



FACTORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. CONSIDERACIONES GENERALES

Vicente Salas Fumás

I. INTRODUCCION

LA competitividad de una economía acostumbra a relacionarse con la capacidad que demuestran las empresas que operan desde ella para crecer y ganar participación en los mercados donde compiten con las de otros países. La pregunta que surge de esta relación es ¿qué puede hacer un país para mejorar la capacidad de competir de sus empresas? Las respuestas son variadas (desde nada, excepto promover una gestión eficaz de los recursos públicos por parte de sus gobernantes, hasta mucho, como conceder ayudas directas a los campeones nacionales) dependiendo, en buena parte, de cuál sea la premisa de quien las proporciona acerca de la importancia relativa que atribuye a los tres grupos de factores con que se relacionan el éxito y el fracaso competitivo de las empresas: los factores de carácter macroeconómico, los factores de carácter sectorial y los factores de carácter intraempresarial. El contenido del apartado II de este trabajo constituye una breve síntesis de los principales argumentos en torno a cada una de estas tres categorías de factores. En la exposición se pone de relieve el carácter meramente lineal que se atribuye a tales categorías, de manera que su impacto sobre la competitividad es simplemente la suma de cada uno de los efectos por separado; su importancia relativa es una cuestión que se debe determinar a partir de la evidencia empírica.

Visualizar los factores de competitividad como una simple suma de factores macroeconómicos, sectoriales e intraempresariales, cuya importancia

relativa está todavía por determinar empíricamente, constituye una percepción parcial de los mismos, porque ignora los efectos sistémicos existentes entre ellos. Porter (1990) insiste en manifestar la presencia de efectos sistémicos, interrelaciones mutuas, entre las piezas de su diamante explicativo de la competitividad de una economía nacional. Aquí deseamos referirnos a otras manifestaciones de los efectos sistémicos entre los determinantes de la competitividad, en particular a los que se manifiestan entre las variables de diseño organizativo de la empresa, la ventaja competitiva que persigue y el funcionamiento de los mercados de trabajo y capital (apartado III). La incorporación al análisis de efectos sistémicos resuelve algunas de las paradojas planteadas por analistas de las causas de éxito y fracaso empresarial, por ejemplo, por qué unas empresas no adoptan prácticas de gestión y organización que se han demostrado efectivas para otras. El marco institucional donde una empresa se desenvuelve puede condicionar las decisiones de los gestores en busca de una mayor eficiencia, de manera que la actuación descentralizada de éstos, bajo la presión de empresas rivales con las que se disputa un mercado, podría no ser suficiente para que colectivamente se alcancen niveles superiores de eficiencia y, en última instancia, de competitividad. A pesar del carácter necesariamente preliminar de las reflexiones en torno a esta perspectiva de análisis de la competitividad y sus determinantes, en el último apartado del trabajo (IV) se esbozan, a modo de conclusiones, algunas de las implicaciones de política económica que se derivan de ella.



II. FACTORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: UNA PERSPECTIVA ADITIVA

Desde la óptica del sector privado de una economía, la empresa obtiene más o menos éxito en el mercado según que genere una mayor o menor riqueza para sus propietarios, generalmente los accionistas que aportan el capital. El valor económico del capital, como reflejo de los beneficios presentes y previstos, constituye el indicador último de competitividad de una empresa. Asociar la competitividad de la economía con el éxito empresarial, en los términos descritos, supone aceptar la hipótesis de que la mayor riqueza de los propietarios de las empresas está positivamente correlacionada con el nivel de bienestar de los ciudadanos, variable que, inequívocamente, mide la competitividad de una economía. En la exposición posterior, a lo largo de este trabajo, aceptaremos como válida esta hipótesis de partida (1).

Utilizar el valor económico del capital, su evolución en el tiempo, como medida de éxito empresarial significa evaluar la competitividad de la empresa en términos de sus consecuencias; es decir, a través de los resultados netos que obtiene en su rivalidad competitiva con otras empresas que se disputan el mercado. Durante el proceso competitivo, la empresa habrá capturado una mayor o menor cuota de mercado (atrayendo mayor o menor número de compradores hacia su oferta) y habrá movilizado más o menos acertadamente sus recursos internos para hacer más atractiva su oferta de calidad-precio frente a la de sus rivales. Es decir, detrás de los resultados económicos de la empresa existirán unas causas que explican por qué han sido unos y no otros. Para influir en la competitividad *ex-post* (resultados) es preciso conocer sus determinantes *ex-ante* (causas de la competitividad).

Tradicionalmente, los factores de competitividad *ex-ante* de las empresas se han agrupado en torno a tres categorías, que se superponen sin hacer especial énfasis en las interdependencias que puedan existir entre ellas: 1) la categoría de los factores macroeconómicos, o relacionados con el conjunto de la economía nacional; 2) la categoría de los factores sectoriales o industriales, que afectan a las empresas según la actividad que realizan; 3) la categoría de factores internos idiosincrásicos de la propia empresa. En este aparta-

do, se revisarán sucintamente cada una de las categorías señaladas (2).

1. Macroeconomía y competitividad de la empresa

Para los proponentes de esta categoría de factores de competitividad, el éxito o el fracaso de una empresa que opera desde una determinada economía puede estar condicionado por la política macroeconómica que se practique en dicha economía, pero difícilmente dependerá de factores específicos internos a la propia empresa. El margen de maniobra de las empresas es muy escaso debido a la disciplina a que las somete la competencia, de tal forma que los responsables de la gestión empresarial siempre actuarán al límite de sus posibilidades para mejorar la competitividad de las empresas bajo su control. De no hacerlo así, serían expulsados del mercado. La competitividad en una economía abierta sólo puede alterarse sustancialmente a través del entorno macroeconómico.

La perspectiva macroeconómica en torno a la competitividad de la economía española ha destacado al saldo comercial como el principal indicador del éxito o el fracaso de nuestra economía en el proceso de rivalidad con otros países. El agravamiento del déficit comercial a lo largo del período transitorio de integración a la CE sería el reflejo de la incapacidad de las empresas españolas para soportar la competencia de las empresas de otros países, tanto en el abastecimiento del mercado interior como en el suministro de mercados exteriores (ver Valle, Martín y Raymond, 1993, y Viñals, 1992, págs. 72-75). Para explicar las causas del déficit comercial, se utilizan indicadores de precios relativos ajustados por el tipo de cambio, en los que se pone de manifiesto su evolución negativa para España durante los últimos años, tanto en términos de diferencial de inflación como de apreciación de la moneda.

Pero detrás de la evolución negativa del diferencial de inflación y de la apreciación de la moneda existen otras causas. La baja tasa de ahorro privado nacional y el elevado déficit del sector público han forzado a tomar prestado del exterior para financiar la brecha entre gasto (público y privado) y producción nacional. El elevado déficit comercial es, por tanto, la causa y la consecuencia del alto tipo de cambio de la peseta que se ne-



cesita para sostener la posición importadora neta. Mantener el tipo de cambio ha exigido, a su vez, una política monetaria restrictiva, con elevados tipos de interés real que hicieran atractiva la entrada de capital foráneo. En contrapartida, los altos tipos de interés han supuesto un freno a la inversión productiva que era necesaria para mejorar la productividad del trabajo, y contrarrestar así la presión salarial sobre los costes.

Junto a estos factores macroeconómicos, que han frenado el avance de la inversión productiva y la mejora de la productividad en el sector privado, se apuntan otros más próximos al sector público: un mercado de trabajo muy poco flexible y con elevadas trabas administrativas, un mercado de capitales poco eficiente, un sistema educativo que no responde a las necesidades de formación de la industria, unos servicios caros y de baja calidad (muchos de ellos provistos por empresas públicas o reguladas) y una escasa dotación de infraestructuras físicas.

Todas estas circunstancias serían suficientes para explicar por qué las empresas españolas han perdido la batalla competitiva una vez se elimina la protección arancelaria y se ven obligadas a competir en igualdad de condiciones con las que operan desde otros países. Ahora bien, el claro diagnóstico sobre las causas de la pérdida de competitividad de la economía española revela, con igual claridad, qué se debe hacer para recuperarla: controlar el déficit público y estimular el ahorro privado para depender en menor grado de la financiación exterior y poder bajar los tipos de interés, mejorar la eficacia de algunos mercados y conseguir un sector público más eficiente en la prestación de los servicios que asume.

2. Factores sectoriales de competitividad

Los beneficios medios de las industrias difieren entre sí, lo cual significa que las oportunidades de éxito o fracaso de las empresas están condicionadas por el sector o industria a la que pertenecen. Es decir, es posible hablar también de factores sectoriales de competitividad.

Con frecuencia, las oportunidades de beneficio para el conjunto de empresas de un sector se relacionan inversamente con la intensidad de la competencia en el mismo. Sectores con una alta rivalidad entre las empresas establecidas, sujetos a una elevada amenaza de entrada de nuevas

empresas, que se enfrentan a clientes poderosos y exigentes, y cuyos productos o servicios poseen un elevado número de sustitutos en otras industrias ofrecen, en promedio, bajas oportunidades de beneficio (Porter, 1980, capítulo 2), y por ello serían poco propicios para la competitividad, en el sentido dado hasta ahora a este término (3). el diagnóstico cambia, sin embargo, cuando las oportunidades de beneficio de una industria se analizan en el contexto de la transición desde una economía cerrada a otra de mayor apertura exterior. De acuerdo con algunas investigaciones (Porter, 1990) las industrias nacionales con una competencia más intensa, acostumbradas a rivalizar intensamente con sectores de clientes exigentes y proveedores cualificados, han sido precisamente las que han hecho emerger empresas líderes en mercados globales y las que han soportado mejor la competencia exterior después de la desaparición de las barreras arancelarias.

Junto a la intensidad de la competencia en la industria nacional, una segunda característica sectorial que afecta a las oportunidades de beneficio del conjunto de empresas es la naturaleza de las variables competitivas. Cuando la variable competitiva es el precio, dado que los productos ofrecidos por las empresas están muy poco diferenciados entre sí, la apertura a la competencia exterior ofrecerá oportunidades desiguales de éxito a unos sectores u otros, según sea su dotación relativa de factores primarios y la combinación de éstos que utilice la tecnología dominante en el sector. Así, por ejemplo, un país con una intensidad relativa de trabajo debería ganar cuota, después de la apertura, en sectores donde la tecnología de producción emplee relativamente más trabajo que capital, mientras que la perdería en sectores más capital intensivos.

En presencia de diferenciación de producto, aunque tecnológicamente limitada por la existencia de economías de escala que impiden la producción financieramente viable de infinitas variedades de un bien, la apertura comercial significa una ampliación del tamaño del mercado, el cual, a su vez, posibilita que se produzcan y vendan un mayor número de variedades diferenciadas. Todos los mercados integrados después del desarme arancelario consumirán de todas las variedades producidas, pero la localización de las unidades productivas donde aquellas se fabrican no necesariamente se distribuirá de forma regular entre todos los países. Por el contrario, las evidencias empíricas sugieren que las variedades de la gama alta



de calidad se producen en países capital intensivos y las variedades de la gama baja en los países trabajo intensivos. El comercio intraindustrial a que da lugar esta configuración industrial no es, por tanto, simétrico en cuanto a las variedades que se comercian entre países, a la vez que, con frecuencia, se trata de un comercio intraempresarial controlado por empresas multinacionales que ofrecen una gama completa de productos.

La diferenciación de producto supone que la ventaja competitiva de las empresas dependerá del valor para el cliente del producto o servicio que ofrecen y, por lo tanto, comparar precios y costes ya no es suficiente para evaluar la competitividad *ex-ante* de las empresas nacionales frente a las extranjeras. Las dotaciones relativas de los recursos primarios no predicen correctamente dónde se ganará y se perderá cuota de mercado con la integración. Es necesario tener en cuenta las dotaciones de recursos como tecnología, marca, redes de venta y distribución que están detrás de los atributos de calidad y servicio que marcan el grado de diferenciación. Si las empresas nacionales poseen una dotación desigual de los recursos intangibles en el momento de la integración de los mercados, habida cuenta de que la acumulación de estos activos es, en general, necesariamente lenta, puesto que no se accede a ellos comprándolos simplemente en un mercado, su capacidad competitiva también será desigual a favor de las empresas-países más dotados, los cuales, previsiblemente, terminarán liderando los mercados supranacionales. Precisamente, la baja dotación de recursos tecnológicos, comerciales y organizativos de la empresa española, comparativamente con las de otros países, sería una de las explicaciones más convincentes de la evolución de los patrones de comercio en los diferentes sectores de la industria española después de la integración en la CE (véase Segura, 1991; Martín, 1992; Bajo y Torres, 1992, y Gual, Torrens y Vives, 1992).

Las políticas públicas que se derivan de estos análisis son de dos tipos. De un lado, la premisa según la cual más competencia en el mercado nacional conduce a una mayor capacidad para competir en una economía más abierta sugiere que la política de defensa de la competencia sea utilizada como instrumento de mejora de la competitividad (4). Ahora bien, si la ventaja competitiva a alcanzar por las empresas nacionales se asienta en los activos intangibles, la competencia perfecta difícilmente será el medio más eficaz pa-

ra asegurar la acumulación eficiente de estos activos, puesto que los activos intangibles generan importantes efectos externos, y es bien sabido que la competencia no los internaliza correctamente. Además, cuando la financiación de la inversión en los activos se debe hacer a través de los beneficios generados por las empresas, cierto grado de poder de mercado será necesario para que tales beneficios existan y puedan ser reinvertidos. Finalmente, hasta la teoría del comercio reconoce que, en presencia de aprendizaje endógeno (*learning by doing*) y exógeno (I + D), un mercado nacional protegido y subvenciones a las actividades de I + D pueden contribuir a un mayor éxito de las empresas nacionales cuando se abren las fronteras y se internacionaliza la competencia (Krugman, 1990, y Bhagwati, 1991). Atendiendo a estos argumentos, se propone un segundo tipo de políticas públicas, denominadas de política industrial, que se instrumentan por medio de ayudas horizontales a las empresas que invierten en activos intangibles, complementadas a veces con protecciones a la industria nacional, no necesariamente de tipo arancelario y, en general, de carácter transitorio. Lo que la teoría del comercio y la teoría de la organización industrial no han sabido todavía descifrar es cuál es la dosis óptima de competencia, ayuda y protección que mejora la eficiencia global de la asignación de recursos en mercados de competencia imperfecta, convirtiendo estas cuestiones en debate permanente en muchos países durante los últimos años.

3. Factores intraempresariales de competitividad

La aproximación más microeconómica a la competitividad empresarial y sus determinantes parte de la premisa de que las empresas poseen amplios márgenes de maniobra para, por medio de sus decisiones, influir en la probabilidad de éxito o fracaso en un mercado. Por ello, el análisis de los factores de competitividad se centra en factores internos, como condiciones organizativas, recursos, habilidades y estrategias de la empresa que fortalecen o debilitan su posición relativamente a la de los competidores.

En España, los estudios empíricos que han tratado de averiguar de forma sistemática cuales son los factores de competitividad internos a la empresa son casi inexistentes (5), por lo cual la síntesis de este



epígrafe se hará con base en las evidencias proporcionadas por trabajos referidos a otros países.

Un estudio que ha enfatizado a los factores internos de la empresa como determinantes de la competitividad de Estados Unidos es el de Dertouzos y otros (1989). Según sus conclusiones, el relativo fracaso de la empresa americana en una economía global que la ha enfrentado competitivamente a empresas de otros países, como Alemania y Japón, se explica en gran parte por la organización y gestión interna dominante entre las empresas de aquel país. La mayoría de las empresas de Estados Unidos se encuentra anclada en métodos de producción en masa, con un diseño organizativo interno que responde a la burocracia jerarquizada, donde los aspectos relacionados con la producción ocupan un segundo plano frente a los financieros; su mirada está puesta predominantemente en el mercado nacional, los horizontes de decisión son a muy corto plazo y, tanto en las relaciones interempresariales como en las que se producen entre empresarios y trabajadores, predomina el conflicto sobre la cooperación. Las empresas en Japón y Alemania, por el contrario, habrían desarrollado métodos de producción más flexibles y eficaces, sus responsables no habrían caído en la miopía del mercado y del horizonte de decisión, y habrían creado un ambiente interno conducente a actitudes más positivas de cooperación y compromiso con los intereses generales de la organización. El resultado final sería empresas más productivas y, en definitiva, más competitivas que las americanas.

En una línea similar se sitúan otros trabajos en los que la competitividad de las empresas (los éxitos y fracasos) se ha relacionado con características de su estrategia, estructura, cualificaciones y habilidades distintivas, o *core competences* (por ejemplo, Teece, 1986; Prahalad y Hamel, 1990, y Barney, 1991). Sus conclusiones apuntan: 1) a la importancia de acumular conocimientos, saber hacer, rutinas, procedimientos operativos..., que acaban constituyendo habilidades específicas de la organización difíciles de imitar por otros competidores; a la necesidad de que estas habilidades se complementen con otros activos, principalmente capital humano específico, y a que se conviertan en el punto prioritario de referencia a la hora de diseñar estrategias de crecimiento y diversificación, para que tales estrategias no alejen a la empresa de negocios donde puede aprovechar ventajosamente las competencias distintivas desarrolladas.

La premisa de que la competitividad de una empresa radica en sus factores internos, y en particular en la capacidad de sus gestores para desarrollar habilidades distintivas y construir alrededor de ellas estrategias y estructuras organizativas efectivas y eficaces, conduce a políticas públicas de fomento de la competitividad centradas en la empresa, y no en la macroeconomía o el sector industrial. Se trata de identificar a las empresas «ganadoras» de la batalla competitiva en el mercado nacional y dirigir hacia ellas las ayudas necesarias, con el fin de potenciar su capacidad para competir en mercados internacionales. El problema para instrumentar estas políticas radica en cómo identificar desde la Administración pública a los ganadores nacionales, dado que el «talento de gestión» y las «habilidades nucleares» no son variables fácilmente observables. La confusión para separar las buenas empresas de las malas daría lugar a permanentes actividades de influencia dirigidas a condicionar la decisión de aquellos que administran las ayudas. Más aún, la recepción de una ayuda externa por parte de empresas competidoras sería la excusa esgrimida por las que no la reciben si acaban perdiendo posiciones en el mercado; la expectativa de recibir una ayuda externa puede reducir los estímulos a la eficiencia y a la mejora permanente de las empresas.

4. Evidencias empíricas

Las evidencias empíricas deberían ayudar a resolver dos cuestiones relacionadas: ¿existe un factor país, un factor sector y un factor empresa entre los factores determinantes del éxito empresarial?, ¿cuál es la importancia relativa de cada uno de ellos? Para abordarlas, sería necesario disponer, al menos, de información sobre tasas de beneficio (como medida de rentabilidad) referida a varios períodos en el tiempo y para un conjunto de unidades de negocio que incluya diversidad en términos de empresa, sector de actividad y país. A partir de estos datos, se trataría de identificar cuál de los posibles efectos —país, sector, empresa— contribuye significativamente a explicar la variabilidad de los beneficios, y la contribución relativa de cada uno de ellos a la variabilidad explicada conjuntamente. No existe, que sepamos, un trabajo empírico que haya abordado, con una base de datos suficientemente amplia como para llevar a cabo inferencias estadísticas, este tipo de análisis (6).



Si existen, en cambio, estudios, de características similares al apuntado en el párrafo anterior, dirigidos a explicar la importancia relativa de la empresa y de la industria en la determinación de la variabilidad de los beneficios. Uno de los pioneros es el realizado por Schmalensee (1975) utilizando información sobre tasas de rentabilidad para un conjunto de unidades estratégicas de negocio pertenecientes a sectores manufactureros de Estados Unidos. Cada unidad de negocio forma parte, a su vez, de una empresa, y la información sobre las variables correspondía al ejercicio económico de 1975. Schmalensee postula una relación lineal entre la rentabilidad del negocio, una variable dicotómica que se refiere a la empresa, otra que se refiere a la industria y una tercera variable continua que mide la participación en el mercado. El análisis de varianza aplicado a descomponer y medir el efecto de cada uno de estos factores sobre los beneficios conduce a la conclusión de que los factores empresariales no son significativos y de que de los otros dos, industria y cuota de mercado, el primero explica más que el segundo la variabilidad observada en las tasas de ganancia. Por otro lado, Cubbin y Geroski (1987) encuentran que existe una gran heterogeneidad dentro de la mayoría de las industrias, de manera que las diferencias en los beneficios de las empresas del Reino Unido analizadas a lo largo del período 1951-1977 se explican en una escasa proporción en términos de variables industriales, mientras que las diferencias entre los beneficios de las empresas tienden a ser persistentes a lo largo del tiempo (7).

El significado exacto de los efectos de empresa es, no obstante, diferente en los dos estudios. En el primero, el efecto empresa se averigua a través del coeficiente de una variable dicotómica que permite dar el valor uno a todas las unidades de negocio que forman parte de la misma corporación. En el segundo, el efecto empresa corresponde al efecto individual en un análisis de datos de panel. Estudios posteriores han trasladado a los mismos datos de Schmalensee esta metodología, ampliando las observaciones a una serie temporal de tres o cuatro períodos (Scott y Pascoe, 1986. y Rumelt, 1991). Después de un análisis pormenorizado de los datos, Rumelt concluye que: *a)* existe una alta heterogeneidad intraindustrial en las tasas de beneficios de las unidades de negocio, más allá de las diferencias que puedan ser atribuibles a la diversidad de tamaños; *b)* el efecto industria explica sólo el 8 por 100 de la dispersión

en las tasas de beneficios de los negocios; *c)* el efecto empresa (como corporación de la que forman parte uno o varios negocios) explica como máximo el 2 por 100 de la dispersión en la tasa de beneficio; *d)* por todo ello, se debe avanzar en explicar la heterogeneidad en las unidades de negocio. Conclusión que ha hecho suya buena parte de la literatura sobre gestión empresarial.

III. LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: UNA PERSPECTIVA SISTEMICA

La exposición precedente pone de manifiesto que las empresas tienen un cierto margen de maniobra para, a través de sus decisiones en la elección de la estrategia, diseño organizativo y recursos específicos, condicionar la probabilidad de éxito o fracaso competitivo (sin olvidar que operar desde un determinado país condiciona el acceso a los recursos de trabajo y capital financiero, y supone estar sujeto a una política fiscal y de tipo de cambio determinada: o que la intensidad y la naturaleza de la competencia variará de una industria o sectores a otros).

La pregunta que se hacen los investigadores de los factores de éxito empresarial ligados a la propia empresa es por qué los máximos responsables de la gestión de la empresa americana no han aprovechado ese margen de maniobra para crear empresas con unos recursos, habilidades y estructuras organizativas similares a los de las empresas japonesas o europeas con las que se han enfrentado en los mercados mundiales; por qué no se ha conseguido mejorar la productividad a tasas más elevadas creando las condiciones internas adecuadas para disponer de unos trabajadores más motivados. El diagnóstico habitual frente a estos interrogantes es que la dirección de las empresas americanas ha fracasado en su papel de crear organizaciones con capacidad de cambio, o que los gerentes no han sabido liderar ese cambio, el cual era necesario ante nuevas realidades del entorno como la globalización de los mercados, la emergencia de nuevas tecnologías de producción y la conducta más errática y volátil de la demanda, como consecuencia de nuevos patrones de preferencias por parte de los compradores. Pero la respuesta no debe quedar aquí, y es necesario avanzar en la explicación de por qué el fracaso en implantar una «cultura del cambio organizacional».



Una posible explicación radica en la complejidad que presenta el cambio, combinada con una formación inadecuada de los gerentes profesionales. La complejidad del cambio se deriva de la complementariedad existente entre las variables de estrategia y estructura organizativa, de manera que la máxima eficiencia exige una elección coordinada de las dos categorías de variables; en otros términos, el cambio debería ser global y no parcial, de ahí su mayor complejidad. Una demanda estable, pocos e infrecuentes cambios en el diseño de los productos y grandes lotes de producción dan lugar a procesos productivos con una mano de obra encajada en un engranaje de tareas rutinarias y especializadas; el control sobre los mercados, procesos y recursos alcanza su máxima eficacia con organizaciones estructuradas en forma de burocracias jerarquizadas. Demandas cambiantes y lotes pequeños de producción, ajustados a las exigencias de cada segmento de clientela, obligan a disponer de un sistema de producción flexible y adaptativo. El diseño organizativo interno debe promover la coordinación horizontal, la descentralización y la delegación de responsabilidades de decisión en los niveles ejecutivos. Esto exige, a su vez, que los receptores de esas responsabilidades hagan un uso de ellas que redunde en beneficio de la organización y no en beneficio propio; es decir, estén motivados hacia la consecución de objetivos colectivos, motivación que se debe conseguir a través de una política de recursos humanos claramente diferente de la que impera en el otro modelo. Estrategia, estructura, coordinación, motivación... deben ser modificadas conjunta y coordinadamente para sustituir un modelo empresarial por otro, con el fin de explotar las complementariedades entre todas las variables y reforzar su eficacia individual. La globalidad del cambio, como se ha apuntado, significa más complejidad, mientras que los responsables de la gestión empresarial se enfrentan a ella con una formación profesional apoyada en una teoría de la empresa que ha destacado de forma insistente las ventajas, en términos de eficacia, de la jerarquía frente a la participación, de la competencia frente a la cooperación, del control sobre el mercado frente a la satisfacción del cliente.

El segundo bloque de explicaciones sobre la falta de capacidad de cambio y adaptación en las organizaciones se apoya en las complementariedades apuntadas entre las variables de estrategia y diseño organizativo internas a la empresa, pero añade la

presencia de efectos sistémicos entre la configuración interna de la empresa y su estrategia competitiva y otras facetas del entorno institucional y económico general donde la empresa se desenvuelve. Desde esta perspectiva, la capacidad de cambio y adaptación de la empresa ya no depende sólo de las habilidades de sus gestores, sino que depende también de la evolución o no de las otras piezas del sistema del que forma parte. Un ejemplo de modelo sobre los determinantes de la competitividad, que pone de relieve su carácter sistémico, es el conocido «diamante» propuesto por Porter (1990) para explicar la competitividad de las naciones, y donde se incluyen, de forma interrelacionada, factores macroeconómicos (educación, infraestructuras, rigor de la política económica), factores industriales (intensidad de la competencia, características de sectores, clientes y proveedores) y factores empresariales (estrategias de las empresas). Otros modelos que aluden a efectos sistémicos son el de Aoki (1992), según el cual el modelo de empresas estaría condicionado por el funcionamiento de los mercados de capital y trabajo, y el de Levine y d'Andrea Tyson (1990) sobre la interacción entre la participación y el ambiente externo de la empresa. Puesto que el modelo de Porter es ampliamente conocido, centraremos nuestra atención en los dos restantes.

1. Efectos sistémicos entre la empresa y los mercados de capital y trabajo

Si el diseño organizativo interno de la empresa estuviera condicionado esencialmente por las características de la demanda y la tecnología, los diferentes modelos de empresa a los que se ha aludido anteriormente se manifestarían por sectores de actividad, pero dentro de un mismo sector se repetirían en los diferentes países. La evidencia empírica pone de manifiesto que los modelos de empresa acostumbran a ser más homogéneos por países que por sectores, y por ello debe presumirse que los factores institucionales de cada país, y en particular sus mercados financieros y de trabajo, según Aoki (1992), condicionan la viabilidad de un modelo de empresa u otro. Si estas restricciones pesan lo suficiente, el cambio organizativo no puede esperarse únicamente como el resultado de la búsqueda de la eficiencia por parte de los responsables de la gestión empresarial.

El esquema 1 muestra una síntesis de los siste-



ESQUEMA 1
PERFILES COMPARADOS DE LOS SISTEMAS SOCIALES
JAPONES (J) Y AMERICANO (A)

| SISTEMA J | SISTEMA A |
|---|--|
| Organización Participativa <ul style="list-style-type: none">• Definición amplia de puestos de trabajo y asignación colectiva de tareas.• Comunicación horizontal.• Desarrollo de habilidades contextuales.• Primas con base en resultados colectivos y salario. | Organización Jerárquica <ul style="list-style-type: none">• Especialización en las tareas y asignación individualizada a las mismas.• Comunicación vertical.• Desarrollo de habilidades exigidas por la tarea.• Salario fijo o incentivos individualizados. |
| Mercado Interno de Trabajo <ul style="list-style-type: none">• Formación posterior a la incorporación al trabajo y, en gran parte, específica.• Estabilidad en el empleo.• Promoción lenta complementada con jerarquía de estatus y salarios; "puerta de entrada" en niveles bajos. | Mercado Externo de Trabajo <ul style="list-style-type: none">• Formación específica previa a la incorporación al trabajo.• Movilidad de entrada y salida.• Competencia para descubrir pronto a los mejores y promocionarlos; salarios referidos a puestos de trabajo. |
| Financiación Bancaria | Autofinanciación |
| Poder Compartido <ul style="list-style-type: none">• Participación de los trabajadores en el nombramiento de los gerentes.• Gerente mediador entre intereses de accionistas y trabajadores.• Participación activa de los bancos en procesos de reorganización, resueltos internamente. | Poder Centralizado <ul style="list-style-type: none">• Poder político restringido a los accionistas.• Gerente al servicio de los accionistas o persiguiendo intereses propios.• Procesos de reorganización a través del mercado de control de empresas. |
| Cooperación Inter-Empresarial <ul style="list-style-type: none">• Cuasi-integración y estabilidad de relaciones con proveedores.• Empresas comunes, acuerdos de colaboración en I+D. | Competencia Inter-Empresarial <ul style="list-style-type: none">• Rivalidad frente a proveedores.• Restringidos por las leyes de defensa de la competencia. |

Fuente: Salas (1993).

mas denominados *J* (japonés) y *A* (americano) de organización social, donde se perfilan características de la empresa y de los mercados financieros y de trabajo que completan la descripción de los sistemas respectivos (8). La información contenida en ese esquema se completa con la del esquema 2, donde se exponen más detalladamente las características relevantes del mercado financiero articulado con la empresa a través de su estructura de propiedad.

A modo de síntesis, el «sistema J» incluye una empresa participativa en su diseño organizativo interno, un mercado de trabajo externo casi inoperante en comparación con el mercado interno, un

cierto predominio de la deuda bancaria en la financiación de la inversión y una estructura de los órganos de gobierno con un poder compartido por todos los que comprometen sus recursos con la viabilidad de la empresa: accionistas, trabajadores y bancos. Las relaciones interempresariales son relativamente cooperantes, sobre todo entre empresas situadas en fases sucesivas del ciclo productivo.

El «sistema A», en cambio, muestra como rasgos dominantes una empresa jerarquizada, un mercado de trabajo externo activo y flexible, una gran dependencia de la autofinanciación para financiar la inversión nueva, un poder de decisión

ESQUEMA 2
**PATRONES ORGANIZATIVOS DE MERCADOS
 DE CAPITALES Y EMPRESAS (*)**

| Características Generales | Mercados con Principios de Organización | Organización con Principios de Mercado |
|--|---|--|
| Grado de desarrollo de los mercados institucionales (**) (oportunidades de diversificación) | Alta | Baja |
| Proporción de activos financieros en poder de los bancos sobre el total de activos financieros | Baja | Alta |
| Estructura financiera | | |
| – Proporción de beneficios retenidos | Alta | Baja |
| – Deuda/fondos propios | Baja | Alta |
| Estructura de acreedores | | |
| – Proporción de financiación bancaria | Baja | Alta |
| – Proporción de financiación a través de bonos y obligaciones | Alta | Baja |
| – Rotación de préstamos | Alta | Baja |
| – Grado de concentración | Baja | Alta |
| Estructura del accionariado | | |
| – Grado de concentración | Baja | Alta |
| – Presencia de bancos accionistas | Baja | Alta |
| – Participaciones entre empresas | Bajas | Altas |
| Proceso de reorganización | | |
| – Rotación de bloques de acciones que implican cambios de grupos de control | Alta | Baja |
| – Quiebras de empresas | Bastantes | Pocas |
| – Bancos como reorganizadores | Raramente | Con frecuencia |
| Ejemplos más representativos | Reino Unido Estados Unidos | Japón, Alemania |

(*) Adaptado de Beerglöf (1990).

(**) La capitalización bursátil representa el 98 por 100 del PIB en el Reino Unido y el 26 por 100 en Alemania, en 1989.

concentrado en los accionistas propietarios, cuya reorganización se lleva a cabo predominantemente a través del mercado de control de empresas, y unas relaciones interempresariales dominadas por la competencia.

Los efectos sistémicos aludidos se pueden analizar a un nivel inferior, poniendo en relación las características de los recursos en que se debe apoyar la ventaja competitiva de la empresa española y las implicaciones que se derivan de ellos para el fun-

cionamiento de los mercados de capital. Se apuntaba en el apartado anterior que el diagnóstico sobre la competitividad de la economía española, a partir del examen de los flujos comerciales sectoriales en el período transitorio de incorporación a la CE, destaca el papel de los activos intangibles (capital tecnológico, comercial y humano) como factores de competitividad y alude a la necesidad de que la empresa española se dote de esos recursos para asegurarse una presencia significativa en los



mercados mundiales. A través de la acumulación de estos recursos, se buscará transformar la ventaja tradicional en coste de las manufacturas españolas por una ventaja competitiva más asentada en el valor del producto para el comprador.

La acumulación de activos intangibles impondrá unas condiciones y exigencias al funcionamiento del mercado de capital, y en particular a las manifestaciones de éste a través de la estructura financiera, la estructura de propiedad y los mecanismos de reorganización empresarial. Ello se debe a las peculiaridades que concurren en los activos intangibles, sintetizadas como sigue: 1) bajo valor de liquidación de la empresa que los ha acumulado, debido a que los activos intangibles, a diferencia de los reales, desaparecen con la desmembración y cierre de la empresa; 2) alta inversión en capital humano específico debido a la complementariedad entre este capital y otros recursos organizacionales; 3) alta incertidumbre y largos períodos de maduración de la inversión, lo cual significa que en ellos se concentra más riesgo que en los proyectos de inversión en activos tangibles; 4) importantes efectos externos debido a que el soporte de los activos intangibles es la información, y ésta tiene en gran parte el carácter de bien público; como consecuencia de ello, la transferencia de estos activos entre empresas está sujeta a importantes dificultades, obligando a que se desarrollen formas no estandarizadas para regular dicha transferencia (9). En el esquema 3, se ponen en relación las características peculiares de los activos intangibles y las dimensiones del mercado de capital que inciden sobre la empresa: estructura financiera, estructura de propiedad y mecanismos de reorganización.

El bajo valor de liquidación de la empresa donde predominan los activos intangibles significa que la financiación a través de deuda bancaria obligará a los bancos a asumir un papel activo como reorganizadores. Cuando la deuda está cubierta por el valor de liquidación de los activos y la empresa entra en dificultades, de manera que el control de las decisiones se transfiere desde los accionistas a los acreedores, éstos encontrarán ventajoso liquidar la empresa y recuperar el valor de los fondos cedidos a préstamo. Por el contrario, si la deuda no está cubierta por el valor de liquidación, lo cual es fácil que ocurra si los activos son intangibles, la recuperación del valor de la deuda pasa por una reestructuración de la empresa que mejore sus resultados y haga de nuevo frente a los compromisos con los acreedores; si la deuda es bancaria, el banco será un agente ac-

tivo en esa reestructuración interna. Junto a esta exigencia de un papel más activo como reestructurador, el banco que financie la inversión en activos intangibles deberá tener en cuenta también el alto riesgo de la inversión, por la incertidumbre y el largo período de maduración que supone, viéndose obligado a tomar medidas para reducir el impacto del riesgo industrial sobre el riesgo bancario.

La financiación bancaria de los activos intangibles puede tener los inconvenientes a los que hemos aludido, pero de las alternativas no es de esperar conclusiones más positivas. Condicionar la acumulación de activos intangibles a los fondos provenientes de la autofinanciación entra en conflicto con unas presiones competitivas que necesariamente harán contraer los márgenes de beneficios. Acudir a la ampliación de capital dentro del núcleo de accionistas que controlan mayoritariamente la empresa entra en conflicto con la necesidad de diversificar los riesgos que recaen sobre el patrimonio personal. Renunciar a ese control abriendo la participación accionarial a inversores minoritarios externos tiene escasas posibilidades de éxito, puesto que, en general, las ampliaciones de capital abiertas al mercado financian una parte mínima de la inversión nueva (10), menor aún cuando se trata de inversiones en intangibles, con unos elevados costes de supervisión y control para asegurar el buen uso de los fondos financieros recibidos. En suma, es previsible que la financiación de la inversión en activos intangibles exija un papel activo de los intermediarios financieros, bancos y cajas especialmente, en la aportación de fondos y en el ejercicio de funciones de control sobre el uso que se hace de éstos, en la línea de lo expuesto en el párrafo anterior (11).

La participación activa de los bancos en los procesos de reorganización empresarial convierte a éstos en acreedores y accionistas a la vez, pues realizan funciones propias de ambos: como acreedores, cuando las cosas van bien y la empresa atiende puntualmente los compromisos derivados de la deuda, y como accionistas, cuando las cosas van mal y asumen tareas de reorganización. Algo similar ocurre con los trabajadores cuando se les solicita una inversión en capital humano específico y a cambio piden garantías de que no se tomarán decisiones que afecten negativamente al valor económico de este capital. Una de esas contrapartidas es compartir el poder de decisión en la empresa a través de algún meca-

ESQUEMA 3

| CONSECUENCIAS DERIVADAS DE LOS RECURSOS CRITICOS PARA EL CRECIMIENTO | ESTRUCTURA FINANCIERA | | ESTRUCTURA DE PROPIEDAD | | | DINAMICA DE REORGANIZACION |
|---|--|---|--|---|---|--|
| | Deuda/ Fondos propios | Deuda bancaria | Familias/Personas | Bancos | Otras empresas nacionales y extranjeras | |
| Menor valor de liquidación de la empresa | Menores posibilidades de asegurar la deuda | Mayor posibilidad de que el banco deba ejercer de reorganizador | Mayores necesidades de fondos propios o necesidad de ceder control a entidades de crédito | Mayor relevancia de un doble papel de accionistas y acreedores financieros para resolver conflictos | El valor de la empresa en el grupo estará ligado a efectos sinérgicos reales y menos a efectos financieros. Mayores barreras a la salida | Combinación de reorganización por grupos internos y externos |
| Mayor importancia de la formación específica en la empresa | | Mayor probabilidad de conflicto entre propietario del capital humano y del capital financiero | Mayor probabilidad de conflicto entre trabajadores en el control para proteger su inversión específica | Mayor probabilidad de conflicto entre propietarios de capital humano y financiero. Importancia de participación de los trabajadores en el control para proteger su inversión específica | | Necesidad de reorganización interna para fomentar contratos implícitos |
| Mayor riesgo económico | Mayor riesgo financiero; tal vez excesivo | Mayor riesgo bancario inducido por el riesgo industrial | Mayor necesidad de reducir riesgo aumenta el conflicto entre diversificar riesgos y control | Mayor riesgo bancario. Necesidad de oportunidades adicionales de diversificación: mayor tamaño (?) | Amplificación del riesgo económico con integración vertical. Importancia de formas mixtas e intermedias que absorban y compartan riesgos | La necesidad de reorganización es posible que ocurra con mayor frecuencia |
| Mayores efectos externos. Dificultades de intercambios entre empresas | | | | | Necesidad de contratos no <i>standard</i> para transferencia entre empresas. Muchas veces será necesario aprovechamiento interno de los recursos con carácter de bien público. Grupos diversificados relacionamente. Empresas de capital-riesgo (públicas?) | Dificultades de reorganización por compra externa debido a participaciones cruzadas en grupos de empresas. Fomento contratos implícitos. |

Fuente: Salas (1992a).

nismo que asegure su participación en tales decisiones; otra, que quienes ostentan el poder de decisión sean capaces de adquirir delante de los trabajadores un compromiso creíble de que no se hará un uso indebido para sus intereses de la confianza que los trabajadores depositan en ellos cuando realizan la inversión específica y permiten que sean otros quienes decidan cómo se va a hacer uso de ella. Estas cuestiones serán analizadas con mayor detalle en el epígrafe siguiente.

2. Participación y entorno de la empresa

Los análisis intraempresariales en busca de factores internos de competitividad han destacado los resultados superiores, en términos de productividad y beneficios, que obtienen las empresas con unas relaciones que implican un alto grado de participación de los trabajadores en su gestión. Prácticamente todos los observadores de las empresas japonesas, al buscar explicaciones de su éxito competitivo cuando se han enfrentado a las de Estados Unidos, apuntan a las diferencias en el sistema de relaciones laborales como



una de las explicaciones más plausibles. A partir de esta constatación, el interés práctico y académico por los modelos participativos de organización y gestión empresarial ha ido creciendo en los últimos años. El objetivo de este epígrafe es resumir las conclusiones más relevantes del estudio que estimamos más completo sobre la relación entre participación y eficiencia empresarial, Blinder (1990), destacando entre ellas las que ponen de relieve los efectos sistémicos entre la participación y otros factores del ambiente interno y externo de las empresas.

La participación de los trabajadores en la empresa puede adoptar varias fórmulas y manifestarse en diferente grado. En forma sintética, se distingue entre participación consultiva, participación sustantiva y participación representativa (Levine y d'Andrea Tyson, 1990). La *participación consultiva* permite que los trabajadores manifiesten su opinión sobre determinadas cuestiones, pero la decisión final recae siempre en la dirección de la empresa. Las cuestiones consultadas con mayor frecuencia se refieren a la organización de los puestos de trabajo, la gestión de personal y otras donde los trabajadores están generalmente mejor informados que la dirección. Los círculos de calidad constituyen el ejemplo más representativo de esta modalidad de participación. La *participación sustantiva* incluye la participación directa de los trabajadores en la toma de decisiones sobre cuestiones similares a las que están presentes en la participación consultiva; por ejemplo, los miembros de un equipo de trabajo reciben amplios poderes para organizar las tareas y actúan con escasa supervisión de los superiores jerárquicos. La *participación representativa* incluye a los comités de empresa, a las comisiones consultivas conjuntas de trabajadores y directivos, y la representación de los trabajadores en el Consejo de Administración de la empresa. La representación difiere de las formas anteriores de participación en los contenidos y en el grado de influencia de los trabajadores. Así, por ejemplo, los comités de empresa y los comités consultivos generalmente constituyen sólo canales de información, pero sobre temas más amplios que la participación consultiva, como la política de inversiones, la tecnología y la estrategia corporativa. La representación de los trabajadores en el Consejo puede ser únicamente con voz o también con voto, si bien en este caso será siempre desde posiciones minoritarias.

La teoría de la empresa se ha ocupado poco de

la empresa participativa, y hasta muy recientemente los resultados que se habían derivado sobre ella apuntaban a que la participación está sujeta a importantes ineficiencias latentes. Desde un punto de vista teórico, por tanto, las recomendaciones sobre el diseño eficiente de las organizaciones apuntan hacia una estructuración jerárquica de éstas, tanto en lo que se refiere a los flujos de información, que circulan sólo verticalmente, como a las relaciones de autoridad y control. El estudio de la teoría de las organizaciones no jerarquizadas en general, y de las formas participativas en particular, es todavía incipiente, aunque existen resultados que demuestran la superioridad de formas no jerarquizadas, de organización, frente a las jerarquizadas, bajo supuestos concretos del entorno de las tareas y de las relaciones interpersonales entre los miembros del colectivo (12). Dado el estado actual de la teoría, los esfuerzos se han volcado en el contraste empírico de hipótesis acerca de la relación entre participación y eficiencia de la empresa. Entre las conclusiones obtenidas, destaca el resultado según el cual la participación es más o menos efectiva en función de determinadas características del modelo de relaciones laborales adoptado por la empresa. Puesto que estas características imponen a la empresa unos costes que varían, a su vez, en función del entorno donde se desenvuelve, existen entornos más o menos propicios para la adopción de formas participativas. El círculo de influencias se cierra reconociendo que la adopción de formas participativas por un número suficientemente grande de empresas condiciona al propio entorno.

Levine y d'Andrea Tyson (1990, página 205) identifican cuatro características del sistema de relaciones laborales que influyen en cómo afecta la participación de los trabajadores a su productividad a lo largo del tiempo: hacer partícipes a los trabajadores de los beneficios obtenidos; seguridad en el empleo y relaciones de empleo a largo plazo; medidas para dotar al grupo de cohesión; garantía de derechos individuales. La variedad de formas en que pueden manifestarse estas características las ilustran los autores con referencia a otros tantos casos: empresas japonesas, cooperativas de Mondragón, industria sueca del automóvil y Hewlett-Packard.

Compartir las ganancias y los beneficios juega un papel importante en la participación porque, en primer lugar, es una forma de estimularla a través



de compensar a los trabajadores por el esfuerzo adicional que esa participación les exige. Además, si la participación lleva consigo algún tipo de supervisión mutua entre los trabajadores, para que éstos tengan algún interés en llevarla a cabo, su remuneración debe verse afectada, al menos en parte, por lo que hagan los demás. De igual modo, los sistemas de remuneración que condicionan una parte de la compensación de los trabajadores a la *performance* del grupo llevarán consigo alguna forma de participación, pues en ese supuesto una parte de la remuneración de los trabajadores se ve influida por las decisiones de la empresa, y desearán influir sobre ellas.

La *relación de empleo a largo plazo* es necesaria para que la participación sea eficaz, pues de este modo se asegura a los trabajadores que la mejora de eficiencia no pondrá en peligro sus puestos de trabajo. Un horizonte de largo plazo facilita que las conductas positivas para los intereses de la organización sean racionalmente preferidas por cada trabajador a otras contrarias a esos intereses, las cuales resultarían elegidas con horizontes a corto plazo. La confianza en la continuidad de la relación supone alejar la amenaza de perder la inversión específica realizada y, desde el punto de vista de la empresa, más posibilidades de recuperar el valor de esa inversión cuando ha sido financiada por ella.

Las medidas más frecuentes y eficaces para *fomentar la cohesión del grupo* consisten en reducir las diferencias de salarios y *status* entre trabajadores y directivos; de esta forma, se desarrolla una atmósfera de confianza mutua y se facilita la cooperación, puesto que la competencia por el ascenso no proporciona sustanciales mejoras de sueldo y, por tanto, no estará tan estimulada.

Los sistemas participativos incluyen con frecuencia reglas y procedimientos para *proteger los derechos de los empleados*, entre las que se incluyen las «políticas de despido por causa justa», en contraposición a las «políticas de despido libre», según las cuales la empresa despide a los trabajadores a su libre voluntad; la protección de los derechos da más seguridad al trabajador de que, en el empeño de su actividad participativa, no será penalizado por la crítica hacia procedimientos y políticas existentes.

En principio, las oportunidades para incorporar las características apuntadas al sistema de rela-

ciones laborales y dotar de un sistema participativo eficaz a las empresas son idénticas para todas; la escasa presencia de empresas con sistemas participativos en las economías occidentales llevaría a pensar que tales sistemas son más ineficientes que las organizaciones jerarquizadas. Pero, según Levine y d'Andrea Tyson, a pesar de las ventajas potenciales de la participación, ésta puede verse bloqueada por las condiciones de los mercados de producto, de trabajo y de capitales. Los costes de funcionamiento de un sistema participativo aumentan cuanto mayor es la *variabilidad de la demanda de los productos* de la empresa, puesto que si las recesiones son frecuentes y profundas, la política de empleo estable es muy costosa de mantener. En cambio, en la empresa que adopta una política de ajuste de plantilla para hacer frente a la recesión, si el ajuste se realiza sin costes o trabas administrativas, la variabilidad de la demanda tendrá consecuencias menos perniciosas para sus resultados. Se puede argumentar que la remuneración de los trabajadores a través de compartir los beneficios atenuará las tensiones de liquidez de la empresa en épocas recesivas sin necesidad de alterar el empleo, pero, en todo caso, la variabilidad de la demanda inducirá variabilidad en la remuneración de los trabajadores y, si son aversos al riesgo, ello les supondrá una desutilidad que debe añadirse a los costes del sistema. La política de empleo de la empresa también repercute sobre la macroeconomía, puesto que si muchas empresas utilizan políticas participativas se producirá una menor fluctuación del empleo agregado a lo largo del ciclo económico, lo cual contribuye a que las oscilaciones de la demanda a lo largo del propio ciclo sean también menos acentuadas.

Las características del *mercado de trabajo* que juegan a favor de la participación son: bajo nivel de desempleo, baja dispersión de salarios y universalización de la causa justa. Si la mayoría de las empresas de una economía recurren a la amenaza de despido como instrumento disciplinario de los trabajadores, es previsible que dicha economía mantenga niveles relativamente altos de desempleo. Cuando el desempleo desciende temporalmente hasta un nivel bajo, los salarios y los costes aumentarán, y los beneficios y la inversión se reducirán, reduciéndose también la demanda de trabajo (13). Si todas las empresas utilizan participación, ésta no se ve afectada por la tasa de desempleo, puesto que la motivación ahora no depende de la amenaza de despido, y un



mercado de trabajo más próximo al pleno empleo no debe inevitablemente conducir a mayores salarios y menos beneficios e inversión; la participación aparece como necesaria, por tanto, para sostener bajos niveles de desempleo, puesto que con ella no debe esperarse que se derive hacia presiones al alza sobre los salarios.

En ausencia de participación, las empresas tenderán a motivar a los trabajadores por medio de la promesa de promoción a niveles jerárquicos más altos, que llevan consigo salarios sustancialmente más elevados que los que se perciben en los niveles más bajos. Puesto que la empresa participativa tiende a igualar las escalas de salarios, como un medio de lograr más cohesión para el grupo, encontrará dificultades para mantener a sus mejores trabajadores si en el contexto general existe un abanico salarial muy amplio y estos trabajadores pueden optar a salarios más altos en empresas no participativas. La generalización de empresas participativas generaliza también escalas de salarios más estrechas, y la pérdida de los trabajadores más hábiles o cualificados es más improbable. La universalización de la causa justa de despido puede favorecer a la participación, puesto que si muchas empresas siguen la política de despido libre existirán incentivos para que los trabajadores menos motivados prefieran trabajar en empresas como las participativas, donde sólo se despide si se ha demostrado fehacientemente que el trabajador no cumple con sus obligaciones (anticipando que esa demostración no siempre será posible delante de un tribunal); por tanto, las empresas participativas se verán perjudicadas porque, para detectar a los trabajadores no deseados, deberán utilizar costosos sistemas de selección de personal. Cuando la causa justa de despido se universaliza, la distribución de los trabajadores poco motivados es previsible que sea más uniforme entre todas las empresas.

La participación también se ve favorecida por *mercados de capitales* que hacen posible que las empresas se endeuden sin que por ello vean aumentar el coste de su capital, donde los inversores actúan con horizontes de decisión a largo plazo y donde existen canales fluidos de información entre la empresa y los inversores. Téngase presente que las imperfecciones propias del mercado de capitales penalizan a las inversiones en proyectos que sean costosos de supervisar, y que los intangibles en forma de reputación, compromiso y confianza mutua, que constituyen un activo esencial de las

empresas participativas, entran precisamente en esa categoría (además de otras características de estos activos ya advertidas en el apartado anterior, como, por ejemplo, el largo período de maduración de las inversiones). A ellas se añade el mayor coste que, previsiblemente, deberá pagar la empresa participativa por la financiación a través de emitir títulos en el mercado de capitales, puesto que los que suscriban esos títulos compartirán los derechos de decisión que les otorgan con los derechos de los empleados. Relaciones continuas y estables con los bancos pueden contribuir a superar las dificultades de financiación de las empresas con participación, puesto que, a partir de tales relaciones, el banco adquirirá información precisa sobre las actividades de la empresa y sobre el valor económico de las inversiones que realiza, y no deberá recurrir a una prima por riesgo más alta como medio para compensar su falta de información (14).

3. Evidencias empíricas

Las evidencias empíricas que podrían aportarse a este apartado del trabajo son diversas. De un lado, estarían las evidencias empíricas acerca de la relación entre estructura de propiedad de la empresa y resultados. Existe bastante unanimidad en que la propiedad de la empresa afecta a sus resultados económicos y, a través de ellos, a su competitividad (aunque se sabe menos acerca de la relación entre propiedad, estrategia de la empresa y organización interna). Ahora bien, los estudios realizados evalúan la relación entre estructura de propiedad y resultados para muestras de empresas extraídas de un mismo sistema social (empresas americanas y empresas japonesas, por ejemplo), pero no se ha abordado, que sepamos, una comparación entre la eficacia de la estructura de propiedad dominante en las empresas americanas y la eficacia del modelo de estructura de propiedad de las empresas japonesas a partir de datos microeconómicos.

Un segundo bloque de evidencias empíricas es el que proporcionan los trabajos dirigidos a contrastar el impacto sobre la productividad y rentabilidad de la empresa de la implantación de fórmulas de participación para sus trabajadores. El libro editado por Blinder (1990) constituye la recopilación más completa que conocemos sobre tales evidencias. Como señala el editor de la obra en el capítulo de presentación, el objetivo inicial



del proyecto era analizar el impacto sobre los resultados de la empresa de introducir formas de remuneración de los trabajadores donde una parte de la compensación de éstos quede vinculada a los resultados de la empresa; es decir, a los trabajadores se les hace partícipes de las ganancias colectivas que contribuyen a crear. Las conclusiones sobre este punto señalan que compartir los beneficios de la empresa con los trabajadores contribuye a mejorar su productividad, pero no es tan claro que se consigan al mismo tiempo mejoras en la rentabilidad del capital (puesto que la parte de beneficios que se concede a los trabajadores parece que se añade a su sueldo de mercado y, por lo tanto, el coste del trabajo también es mayor).

Un resultado del estudio, no previsto inicialmente, pero especialmente importante, es que la participación de los trabajadores en la empresa contribuye a que el impacto de la remuneración basada en los resultados de aquélla sobre las mejoras de la productividad sea superior al que se obtiene cuando no existe participación; por otra parte, la eficacia de la participación aumenta cuando va acompañada de fórmulas de remuneración a través de las cuales parte de las ganancias de productividad se distribuyen entre los trabajadores. Especial mención merece el resultado según el cual los programas de distribución de acciones de la empresa entre los propios trabajadores sólo contribuyen a mejorar la productividad cuando van acompañados de participación en las decisiones. Las políticas de personal eficaces no pivotan únicamente en torno al diseño de mejores sistemas de incentivos para los trabajadores; es necesario también que aborden explícitamente las fórmulas de participación de los trabajadores en la empresa. Lo que todavía no está suficientemente explorado es cuál de las formas de participación resulta más efectiva, si bien las evidencias disponibles señalan a la participación sustantiva y a los comités consultivos de trabajadores y gerentes, por delante de la presencia de algún representante de los trabajadores en el Consejo de Administración de la empresa.

IV. CONCLUSION E IMPLICACIONES

Nadie discute que la competitividad de una economía es un tema complejo en el que intervienen factores macroeconómicos, sectoriales y empresariales. Las discrepancias se producen a la hora de

derivar implicaciones en función de la hipótesis acerca de cómo interaccionan dichos factores. Bajo el supuesto de que las tres categorías de factores se superponen unas con otras, a partir de unas políticas macroeconómicas «correctas», una Administración pública eficaz y un nivel suficiente de competencia en los mercados, la competitividad depende de las habilidades de los empresarios para formular y ejecutar estrategias competitivas acordes con el entorno general y específico donde se desenvuelven sus empresas. Cuando reconocemos la existencia de efectos sistémicos, la competitividad no puede asegurarse únicamente a partir de las decisiones de gestores empresariales competentes; es necesario algún tipo de acción colectiva coordinada que modifique simultáneamente las variables de estructura y estrategia empresarial y las variables del entorno institucional donde se desenvuelven las empresas, principalmente las características de los mercados de capital y trabajo.

Estudios empíricos pormenorizados de la competitividad de la economía española, a partir de la evolución sectorial del comercio durante la fase transitoria de integración en la CE, concluyen que la empresa española necesita una mayor dotación de activos intangibles, y de capital tecnológico y comercial, para mejorar su cuota de mercado de exportaciones. A través de estos activos, se consigue una ventaja competitiva asentada en el valor del producto para el comprador (diferenciación), frente a la ventaja tradicional en costes de nuestra economía. Puesto que existe también un gran acuerdo entre los economistas acerca de la necesidad de aumentar las exportaciones como el único medio de mejorar la ocupación de los recursos laborales disponibles y, en última instancia, aumentar la renta, la reflexión acerca de cómo conseguir la acumulación de los activos intangibles necesarios parece altamente prioritaria. De lo expuesto en la segunda parte de este trabajo se desprende que las decisiones descentralizadas de las empresas, complementadas con políticas industriales denominadas horizontales, no aseguran que dicha acumulación se produzca al ritmo e intensidad deseados. Atendiendo, una vez más a los argumentos expuestos, las políticas públicas que se promueven para estimular la acumulación de activos intangibles van dirigidas a resolver fallos asignativos del mercado, pero el problema que se debe resolver es más propiamente un problema de coordinación.

La acumulación de activos intangibles —como tecnología, marcas, redes de distribución— supone



invertir en proyectos con altos costes de supervisión y control, y con escaso valor residual. Además, su eficacia depende de la complementariedad entre ellos y el capital humano específico. Los recursos monetarios que se necesitan para financiar la inversión deben estar sujetos a mecanismos personalizados de control, siendo impensable que tales fondos se puedan conseguir a través de la colocación de deuda o acciones en el mercado bursátil. La acumulación de capital humano específico exigirá fórmulas de participación, cuya eficacia dependerá, a su vez, de decisiones complementarias de diseño organizativo interno como las que también se han apuntado en el apartado anterior de este trabajo. Todo ello implica, en síntesis, estructuras de propiedad de la empresa más complejas, capaces de articular intereses de accionistas, bancos, trabajadores y gerentes; mercados de trabajo internos más desarrollados y sofisticados que los externos; mercados de capitales donde será más relevante cómo y de quién se obtienen los fondos que el precio a pagar por ellos.

Si este diagnóstico es correcto, la cuestión que se plantea es cómo articular el proceso de cambio en el modelo de organización social que implica sustituir la ventaja competitiva en costes por la ventaja en valor de los productos para la sociedad española. Es notoria la necesidad de profundizar en el debate en torno a estas cuestiones antes de abocarse a dicho cambio. Pero, a pesar de lo prematuro de la reflexión, nos parece oportuno aportar algunas ideas genéricas. Pasar de un modelo de organización social a otro equivale a pasar de un equilibrio del sistema económico a otro que se entiende superior en cuanto a los niveles de bienestar que se consiguen. Simbólicamente, por tanto, partimos de un juego con múltiples equilibrios, uno de los cuales es Pareto superior a los demás. Las recomendaciones de la teoría de juegos para que los jugadores elijan estrategias conducentes al equilibrio superior apuntan hacia la comunicación previa a la decisión y al desarrollo de puntos focales. Trasladadas estas propuestas al problema planteado, cabrían las siguientes recomendaciones:

a) Fomentar la discusión y el debate entre todos los colectivos cuyas decisiones inciden en la solución a que finalmente se llega: bancos, empresarios, gerentes, sindicatos y Administración pública. Los temas incluidos en estas discusiones deberían ir más allá de la política de rentas y abordar explícitamente las cuestiones institucionales.

b) Difundir paulatinamente desde la Administración los puntos focales que demanda el nuevo equilibrio, en sustitución de los que dominan en el actual: participación en lugar de jerarquía; cooperación frente a competencia en las relaciones verticales entre empresas; presencia activa de los bancos en la asignación y control del capital frente al impersonal mercado bursátil; flexibilidad interna frente a ajuste en las plantillas de trabajadores.

c) Diseñar las políticas macroeconómicas anticipando su influencia en determinadas relaciones institucionales. Reconocer, por ejemplo, que la volatilidad elevada en las tasas de crecimiento de la economía repercute negativamente en la viabilidad de las formas participativas, al igual que ocurre con altos tipos de interés.

d) Diseñar estímulos fiscales dirigidos a promover entre las empresas la introducción de fórmulas de remuneración de los empleados en las que una parte de ésta esté vinculada a los resultados de la empresa.

e) Estudiar fórmulas para que las empresas que siguen una política de empleo estable no acaben subvencionando a aquellas que optan por ajustar la plantilla a las evoluciones de la demanda y trasladar al seguro de desempleo el coste de mantener un cierto nivel de renta para los trabajadores despedidos.

En resumen, a través de este trabajo se desea contribuir al debate sobre la competitividad y sus determinantes, poniendo de relieve el papel, con frecuencia ignorado, de los mecanismos institucionales de la economía, tal como han sido expuestos en estudios recientes.

NOTAS

(1) Se trata, obviamente, de una simplificación que debe matizarse. Las mayores expectativas de beneficios de las empresas promoverán actividades de inversión, creación de empleo, riqueza y bienestar. Pero, en última instancia, la competitividad de una economía se refleja en las mejoras sostenidas de bienestar que consigue el conjunto de ciudadanos que forman parte de ella, y no sólo los propietarios de las empresas; de ahí que consideremos a la productividad (valor añadido por persona) una variable que mide mejor las ganancias de competitividad de una economía que la rentabilidad (beneficio por peseta de capital invertida). Ahora bien, desde una perspectiva dinámica, y si existe suficiente competencia en los mercados para que las tasas de beneficio converjan a una rentabilidad igual al coste de oportunidad de la inversión, el crecimiento de la inversión constituye una condición necesaria para la mejora sostenida de la productividad, que, a su vez, permite salarios reales más altos y más bienestar. Otro aspecto a tener en cuenta sería el acceso a los servicios públicos de los ciudadanos, su coste y condiciones de calidad puesto que el consumo de estos bienes es un elemento más de su nivel de bienestar.

(2) La exposición sigue el esquema utilizado por NELSON (1992). Otro trabajo que también relaciona el éxito empresarial con tres niveles de influencia —país, industria y empresa— es CANALS (1993), si bien sus argumentos se elaboran a partir del estudio de casos concretos, y sus conclusiones se orientan más hacia las recomendaciones para la gestión empresarial.

(3) Desde la óptica de los intereses empresariales, la imperfección del mercado, su alejamiento de las condiciones de competencia perfecta, constituye una fuente de oportunidades de beneficios. Desde el punto de vista de los intereses generales de la sociedad, el poder de mercado que tienen las empresas cuando la competencia no es suficientemente intensa y el precio se mantiene por encima del coste constituye una pérdida de bienestar social. Estaríamos, por tanto, en un punto donde el éxito de las empresas no se correlaciona exactamente con la competitividad de una economía. Ahora bien, la cuestión más relevante es la transitoriedad o no de la situación, y si los beneficios extraordinarios constituyen o no rentas de la innovación, necesarias para mantener el estímulo a mejorar productos y procesos, contribuyendo de este modo a mejorar la eficiencia dinámica de la sociedad.

(4) Una parte de los problemas de competitividad de la industria española se atribuye a los altos precios que pagan estas empresas por los servicios que compran, consecuencia, a su vez, de la escasa competencia exterior a que han sido sometidos los sectores de bienes no comercializables después de la apertura arancelaria. La política de defensa de la competencia debería intervenir, se dice, con el fin de crear condiciones de mayor competencia que, a su vez, disciplinen la evolución de precios y costes en los sectores de servicios.

(5) El estudio elaborado por Peat Marwick para las Cámaras de Comercio Españolas constituye un intento parcial en este sentido. En algunas presentaciones de las conclusiones del estudio, se alude a los

siguientes aspectos de la empresa española y su gestión sobre los que debe actuarse para mejorar su competitividad: capacidad de adaptación al entorno; cultura de aprendizaje; liderazgo del empresario; internacionalización de la empresa; política de recursos humanos; y actividades de investigación y desarrollo. En otros términos, el estudio sugiere que la empresa española tiene escasa capacidad de adaptación y aprendizaje, no está internacionalizada, no posee una política de personal, no investiga y los empresarios no ejercen de líderes.

(6) Si existen, en cambio, estudios que han tratado de elaborar argumentos sobre el papel de cada uno de estos factores a partir del análisis en profundidad de casos concretos: PORTER (1990), CANALS (1993). Especial mención merecen los trabajos publicados en el número de *Strategic Management Journal* sobre el tema «Global Strategy», verano 1991. Algunos de ellos abordan específicamente la investigación del efecto país *versus* las habilidades y recursos de la empresa como factores de éxito empresarial cuando las empresas persiguen estrategias globales. Las conclusiones apuntan, en general, hacia un peso no despreciable del efecto país como determinante del éxito competitivo de las empresas. El problema para muchos de estos trabajos radica en que el efecto país no queda separado del efecto sede de la empresa, puesto que las empresas que siguen estrategias globales con frecuencia realizan actividades de producción en varios países, aprovechando ventajas comparativas y optimizando la localización de las plantas en relación con su distancia de los mercados.

(7) Conclusiones similares obtienen MULLER (1986); ODAGIRI y YAMAWAKI (1986), y ESPITIA y SALAS (1989) a partir de empresas americanas, japonesas y españolas, respectivamente.

(8) Una discusión más pormenorizada de los sistemas «J» y «A», así como un resumen de la literatura en torno al modelo de empresa jerárquica y al modelo de empresa participativa, se exponen en SALAS (1993).

(9) Este punto se elabora de forma más pormenorizada en SALAS (1992a).

(10) Véase MAYER, (1988) para una documentación empírica de esta afirmación. LAZONICK (1992) presenta una lúcida exposición sobre el papel del mercado de capitales en el desarrollo de la economía americana, distinguiendo entre la función de canalización de ahorro hacia la inversión y la transferencia del control sobre los activos productivos. PORTER (1992) analiza las debilidades del modelo americano de asignación y control del capital.

(11) El papel más activo de intermediarios financieros en la canalización y control del ahorro hacia la inversión obligará a evaluar las consecuencias sobre el riesgo bancario y a diseñar nuevas normas de control de la solvencia (mayores coeficientes de fondos propios, por ejemplo). Esto, sin duda, incrementará los costes de la intermediación, ya que incluirá en ellos el coste por el ejercicio del control. En todo caso, lo que se deberá investigar es si existen mecanismos alternativos que puedan hacer las mismas funciones con menos costes de control; por ejemplo, las sociedades de *venture capital*. El escaso desarrollo de estas sociedades en España nos hace pensar que la op-

ción de aprovechar el sistema bancario existente es la más viable a corto plazo.

(12) Una visión actualizada de la teoría de la empresa comparando los modelos jerárquicos y participativos puede verse en SALAS (1993).

(13) Predicciones que se establecen a partir de la teoría de los salarios eficientes. SHAPIRO y STIGLIZ (1984).

(14) La creación de la Caja Laboral Popular dentro del propio Mondragón puede ser el resultado de las dificultades de financiación a que se enfrentan las empresas cooperativas cuando acuden a los mercados anónimos.

BIBLIOGRAFIA

- AOKI, M. (1992). «Non hierarchical aspects of the internal organization of the enterprise: A partial survey in comparative perspective». *X Congreso de la IEA*, Moscú.
- BAJO, O., y TORRES, A. (1992). «El comercio exterior y la inversión extranjera directa tras la integración en la CE (1986-1990)». en VIÑALS, P. (ed.), *La economía española ante el mercado único europeo*. Alianza Economía.
- BARNEY, J. (1991). «Firms resources and the theory of competitive strategy» *Journal of Management*, 17.
- BEERGLÖF, E. (1990). «Capital structure as a mechanism of control: A comparison of financial systems». en AOKI, M.; GUSTAFSON, B., y WILLIAMSON, O. (eds.), *The firm as a nexus of treaties*. Sage Press.
- BHAGWATI, J. (1991). *The world's trading system and risk*. Princeton University Press.
- BLINDER, A. (ed.) (1990). *Paying for productivity*. Brookings.
- CANALS, J. (1993). «Country specific factors versus core competence in International competition», mimeo.
- CUBBIN, J., y GEROSKI, P. (1987). «The convergence of profits in the long run». *Journal of Industrial Economics*, 35.
- DERTOZOS, M.; LESTER, R., y SOLOW, R. (1989). *Made in America*. MJT.
- ESPITIA, M., y SALAS, V. (1989). «Beneficios a largo plazo de las empresas españolas». *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, n.º 39.
- GALVE, C., y SALAS, V. (1993). «Propiedad y resultados de la gran empresa española», *Investigaciones Económicas*, septiembre.
- GUAL, J.; TORRENS, L., y VIVES X. (1992). «El impacto de la integración económica europea en los sectores industriales españoles. Análisis de sus determinantes. en *La economía española en el mercado único europeo*. obra citada.
- KRUGMAN, P. (1990). *Rethinking international trade*. MIT Press.
- LAZONICK, W. (1992). «Controlling the market for corporate control: The historical significance of managerial capitalism», *Industrial and Corporate Change*, 1, n.º 3.
- LEVINE, D., y D'ANDREA TYSON (1990). «Participation, productivity and the firm's environment», en *Paying for productivity*. obra citada.
- MARTIN, C. (1992). «El comercio industrial español ante el mercado único europeo», en *La economía española ante el mercado único europeo*. obra citada.
- MAYER, C. (1988). «New issues in corporate finance». *European Economic Review*, 32.
- MULLER, D. (1986). *Profits in the long run*. Cambridge University Press.
- NELSON, R. (1992). «Recent writings on competitiveness: boxing the compass», *California Management Review*, invierno.
- ODAGIRI, H., y YAMAWAKI, H. (1986). «A study of company profit rate time series». *International Journal of Industrial Organisation*, 4.
- PRAHALAD, C., y HAMEL, G. (1990). «The core competences of the corporation». *Harvard Business Review*, mayo-junio.
- PORTER, M. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- (1992). *Capital choices*. US Commission on Competitiveness.
- RUMELT, R. (1991). «Firm and industry effects as determinants of profitability». *Strategic Management Journal*, marzo.
- SALAS, V. (1992a). «Aspectos micro-organizativos de la competitividad». Fundación Empresa Pública, *Documentos de Trabajo* n.º 9205.
- (1992b). «La empresa: Un análisis económico frente a Europa», en *Europa y la competitividad de la economía española*. ALBI, E. (Ed.), Ariel.
- (1992c). «El papel de los mecanismos de asignación del capital en la competitividad de la economía española», *Jornadas de Alicante de Economía Española*.
- (1993). «La empresa en el análisis económico». Real Academia de Ciencias Morales y Políticas.
- SEGURA, J. (1991). *La competitividad de la industria española*. Espasa Calpe.
- SHAPIRO, C., y STIGLITZ, J. (1984). «Equilibrium unemployment as a worker discipline device». *American Economic Review*, junio.
- SCHMALENSEE, R. (1975). «Do markets differ much», *American Economic Review*, 75.
- SCOTT, J., y PASCOE G. (1986). «Beyond firm and industry effects on profitability in imperfect markets». *Review of Economic and Statistics*, 68.
- TEECE, D. (1986). «Profiting from technological innovation». *Research Policy*.
- VALLE, V.; C. RAYMOND, y J. L. MARTÍN (1993) «La competitividad, problema pendiente de la economía española». *Cuadernos de Información Económica*, n.º 70, enero. Fundación FIES.
- VIÑALS, J. (1992). *La economía española ante el mercado único*. Alianza Economía.