eficientes canales de información y comunicación, y como consecuencia de participación, no se llegarán a consolidar los resultados económicos y sociales que toda empresa persigue.

En la configuración estratégica de los recursos humanos, la figura del manager (director) es, en definitiva la de un sujeto que asumiendo las máximas responsabilidades, conoce la utilización y potencialidad de todos los factores y elementos que intervienen en el proceso de integración empresarial, y que posee las capacidades de armonizar y controlar de una manera lógica e imaginativa, las diferentes tensiones que se producen en la consecución de los objetivos empresariales, siempre teniendo en cuenta las sinergias existentes.

Para poder realizar estas actividades, el directivo moderno tiene que poseer un amplio conjunto de conocimientos empresariales y tener una formación empresarial para así, integrarlos en su propia experiencia para que le permita adoptar, en cada momento, una correcta toma de decisiones.

Más allá de los diferentes instrumentos técnico-organizativos de los que hemos hablado, para alcanzar una dimensión de internacionalización es, de suma importancia, contar con una buena planificación de los recursos humanos que suponga centrarse en la formación y desarrollo con el fin de alcanzar un alto grado de profesionalidad.

Se trata en definitiva, de tener en cuenta las diversas fuerzas y potenciales (mercado de trabajo exterior-interior, vínculos de leyes y normas contractuales, elección y motivación individual, etc.) que influyan en la dinámica de los recursos humanos y vayan dirigidas a las acciones oportunas en el diseño y configuración profesional y organizativa que los objetivos empresariales exigen.

En efecto, las exigencias de cambio producidas en la nueva división de trabajo por la caída de barreras políticas económicas y sociales, hacen que la gestión de recursos humanos se convierta en el verdadero y más importante factor estratégico empresarial; de forma que los valores de autoridad, poder y mando tendrán que dejar paso a la participación, responsabilidad, creatividad, objetividad, etc.

Las estructuras organizativas que surjan de estas nuevas filosofías empresariales, motivadas por la complejidad de los mercados internacionales, serán más complejas pero a la vez más flexibles y

adaptativas en los turbulentos espacios económicos para encontrar ese equilibrio que es necesario en la dinámica estratégica de la empresa.

Para terminar, diremos que una nueva Europa emerge rápidamente como resultado de la integración de los mercados y del desarrollo político en todo el continente. Durante los años noventa el ritmo de cambio tiende a acelerarse al tiempo que Europa pasa a ser una comunidad integrada. Este turbulento contexto crea nuevas condiciones de mercado y de competencia para las empresas europeas.

En la nueva Europa triunfarán aquellas empresas que sean capaces de adaptarse para afrontar el cambio. Por ello, tendrán que configurar, diseñar, y poner en marcha estrategias específicas para Europa, considerándola como un todo y no para un solo país.

El nacimiento de una nueva Europa supondrá un reto para los nuevos líderes europeos, con el fin de poder enfrentarse a la diversidad cultural y a la apertura de nuevos mercados, necesitando diseñar nuevas estructuras organizativas, promover nuevos estilos de dirección y, sobre todo, desarrollar una nueva generación de directivos capaces de operar de manera efectiva en toda Europa.

Dentro de este marco de nuevas diferencias culturales es importante insistir en que no se pueden ignorar las diferencias culturales regionales y étnicas con las que hay que enfrentarse dentro de la globalización e internacionalización de las diferentes culturas existentes de cada país.

Para dar énfasis a lo anteriormente mencionado, me van a permitir que comente anecdóticamente lo sucedido en uno de los últimos cursillos

internacionales. A todos los empresarios participantes al finalizar el evento se les pidió reunirse por nacionalidades para elaborar un trabajo de síntesis. El tema a desarrollar era “Los Elefantes”.

El día de entrega, los distintos grupos procedieron a su presentación. La delegación española con aire relajado presentó un informe con el título: **“Todo acerca de los elefantes”**.

La delegación centroeuropea representada por Alemania, mostró puntualmente tres voluminosos tomos con el título:

“Breve introducción al estudio de los elefantes”

En medio del solemne acto, un grupo de países de otro continente, entró ruidosamente, y con cierto asombro preguntó:

“¡Ah!, ¿la entrega era para hoy?”

CONCLUSIÓN

Los últimos 20 años han sido testigo del desafío de la internacionalización. Las personas, las empresas y los estados, tienen consiguientemente que aprender a salir de su propio medio. No obstante, el rebasar sus propios condicionamientos constituye un obstáculo de dimensión. Las empresas se han inclinado hacia la solución de la internacionalización y la globalización.

En las empresas donde la cultura es fuerte se ha actuado en todas las situaciones únicamente en función de sus estándares y procedimientos internos, las diferencias ignoradas han hecho surgir a veces fuertes discrepancias y malos entendidos.

Otras empresas tienden a sacar ventajas de estas diferencias y aplicar soluciones interculturales. Esta opción es, a veces, sin duda difícil de gestionar a nivel de información y comunicación interna, pero permite encontrar soluciones más creativas para diseñar nuevas estructuras organizativas frente a los mercados internacionales.

El “management” internacional intenta utilizar de manera adaptativa las diferencias para crear una sinergia y encontrar soluciones de conveniencia. Al mismo tiempo las empresas buscan nuevas formas de alianza y de unión.

Los valores sobre los que se elaboran las nuevas formas de “management” son la expresión y difusión de nuevos comportamientos, compatibles con los de otras culturas, o civilizaciones vinculados estrechamente unas con otras.

Los esfuerzos para encontrar las convergencias, los acercamientos, las alianzas, disminuyen fuertemente la incomprensión, la desconfianza y el individualismo.

Por lo tanto, para poder progresar en esta integración, lo primero es adquirir y comprender los nuevos comportamientos, otras culturas, otros modos de vida y saber adaptarse, con el fin de accionar la convivencia internacional con más inteligencia y eficacia.

La filosofía que esta cultura internacional representa en la globalización, se llega a sentir como una fuerza mágica, como una especie de compulsión moral para quienes conciben al hombre en el seno de una

concepción ética humanística del universo; es decir, en la espectacular aventura de que el hombre redescubra al hombre.

La forma de empresa participativa e internacional es una resultante de esta preocupación, y como tal, debe ser analizada, observada y perfeccionada para que concurra de una manera armónica a la estrategia global, que tenga como objetivo colocar la relación empresa-hombre, frente al imperativo vital de generar y captar la energía creadora, para aplicarla de una manera sustantiva a las obras del hombre y la sociedad.

He dicho . Muchas gracias.

* * *

BIBLIOGRAFIA

Albach, H. (1996): **El factor tiempo en la competitividad**. *Working Paper (Serie Conferencia) IDOE*. N° 1, Alcalá de Henares, Madrid.

Alonso, J.A. (1994): **El Proceso de Internacionalización de la Empresa**. *Información Comercial Española*. N° 725, Enero.

Andersen, O. (1993): **On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis**. *Journal of International Business Studies*, second quarter, p. 209-231.

Canals, J. (1990): **Estrategias del sector bancario en Europa. El reto de 1993**. Ariel, Barcelona.

Canals, J. (1992): **La Internacionalizació**. *Quadernes de competitivitat*, Direcció Gral.d'Industria de la Generalitat.

Durán Herrera, J.J. (1977): **La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional**. Pirámide, Madrid.

Galbraith, J.K. (1996): **Una sociedad mejor**. *Crítica.Grijalbo Momdadori*, Barcelona.

García Echevarría, S. (1995): **Globalización de la economía y dinámica de cambio de la empresa comercial. Hacia una nueva cultura empresarial**. *Working Paper (SerieAzul)*. IDOE. N°231, Alcalá de Henares, Madrid.

García Echevarría, S.(1996): **La nueva dinámica y empresarial**. *Working Paper (Serie Azul)*. IDOE. N° 232, Alcalá de Henares, Madrid.

García Echevarría, S. y Del Val Núñez, M.T. (1996): **Los recursos humanos en la empresa española. Su desarrollo directivo y corporativo**. *Ed. Diaz de Santos*. Madrid.

García Echevarría, S.(1997): **La globalización de la economía como motor de cambio económico-social y empresarial**. *Situación: Globalización y Gobierno de Empresas*. Bilbao.

Jarillo, J.C. (1990): **Dirección Estratégica**, Mc Graw-Hill, Madrid.

- Kulhavy, E. (1986): **International Marketing**, Linz. Rudolf Traumar.
- Marr, R. García Echevarría, S.(1984): **Política de Personal en la Empresa**. Ed.ESIC. Madrid.
- Meissner, H.G. (1987): **Strategisches internationales Marketing**. Berlin, Heidelberg.
- Melin, L.(1993): **Internationalization as a Strategy Process**. *Strategic Management Journal*. Vol.13, p. 99-116.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): **La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management**, Ariel, Barcelona.
- Porter, M.E Fuller, M.B. (1988): **Coaliciones y estrategia global**, *Información Comercial Española*, Junio.
- Recio Figueras, E.M.(1986): **La Planificación de los Recursos Humanos en la empresa**, *Hispano Europea*.
- Sáinz Fuertes, A (1990): **La Internacionalización problema de decisión**, *Infobox*, Serie: Dirección y Gestión Empresarial, N° 13, Mayo, Madrid.
- Sáinz Fuertes, A (1990): **Estabilidad de los Recursos Humanos en la empresa**, *Infobox*, Serie: Dirección y Gestión Empresarial, N° 14, Junio, Madrid.
- Sáinz Fuertes, A (1990): **Las relaciones interculturales: sus repercusiones en la vida empresarial**, *Infobox*, Serie: Dirección y Gestión Empresarial, N° 17, Noviembre, Madrid.
- Sáinz Fuertes, A. (1998): **Participación y Motivación como variables estratégicas de los Recursos Humanos**. Univ. San Pablo CEU, Madrid.
- Schmidt, H. (1993): **Die Auslandsorientierung Katalanischer Manager: Befunde Einer Empirischen Studie**. Diplomarbeit an lehr stuhl für BWL und Marketing der Universität Mannheim, Mannheim.
- Veciana, J. M^a. y Genescá, E. (1994): **Management y competitividad en la empresa española**. *Alta Dirección*, N° 174, Marzo-Abril.
- Velasco, R. (1992): **Internacionalización de la Industria Española: Estrategias y Políticas**. *Economía Industrial*, Sept./Oct.

DISCURSO DE CONTESTACIÓN POR EL ACADÉMICO NUMERARIO
EXCMO. SR. DON JOSÉ MARÍA FONTS-BORONAT

EXCELENTÍSIMO SEÑOR PRESIDENTE,
EXCELENTÍSIMOS SEÑORES ACADÉMICOS,
EXCELENTÍSIMOS E ILUSTRES SEÑORES,
SEÑORAS Y SEÑORES:

Ante todo por felicitarnos por haber sido aceptado como académico el Ilustrísimo Sr. D. Antonio Sáinz Fuertes, Catedrático de Economía de la Empresa y Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad San Pablo CEU. El profesor Sáinz es poseedor de un historial sobresaliente para quienes dedican su labor a la actividad docente e investigadora en nuestras universidades.

Alcanzada la licenciatura y el doctorado en Ciencias Físicas por la Universidad Complutense de Madrid, completados por su estancia postgrado, con el reconocimiento correspondiente, en el Imperial College de Londres MSc en Nuclear Power, su vocación económica, le lleva a continuar sus estudios con una segunda licenciatura, seguida del doctorado, en la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Madrid. La Tesis Doctoral: “Teoría de la Organización: Sistema Cibernético de la Empresa (Información, Decisión, Regulación y Control)”, mereció la máxima calificación, Sobresaliente “Cum Laude”, por parte de la universidad.

En cuanto a sus publicaciones, 17 libros en el sector económico empresarial, se combinan con 72 artículos publicados sobre esta área a nivel nacional y numerosos informes y ponencias en congresos. A nivel internacional 35 artículos en universidades alemanas, inglesas, francesas y holandesas, con las que tiene contacto a través de los programas europeos

ERASMUS realzan la eficacia y eficiencia del profesor Sáinz destacándose a nivel académico. Esta actividad en los programas ERASMUS se amplía a otros países europeos aparte de los mencionados: Suiza, Dinamarca, Suecia, Bélgica, Italia, Portugal y Grecia y muestran un perfil académico verdaderamente europeo. Sus comunicaciones y ponencias en Congresos nacionales y extranjeros representan más de 20 comunicaciones.

Debemos mencionar también la amplitud de las áreas tratadas que van desde los aspectos conceptuales a los análisis sectoriales y a sus aplicaciones a nivel institucional y empresarial, destacamos sus conocimientos en el sector energético; sus colaboraciones con Butano, Enagas, Repsol, etc. claramente así lo indican.

Sus trabajos de investigación propios y en colaboración con los profesores, Bueno Campos, Urra y García Echevarría, merecen destacarse como prueba evidente de un buen hacer.

Se trata pues de un profesor que ha combinado a la perfección sus actividades docentes e investigadoras, con el asesoramiento y consultoría lo que exige una aplicabilidad de sus esfuerzos y lo que hace que su labor haya sido útil, eficiente y eficaz.

El resultado de su labor ha tenido el reconocimiento del mundo académico concediéndole galardones en los que explícitamente se mencionan sus méritos y su calidad como persona.

Me gustaría insistir en su internacionalidad y su europeísmo, su campo de actuación cubre extensamente todos los países europeos lo que le

capacita como experto en las áreas de relaciones internacionales como así lo han reconocido expresamente más de una institución de enseñanza.

Finalmente debemos mencionar las medallas de oro y de plata como profesor destacado de la Universidad Autónoma de Madrid y de la Fundación Universitaria San Pablo CEU.

El tema que presenta es de gran actualidad, analiza el fenómeno de la internacionalización y globalización de las empresas como consecuencia del impacto tecnológico, que les permite ampliar su campo de acción, alterando su entorno hasta convertirlo en global, mediante la creación de estructuras innovadoras que representan un cambio en profundidad en su gestión respecto a los comportamientos actuales.

Estos cambios han sido complejos; la cultura juega un papel importante y crítico, como explícitamente lo reconoce el profesor Sáinz. La combinación por un lado de la tendencia hacia la uniformidad, que por el hecho de poder establecer grandes instituciones a nivel mundial, automáticamente se produce; y por el otro, la pléyade de grupos que influyen en los individuos y que otorga unas características de especificidad a nivel de personas y grupos, ponen de manifiesto la necesidad de comprender los factores culturales y su dinámica para poderlos gestionar correctamente.

La globalización de los mercados, los “breakthrough” en las áreas de comunicación y transporte, las transformaciones a nivel local, regional, nacional, plurinacional e internacional que experimenta la sociedad, y que queda plasmado en sus órganos de gobierno, a cada uno de estos niveles nos ofrecen un panorama en el que debemos actuar, unos retos a los que

debemos hacer frente y una dinámica creciente de cambio con la que debemos subsistir.

Este fenómeno requiere replantearse la situación actual teniendo en cuenta una serie de condicionantes básicos, que siempre han existido, pero que ahora necesitamos resaltar, en los que debemos apoyarnos y sobre los que tenemos que edificar los nuevos métodos de gobierno de nuestras instituciones.

La globalización de los mercados requiere contemplar la presencia de empresas extranjeras lo que modifica e intensifica las condiciones de competencia; plantea un reto a los directivos obligados a enfrentarse a mercados, clientes y riesgos diferentes, obliga a prepararse para aprender y mejorar lo que hacen otros y a capacitarse para crear y utilizar equipos “internacionales”.

Esto, por un lado representa crear estructuras organizativas concretas, y por el otro, hacer que en la empresa se respire una identificación corporativa basada en su filosofía y su cultura empresarial.

El profesor Sáinz analiza el entorno del que se debe poseer la información y comprensión suficiente, así como los motivos que nos mueven a la internacionalización, en los que intervienen factores varios, no sólo económicos, analiza las barreras que dificulta el movimiento hacia la globalización de las que hace una exposición detallada; estas barreras influyen en la personalidad del líder que tiene que estar capacitado para comprender, utilizar y aceptar diferentes grupos con sus culturas correspondientes. Hace una exposición detallada del problema de la

compatibilidad entre culturas, proporcionando pautas de actuación para mitigar las barreras que crean.

Dedica un apartado al análisis de las estrategias de internacionalización de la empresa con el fin de obtener la posición competitiva adecuada para alcanzar los resultados que de la internacionalización se esperan. Presenta detalladamente los niveles del proceso de internacionalización y centra el análisis de las estrategias en dos: la estrategia de información de la empresa y la estrategia para entrar en el mercado.

En la primera presenta índices de planificación y control, como B.E.R.I, y en la segunda analiza las fases del proceso de internacionalización completándolo con una análisis del dilema de comprar o construir que estudia detalladamente.

Habiendo presentado el fenómeno de internacionalización y la globalización, el profesor Sáinz entra a continuación a analizar a fondo los activos humanos de las empresas que los considera sus recursos claves. Estudia el problema de las capacidades de todos los recursos humanos, incluidos los directivos, e indica que si se quiere gestionar en profundidad con eficacia y eficiencia, la empresa debe plantearse una estrategia positiva o de acción. Establece la necesidad de un tipo de liderazgo que conlleve el aprovechamiento de los recursos humanos lo que le obliga a entrar de lleno en el problema de su motivación y su metodología. El problema del cambio se realiza de individuo a individuo puesto que es la persona la que debe de cambiar, e indica que, tradicionalmente los directivos no han tenido en cuenta este problema, que ahora pasa a ser problema clave de la empresa. Considera que el ser humano no es un activo cualquiera, no es un pasivo en

su actuación, busca su realización a nivel personal y para ello requiere una participación en la empresa. Indica que la participación es un problema del hombre frente al hombre, no solamente una herramienta para soluciones transitorias y expone que el fenómeno de la participación es un proceso paulatino y creciente.

Indica que el factor humano, el mas crítico de la empresa no puede ser juzgado en términos de conveniencia económica, sino que debe de ser considerado estratégicamente de una manera totalmente diferente a otros tipos de factores. Insiste en que gestionar es encuadrar racionalmente la misión de cada uno de estos factores, haciendo notar que el elemento unificador y principal de este proceso de racionalización está constituido por los recursos humanos.

Presenta la sociedad futura a la que califica de postindustrial, a la que caracteriza como una sociedad de servicios, de información y de comunicación. Esta sociedad requiere un personal con un nivel de conocimientos elevado y con una capacitación de rápida adaptabilidad a los cambios. La génesis y formación de estos recursos personales con estas características obligará a profundos cambios estructurales de la sociedad actual; concretamente quien debe dirigir a las empresas del futuro debe tener la capacitación para abastecer a la misma de unas garantías profesionales que son típicas de una sociedad civil.

La segunda gran aportación de su exposición se centra en la gestión de los recursos humanos como integración estratégica entre las personas y la organización. Destaca que el problema central de la gestión de estos recursos hace referencia al concepto de economicidad, acercarse estratégicamente a una integración sinérgica a nivel organizativo y

menciona dos elementos determinantes: la evolución tecnológica y el componente recursos humanos en sus aspectos motivacionales y organizativos, indicando que sólo se logrará finalizar este proceso mediante una integración de la tecnología de los recursos humanos y de la organización.

Presenta los diferentes ambientes en los que se mueve la empresa diferenciando el entorno general del específico, que lo centra en los mercados de adquisición de valores productivos y mercados de adquisición de los productos industriales y que presentan una serie de elementos que condicionan el éxito o el fracaso de la empresa.

Indica que esto obliga a una programación de los recursos humanos, tendiente a asegurar la profesionalidad de los mismos y a servir de guía para su coordinación y dirección.

Actualmente considera que a nuestras empresas les falta esta intención de profesionalización, así como el sentido de solidaridad que forzosamente debe darse en una economía internacional globalizada.

Este planteamiento presenta según el profesor Sáinz la necesidad de crear una cultura empresarial proclive a la adaptación y al cambio y generar empresarios que conjuguen sus iniciativas personales compatibilizándolas con la cultura empresarial.

A continuación nos plantea la cultura que él considera más idónea, en los momentos actuales, y que define como cultura participativa profesional caracterizada por favorecer la participación de las personas y el entendimiento entre los niveles operativos y estratégicos.

El directivo idóneo para operar en esta cultura es aquel que sabe conocer el potencial de todos los recursos de la empresa, y que es experto en armonizar puntos de vista dispares, lo que se consigue según el profesor Sáinz mediante unos conocimientos, formación y experiencias adecuados.

Considera que la planificación de los recursos humanos debe centrarse en su formación y desarrollo. Plantea la necesidad de una cultura en la que se cultiven los valores de participación, responsabilidad, creatividad y otros, a partir de la situación cultural actual y el cambio que esto comporta. Promociona nuevas estructuras organizativas de las instituciones que permiten asumir el nivel de complejidad del futuro en coordinación con una alta capacidad de flexibilización y adaptación de las mismas.

A nivel europeo representa crear una cultura específica propia, por encima de las diferentes culturas nacionales, regionales, éticas, religiosas y otras que las empresas también tendrán que tomar en consideración.

Habiendo destacado lo que a mi juicio es importante de la exposición del profesor Sáinz a modo de resumen quiero indicar que este planteamiento de vanguardia está apareciendo en el ambiente empresarial avanzado. La necesidad de incrementar la productividad de los conocimientos y de los trabajadores que los poseen es una obligación que el mundo académico y empresarial debe resolver satisfactoriamente. La necesidad de utilizar adecuadamente las nuevas tecnologías disponibles, especialmente en el área de la información nos obligará a manejar sus limitaciones, potenciales y comportamientos para que estas tecnologías sean eficaces y eficientes. La consideración de la empresa como comunidad

de personal, cuyos miembros deben merecer la consideración de ciudadanos de las mismas es un reto que debemos aceptar de cara al futuro y que va a producir grandes cambios en la manera de dirigirlas.

Finalmente la necesidad de aprender a nivel institucional requiere rechazar la visión del líder como un héroe individual, sustituyéndolo, por la visión de una comunidad de líderes.

Todas estas transformaciones aparecen en la comunicación del profesor Sáinz docta y bien elaborada que indudablemente representa una aportación muy positiva al trabajo que debemos realizar en la Academia.

Muchas gracias.

