

ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA EN LA EMPRESA ASEGURADORA EN ESPAÑA

MIGUEL ÁNGEL MARTÍNEZ MARTÍNEZ



EDITORIAL
MAPFRE

*A Maribel, Elvira, Lucas
y Nuria*

Índice

	<u>Página</u>
AGRADECIMIENTOS	XV
PRESENTACIÓN	XVII
I. INTRODUCCIÓN	1
1. Planteamiento y objetivos del estudio	1
1.1. Estrategia y organización	1
1.2. La actividad aseguradora	2
1.3. Objetivos	3
2. Marco de referencia y metodología	4
2.1. Elementos de dirección estratégica	4
2.2. Método de trabajo	4
2.3. Nivel del estudio	6
3. Modelo teórico: dimensiones del análisis	6
3.1. Dimensión institucional	8
3.2. Dimensión competitiva	8
3.3. Dimensión instrumental	9
3.4. Dimensión operativa	9
3.5. Dimensión empírica	9
3.6. Aplicación del modelo	9
II. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	10
1. La dirección empresarial. Su papel y componentes	10
1.1. La dirección de la empresa	10
1.2. Contenido del <i>management</i>	10

2.	Sistemas de dirección	13
2.1.	Posición de los sistemas de dirección	13
2.2.	Enfoques y orientaciones de los sistemas de dirección	14
3.	Dirección estratégica	15
3.1.	Concepto estratégico: su evolución	15
3.2.	Competitividad	17
3.3.	Principios estratégicos	19
3.4.	Posiciones estratégicas de resultado (PER)	20
4.	Organización empresarial y estrategia	21
4.1.	Relevancia de la organización empresarial	21
4.2.	Organización: sus dimensiones estratégicas	22
5.	El factor directivo y los recursos humanos	24
5.1.	La posición directiva	24
5.2.	La influencia del directivo: estilos de dirección, organización y estrategia	24
5.3.	El desarrollo directivo en la dirección estratégica	26
6.	La internacionalización de la empresa y sus implicaciones en los sistemas de dirección	27
III.	LA COMPETITIVIDAD COMO RESULTADO DE LA INTERACCIÓN ENTRE ENTORNO Y EMPRESA	29
1.	Dirección y potenciales estratégicos	29
2.	Análisis de entornos	32
2.1.	Concepto y componentes	32
2.2.	Las oportunidades y los riesgos de los entornos empresariales	35
2.3.	El entorno europeo: las nuevas reglas del juego para la empresa española	37
2.3.1.	Trascendencia del cambio empresarial	37
2.3.2.	Dinámica de la Unión Europea	38
3.	Análisis de la posición interna empresarial	43
3.1.	La competitividad. Concepto y componentes del análisis interno	43
3.2.	Identificación de la posición competitiva. Las capacidades y las debilidades empresariales	47
3.2.1.	Elementos diferenciales	47
3.2.2.	Ventajas competitivas	47
3.2.3.	Análisis interno empresarial y tipología de las diferencias	48
3.2.4.	Potenciales de utilidad y dinámica empresarial	50
3.3.	Sistema de valores y cultura empresarial	51
3.4.	Potenciales estratégicos relevantes del análisis interno: resumen de la posición interna	54

4.	Dimensión competitiva: las capacidades estratégicas empresariales	56
4.1.	Potenciales estratégicos globales: planificación empresarial	56
4.2.	Construcción de la competitividad en la empresa	58
4.3.	De la competitividad a la estrategia	60
IV.	INTERDEPENDENCIA ENTRE ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN	61
1.	Estrategia y organización: instrumentos directivos para la competitividad ..	61
2.	Estrategias empresariales como instrumento directivo	62
2.1.	Planteamientos científicos acerca del concepto de estrategia	62
2.2.	Formulación estratégica: componentes	63
2.3.	Estrategias directivas y funcionales	65
2.4.	Tipos de estrategias en la práctica	66
2.5.	Grupos estratégicos de empresas	71
3.	Organización empresarial. Modelos relevantes relacionados con la estrategia empresarial	73
3.1.	Planteamientos científicos acerca de la organización	73
3.1.1.	La multidimensionalidad del concepto	73
3.1.2.	Teorías organizativas: sus orientaciones básicas	75
3.1.3.	La organización como un sistema: componentes y bases para el diagnóstico	76
3.2.	Selección de modelos organizativos	79
3.2.1.	VARIABLES ORGANIZATIVAS	81
3.2.1.1.	Descentralización	82
3.2.1.2.	Instrumentos de integración	84
3.2.2.	Formas organizativas	85
3.2.3.	Adaptación y flexibilidad. La organización estratégica	89
3.3.	Tipología organizativa: factores relevantes que hay que considerar ...	92
4.	Interdependencias estrategias-organización: modelos de análisis en la investi- gación empresarial	93
4.1.	Relación organización-estrategia	93
4.2.	Estudios empíricos acerca de las interdependencias organiza- ción-estrategia	95
4.3.	Aplicación a la investigación empírica	105
V.	LA EMPRESA ASEGURADORA EN ESPAÑA	107
1.	Metodología del estudio de la empresa aseguradora	107
2.	Características de la institución aseguradora	108
3.	La internacionalización en la empresa de seguros	111

4.	La actividad aseguradora y la construcción del Mercado Único	112
5.	La regulación jurídica española del seguro	118
5.1.	Antecedentes	118
5.2.	Ordenación progresiva del sector	119
6.	El mercado asegurador en España	122
6.1.	Crecimiento y evolución del sector asegurador en la economía española	122
6.2.	El seguro por ramos	128
6.3.	La estructura empresarial	136
6.4.	Seguro y reaseguro	141
6.4.1.	Reaseguro cedido en España	141
6.4.2.	Oferta de reaseguro en España	142
6.5.	Evolución económica del negocio asegurador en España	142
6.6.	Inversiones de las entidades aseguradoras	148
6.7.	La internacionalización del seguro español	148
6.8.	Seguro y banca: oportunidades mutuas	150
7.	Factores competitivos que caracterizan el sector asegurador en España	154
7.1.	La imagen del sector asegurador: valoraciones de la demanda	154
7.2.	Respuesta de las empresas al cambio del entorno socio-económico	155
7.3.	La competitividad de la empresa de seguros desde la posición organizativa y su potencial directivo	156
8.	Selección de una tipología estratégica para el seguro	158
9.	Selección de una tipología organizativa para el seguro	160
VI.	ANÁLISIS EMPÍRICO SOBRE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA DE SEGUROS EN ESPAÑA	163
1.	Diagnóstico de la competitividad en la empresa aseguradora: su estrategia y organización	163
1.1.	Etapas y modelos de trabajo para la investigación	164
1.2.	Estudio empírico: encuesta a las empresas de seguros en España	164
2.	Entidad aseguradora: cultura corporativa y sistemas directivos	167
2.1.	La institución aseguradora: sus valores representativos	167
2.2.	Características del sistema directivo	169
2.3.	Conclusiones acerca de la cultura corporativa y los sistemas directivos de las entidades aseguradoras en España	170
3.	Instrumentos empleados en los sistemas de dirección de las entidades aseguradoras	171
3.1.	Planificación plurianual	172

3.2. Dirección por objetivos (DPO)	173
3.3. Recursos humanos	173
3.4. Riesgos y <i>controlling</i>	174
3.5. Política de inversiones	176
3.6. Conclusiones. Instrumentos directivos empleados en empresas de seguros	177
4. El entorno asegurador	178
4.1. Mercados internacionales no comunitarios	179
4.2. Mercado comunitario	180
4.3. Mercado español	182
4.4. Conclusiones sobre los entornos internacionales y nacional para la empresa de seguros	184
5. La organización de las entidades aseguradoras en España	185
5.1. Diversidad de negocios	186
5.2. Sistemas de coordinación	191
5.3. Centralización y descentralización	192
5.4. Formas organizativas	196
5.5. Conclusiones. Organización de las entidades aseguradoras	199
6. Estrategias de la institución aseguradora en España	201
6.1. Factores de la competitividad interna para las entidades aseguradoras	202
6.2. Estrategias globales en la empresa de seguros	204
6.2.1. Crecimiento	204
6.2.2. Diversificación	205
6.2.3. Otras áreas estratégicas que caracterizan la corporación aseguradora	206
6.3. Estrategias funcionales en la empresa de seguros en España	208
6.4. Conclusiones sobre las estrategias de las empresas aseguradoras en España	211
7. Tipologías organizativa y estratégica en la muestra de instituciones aseguradoras	211
7.1. Características de los grupos organizativos	215
7.2. Características de los grupos estratégicos	221
7.3. Relaciones entre organización y estrategia para las entidades aseguradoras en España	226
7.3.1. Perfiles estratégicos de los grupos organizativos	227
7.3.2. Perfiles organizativos de los grupos estratégicos	230
8. Resumen y conclusiones	233
9. Limitaciones del estudio	235

ANEXOS

I. CURVA ABC DE EMPRESAS DE SEGUROS EN ESPAÑA	239
II. ENCUESTA SOBRE ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA DE LAS ENTIDADES ASEGURADORAS EN ESPAÑA	243
III. ANÁLISIS DISCRIMINANTE	261
IV. ANÁLISIS «LOG LINEAL REGRESSION»	275
BIBLIOGRAFÍA	279
ÍNDICE DE FIGURAS	289

Agradecimientos

Deseo expresar mi respeto y agradecimiento al profesor don Santiago García Echevarría por la dirección de la investigación objeto de este libro y su paciente ayuda, tanto en los planteamientos teóricos como en el desarrollo del trabajo que desembocó en la tesis doctoral del autor que este libro expone.

A los empresarios de seguros por su intervención en la encuesta, a la Fundación MAPFRE Estudios, así como al Instituto de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Alcalá, que me prestó su ayuda investigadora y logística.

Quisiera expresar mi gratitud a los miembros del Tribunal de Tesis que tan generosamente la juzgaron, así como a los doctores Volka y Dietzel de la Universidad de Colonia (Alemania), por las facilidades que me otorgaron en el uso de los fondos de su biblioteca, al doctor Farny en el Instituto de Seguros de dicha Universidad y a María Echanove, junto al personal del Centro de Documentación de la Fundación MAPFRE Estudios (Madrid).

Igualmente agradezco la comprensión y ayuda de mis compañeros del Departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de Alcalá de Henares y, en especial, a la doctora María Teresa del Val, con quien compartí buena parte del trabajo informático.

Mención especial merecen Raquel Greciano Balsalobre, Dolores Moya Serrano y Rosa Pérez Ambrojo por su aporte de datos y ayuda con los manuscritos, así como María Esther Grüber Cercas por su paciencia y apoyo logístico.

Asimismo, gracias a todos los que de alguna forma han hecho posible esta obra.

MIGUEL ÁNGEL MARTÍNEZ MARTÍNEZ
Alcalá de Henares, marzo de 1994

Presentación

El debate sobre la interdependencia existente entre organización y estrategia en la empresa es algo más que una mera adopción de posiciones académicas. Implica más bien formas muy diferenciadas de entender la empresa, tanto en cuanto a su estructura, como en lo que afecta a su funcionamiento. Pero, incluso, va más allá, dado que se trata de diseñar a la empresa bien desde una perspectiva instrumental o bien bajo una orientación a la persona en la institución empresarial.

En el momento actual de ruptura de los planteamientos tradicionales de la empresa, esta relación entre organización y estrategia constituye la referencia básica. Mientras que en los sistemas tradicionales y en su división de trabajo, que servía de base para la estructura organizativa, dominaba el diseño funcionalista de la empresa, en los nuevos diseños, orientados a la persona, el entorno, su configuración competitiva y la estrategia de adaptación de la empresa, componen el diseño del *management* empresarial. En el primero, el hombre es el ejecutor de la estructura organizativa; en el segundo, el hombre diseña la institución desde sus valores y construye las estrategias de adaptación.

Con lo cual, el paso de un sistema rígido, invariable durante largo período de tiempo y que configuró una supuesta estabilidad de las organizaciones caracterizadas por una baja eficiencia, a un sistema abierto y competitivo, inestable, exige una fuerte solidez de la institución y de sus valores para asumir las exigencias de una dirección estratégica.

En esta obra se puede discernir, por un lado, un conjunto de consideraciones sobre este debate y, por el otro, un detallado análisis de la competitividad como factor clave de todo diseño estratégico de la empresa. Constituye, sin duda, la aportación doctrinal de esta obra, en la que se realiza tanto una amplia evaluación del debate actual de la interdependencia entre organización y estrategia en la empresa como una interesante ordenación y valoración crítica que ha servido de base para su contraste empírico.

La verificación de análisis teórico se realiza en torno a la estructura organizativa y estrategia de la empresa aseguradora en España. Después de un amplio análisis del entorno asegurador se investigan las actuales estructuras

organizativas y estratégicas de la empresa aseguradora, con el objeto de construir las bases para evaluar los procesos de cambio que deben asumir las empresas aseguradoras, así como los principios que se destacan como prioritarios para el futuro. Constituye, sin duda, el primer estudio de esta naturaleza realizado sobre el sector.

El gran peso que se concede al cliente, junto con una mayor eficiencia organizativa y la importancia dominante de los recursos humanos en el proceso empresarial constituyen, sin duda, los factores clave en el futuro diseño empresarial. La empresa aseguradora asume en el comienzo de los años noventa una orientación a una concepción empresarial más dinámica y competitiva abandonando los planteamientos administrativos.

La descentralización junto con una gran prioridad a la calidad y la consideración de una creciente mentalidad de costes y nuevos productos destacan como los pilares de su estrategia empresarial futura.

En esta obra ha conseguido el autor integrar tanto sus amplios conocimientos teóricos con su clara visión de la realidad empresarial de las entidades aseguradoras españolas, lo que ha facilitado el análisis de este sector desde los modernos planteamientos de la economía empresarial. A partir de estos resultados se puede iniciar en toda entidad aseguradora el diseño de su estrategia empresarial así como reflexionar acerca de su estructura organizativa.

Es para mí motivo de gran satisfacción ver coronado el gran esfuerzo docente e investigador del profesor Miguel Ángel Martínez Martínez, que durante muchos años ha participado activamente en la docencia de la Cátedra de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares, con esta gran aportación a la empresa aseguradora. Es una clara referencia de lo que constituye la aportación de la economía empresarial tanto en su desarrollo científico como en su capacidad de asesorar a la praxis empresarial. Y con esta obra se refleja, al mismo tiempo, la capacidad de la universidad para responder a los propios retos empresariales.

Pero estas aportaciones solamente se logran en una estrecha colaboración entre las empresas y la universidad. Esta investigación ha sido posible gracias a la magnífica respuesta que se ha tenido de las personalidades directivas de la empresa aseguradora, que nos han concedido su confianza y apoyo al asumir el esfuerzo de contestar la amplia encuesta remitida. Quiero expresar a todos los directivos mi agradecimiento y estoy seguro de que, con los resultados que aquí se presentan, pueden considerar que ha sido una colaboración fructífera. Este camino recorrido conjuntamente espero que permita iniciar nuevas aportaciones en la misma orientación y colaboración.

Sólo me resta agradecer el apoyo recibido por parte de la Biblioteca de la Universidad de Colonia, ratificando una larga trayectoria de colaboración internacional. Quiero agradecer a los profesores doctor Alejandro Larriba Zorita, doctor Alejandro Orero Giménez y doctor Antonio Sainz Fuertes que, junto con los profesores doctor Hans Günther Meissner y doctor Reinhold Biskup, asumieron como miembros del Tribunal el análisis y la valoración de esta investigación.

Y, por último, mi agradecimiento al doctor Miguel Ángel Martínez por su larga y eficiente colaboración, así como por el gran esfuerzo que ha realizado con esta investigación, deseándole el éxito que se merece en su futuro universitario.

Espero que con esta obra vea compensado su esfuerzo y reciba nuevos impulsos promotores en su buen quehacer universitario.

Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Director del Instituto de Dirección
y Organización de Empresas
Alcalá de Henares, febrero 1994

I

Introducción

1. Planteamiento y objetivos del estudio

1.1. Estrategia y organización

Los escenarios que afectan a la empresa española han evolucionado velozmente en los últimos diez años; nuestra integración económica en Europa ha supuesto nuevos retos para su gestión directiva, ahora en un contexto más global.

El paso de un mercado esencialmente nacional a otro internacional ha supuesto fuertes cambios que han acelerado decisiones nuevas tales como el tamaño de las compañías, la oferta de productos y servicios o las capacidades que deben tener sus recursos humanos

No se trata sólo de cambios organizativos, sino de nuevos criterios de cuya aplicación se puedan deducir mejoras en las capacidades competitivas en la empresa española.

Han de seleccionarse los entornos adecuados, analizar los elementos de cada empresa que representan ventajas o riesgos, así como los de la nueva competencia que entrará en los mercados.

La competitividad así entendida se manifestará a través de los elementos que componen un sistema de dirección empresarial:

- a) Factores de carácter institucional:
 - Estrategia corporativa.
- b) Factores de carácter dispositivo:
 - Planificación.
 - Organización empresarial.
 - Control.

c) Factores funcionales:

- Producto.
- Tecnología.
- Asignación de recursos: productividad.
- Calidad.
- Recursos humanos y otros.

La nueva situación hace que nos planteemos múltiples preguntas. ¿Cuál ha sido la respuesta de los diferentes elementos en la empresa española? ¿Qué configuración organizativa y estratégica se han escogido para ello? ¿Variarán estas respuestas en el próximo decenio, tras la implantación del Acta Única Europea?

La investigación que presentamos relaciona la organización con las estrategias de la empresa. ¿Cómo se ha desarrollado esta adaptación en los últimos años? ¿Qué variaciones se producirán en los años inmediatos?

1.2. La actividad aseguradora

Se ha escogido como objeto de estudio a las empresas de seguros en España. Ellas representan una parte significativa de la captación de recursos financieros, tanto de los particulares como de las empresas, y sus éxitos o fracasos repercuten de una forma cada vez más importante en la economía española en general.

La empresa de seguros en Europa hace diez o quince años era un sector de la economía con trayectoria creciente definida y sin demasiados sobresaltos. A raíz de la búsqueda de un nuevo espacio europeo surgen las reformas y acuerdos entre grupos¹, para concentrar algunas de las más de 4.000 compañías de seguros en la Comunidad Europea.

En España y en la coyuntura económica reciente, el crecimiento del sector asegurador es superior al de Europa del Norte, a causa de la falta de madurez del mercado. Ello se traduce en que en 1991 las primas de seguros hayan crecido el 23,8 % y en 1992 el 16,6 %, alcanzando un volumen total de 2,45 billones de pesetas. El crecimiento estimado en el año 1993 se ha reducido notablemente, hasta un 7,3 %, con 2,65 billones de pesetas según los primeros datos provisionales de la patronal UNESPA.

En términos del PIB del año 1992, el volumen de primas facturado por el sector representa el 4,19 %, y para 1993 rondará el 4,3 %.

El sector de seguros en España se encuentra debilitado para la competencia internacional a causa de su atomización: más de 400 compañías representan el 10 % del total comunitario, en un mercado muy atractivo para las estrategias de fusiones o compras empresariales.

La presente investigación se dirige a las compañías que operan en este sector, excluyendo a las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales,

¹ ARTHUR ANDERSEN & Co.: «Insurance in a changing Europe 1990-1995», *The Economist*. Pub. Ltd. Bus. Intl. London, 1990.

que, por su peculiar regulación como entidades colaboradoras de la Seguridad Social española, forman parte de los Presupuestos del Estado, aunque su gestión esté en manos de los propios empresarios mutualistas.

1.3. *Objetivos*

- El desarrollo de criterios descriptivos suficientes para el estudio de organización y estrategia en la empresa de seguros en España.
- El análisis empírico, para los períodos 1980-1991 y 1992-2000, de cuál ha sido y será la respuesta de las entidades de seguros, en España para estos factores esenciales en su competitividad.
- La deducción, a partir del análisis empírico, la interacción existente entre organización y estrategia y la posible existencia de vínculos de causalidad entre ambas.

Cada uno de estos conceptos han sido objeto en la doctrina económica empresarial, que revisaremos, de varias aportaciones basadas en investigaciones empíricas empresariales, que abordan, entre otras, cuestiones tales como éstas:

- Factores relevantes de la competitividad.
- Componentes de la organización y estrategia.
- Relaciones de «causa-efecto» entre organización-estrategia y ajuste entre éxito o fracaso empresarial²

La relación investigada para el sector asegurador no se ciñe exclusivamente al pasado, sino que ha prestado atención a los cambios esperados para la estrategia y organización en el período que espera a las empresas en España hasta el año 2000 en opinión de los empresarios.

Las empresas españolas, a partir de 1993 y en un mercado más amplio y menos intervenido, sufrirán cambios en su capacidad competitiva, que previsiblemente afectarán a su estructura organizativa y a las estrategias para competir en los mercados.

La presente investigación se centra en un modelo que selecciona la competitividad, la estrategia y la organización, buscando la posición de las entidades aseguradoras a través del análisis de los factores clave para esta adaptación, como son:

- La flexibilidad empresarial como elemento estratégico; será necesaria una mayor autonomía en sus unidades de negocio.

² CHANDLER, A.: *Strategy and Structure*. MIT. Press Cambridge, Massachussets, 1962. Es un estudio, ya clásico, que sostiene la conocida relación acerca de que cada estrategia requiere su estructura organizativa más adaptada. Recientemente y como ejemplo, algunos estudios de la consultora Boston Consulting Group (BOG) sostienen posiciones contrarias a Chandler: la organización es la base de la estrategia, ya que en la práctica esta relación opera en un proceso interactivo. BCG: «La organización reticular», *Perspectivas*, 1992.

- La internacionalización de los negocios como factor de desarrollo de estructuras organizativas complejas.
- La diversificación de los productos u oferta especializada, como respuesta a estructuras distintas de mercado.
- En el campo de los productos y servicios financieros, las redes de distribución como elementos clave para la captación del ahorro privado y la expansión empresarial.

2. Marco de referencia y metodología

2.1. Elementos de dirección estratégica

Este estudio parte del modelo conceptual acerca de la dirección estratégica³, siendo su enfoque central la búsqueda y mejora de la competitividad empresarial.

Cada compañía ha de identificar sus potenciales estratégicos empresariales⁴, que encontrará tanto en la propia posición de dominio frente a sus competidores, como en el manejo de las oportunidades y amenazas de los nuevos entornos económicos en los que desarrollará su actividad.

La combinación de dichos factores, su explotación y potenciación mutua, constituyen la esencia del éxito empresarial.

El marco global de un sistema de dirección estratégica como el enunciado, podríamos sintetizarlo en la figura I.1.

La habilidad de la dirección consiste precisamente en relacionar flexible y coherentemente estas variables, mejorando la competitividad de la empresa y alcanzando un crecimiento económico equilibrado.

2.2. Método de trabajo

La presente obra descubre los pasos esenciales del trabajo, que se centra en el estudio de la estrategia y organización, dos factores esenciales para la competitividad. A ellos nos referiremos principalmente a lo largo de los próximos capítulos.

La metodología seguida se refleja en las siguientes etapas:

- a) Propuesta de un modelo teórico que desarrolla los elementos relevantes que conducen a la competitividad empresarial y que interesan a este trabajo (estrategia y organización), desde los potenciales estratégicos empresariales y hasta la propia naturaleza de cada sector.

³ Puede verse la obra de PUMPÍN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Management estratégico*. ESIC. Madrid, 1986, 279 pp.

⁴ PUMPÍN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Dinámica empresarial*. Díaz de Santos Madrid, 1990. Estos autores desarrollan en 1990 el concepto de «potenciales de utilidad».

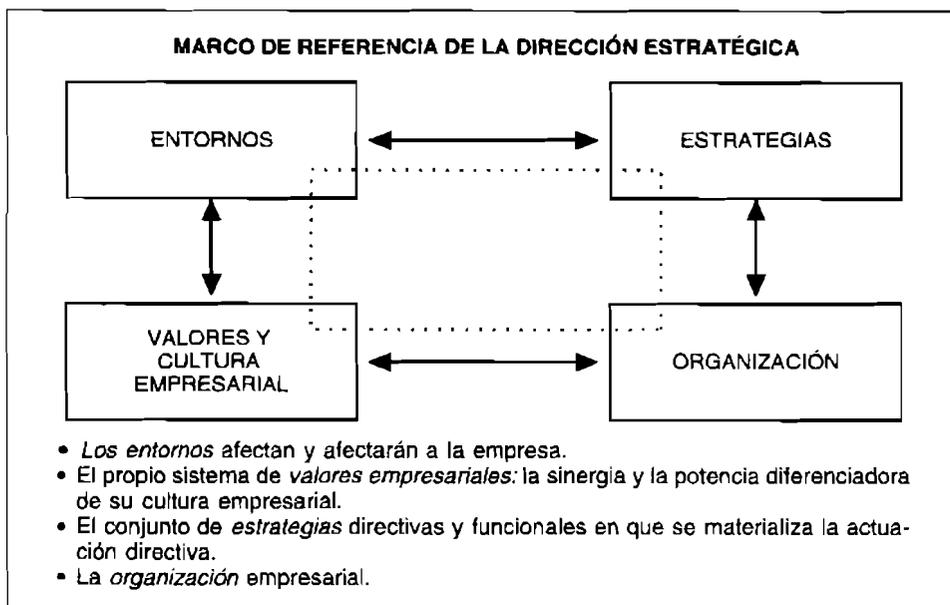


Figura I.1.

- b) Estudio de los elementos y componentes que han caracterizado las investigaciones y referencias bibliográficas imprescindibles en materia de dirección estratégica, estrategia y organización, así como los estudios que relacionan estos factores.
- c) Análisis del significado para España del Acta Única Europea, por lo que afecta a la organización y estrategia de las empresas aseguradoras.
- d) Estudio del entorno económico y social específico del mundo asegurador y su mercado.
- e) Propuesta tipológica de factores esenciales que constituyen la estrategia y organización en la empresa de seguros.
- f) Análisis empírico de los resultados de la encuesta desarrollada por el Instituto de Dirección y Organización de Empresas (IDOE) de la Universidad de Alcalá de Henares, sobre organización y estrategia de las entidades aseguradoras en España.
- Esta encuesta se llevó a cabo en el verano de 1992, y se dirigía a la alta dirección de las empresas de seguros que operan en el mercado español, buscando, a través de un análisis de sus características relevantes, los factores competitivos que inciden e incidirán sobre cada empresa, así como las posibles relaciones entre estrategia y organización.
- g) Resultados y propuestas empresariales.

La figura I.2 recoge las etapas seguidas en la investigación:

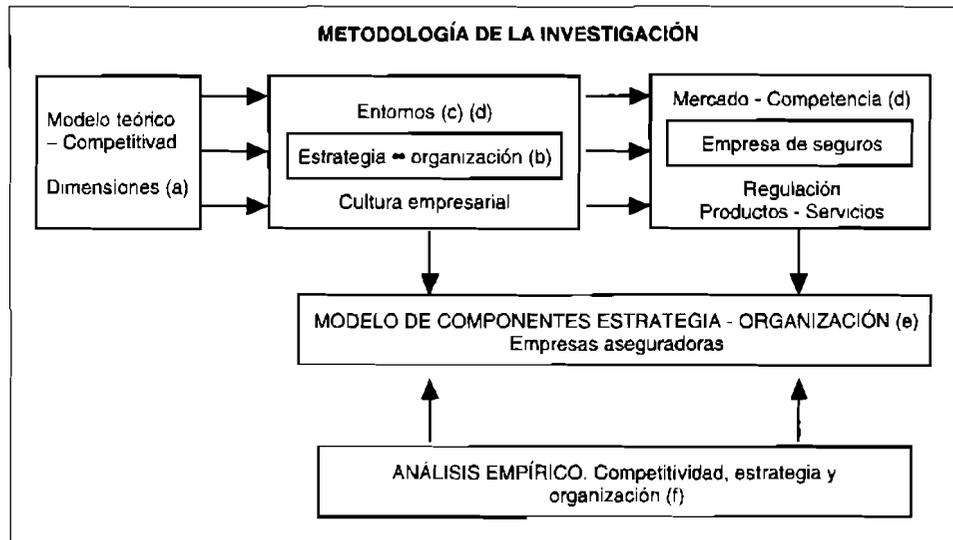


Figura 1.2.

2.3. Nivel del estudio

Las estructuras organizativas de la empresa de seguros se han considerado en un ámbito corporativo, es decir, tratando como entidad empresarial única a aquellos grupos con unívoca identidad en el mercado, sea cual sea su forma jurídica o *holding* societario con el que operen para cada ramo o unidad de negocio.

Asimismo, el estudio se ha limitado exclusivamente a este nivel, al referirse a sus estrategias concretas y a los ramos del seguro que atiende.

3. Modelo teórico: dimensiones del análisis

El problema estratégico organizativo se ha estudiado considerando la idea central de la competitividad empresarial; los potenciales que la empresa ha de impulsar para el desarrollo de sus capacidades directivas.

A partir de esta idea central se buscaron los elementos característicos de los dos componentes estudiados, estrategia y organización, y su aplicación operativa a las empresas de seguros. Las dimensiones teóricas que se han tenido en cuenta fueron las siguientes:

- institucional
- competitiva
- instrumental
- operativa
- empírica

y ellas se representan gráficamente en el esquema de la figura 1.3. y se describirán en los siguientes epígrafes.

3.1. Dimensión institucional

Las entidades aseguradoras, como cualquier otra institución empresarial, desarrollan su actividad en entornos económicos que seleccionan previamente, buscando ciertas posiciones de dominio frente a la competencia, que intentan consolidar en el tiempo. Estos potenciales externos e internos son los cimientos de la competitividad.

El proceso de la planificación empresarial formaliza, a través del instrumental estratégico, estos análisis del entorno y de la posición interior de la que, tras un proceso de reflexión y ponderación, se deducen los potenciales estratégicos de las empresas (fig. I.4a).



Figura I.4a.

Como resumen en esta dimensión, que denominamos institucional, se aborda la influencia de los mercados y entornos para la empresa, así como los factores clave de la competitividad y la influencia de los valores y de la cultura empresarial.

3.2. Dimensión competitiva

En esta etapa, y tal y como ya se anunció en los objetivos de este estudio, nos centramos en investigar la competitividad del sector asegurador a través de la mutua influencia estrategia-organización (fig. I.4b), en un intento de seleccionar y explicar las orientaciones directivas que la empresa ha empleado o piensa emplear en el mercado español.

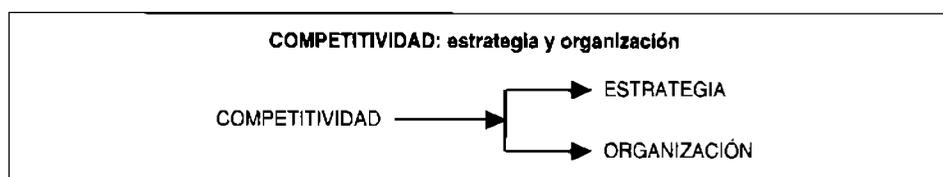


Figura I.4b.

Éstos no son los únicos factores relevantes para la competitividad, por lo que quedan para otros estudios la influencia del entorno o de la cultura empresarial, por ejemplo.

3.3. *Dimensión instrumental*

El objeto de esta etapa es el de la revisión de las teorías acerca de:

- Las estrategias directivas e instrumentales: su concepto y clasificación.
- Características organizativas, estructurales y de negocio: componentes de los sistemas organizativos.

También lo son los mecanismos que hacen eficaz cada una de ellas.

3.4. *Dimensión operativa*

Tratándose de elementos de carácter cualitativo (estrategia y organización), es necesario encontrar para ambos un perfil tipológico de factores relevantes que expliquen suficientemente su concepto y, a la vez, que permitan su caracterización en grupos diferenciados.

El conocimiento de las aportaciones y estudios empíricos de la literatura estratégico-organizativa conduce a diversas posibilidades para este catálogo que finalmente conducirá a una tipología de estrategias y a otra de organizaciones para su uso en el análisis empírico final.

3.5. *Dimensión empírica*

En esta parte del estudio (con la encuesta mencionada) se analizan estadísticamente los resultados de la muestra empresarial, las tipologías encontradas y un modelo que relaciona estrategia y organización en el seguro español, tanto de la última década como en la venidera, todo ello según la opinión de sus altos directivos empresariales.

3.6. *Aplicación del modelo*

El modelo esquemático en la figura I.3 obedece a la concepción teórica⁵ de la competitividad, que en este caso aplicaremos paso a paso tanto para definir estrategia y organización como para diagnosticar sus componentes aplicables a la empresa de seguros.

En los próximos capítulos se desarrollarán y sistematizarán estas aportaciones con el objeto de conseguir un criterio riguroso aplicable a las investigaciones sobre las empresas de seguros en España, al tiempo que con el análisis teórico, se pretende aportar al lector un cuerpo doctrinal y conceptual sobre *management*, estrategia y organización.

⁵ Otros antecedentes de este tipo manejados en la investigación son: CHANDLER, A. (1962); RUMELT, R. (1974); PORTER, M. (1980); WEINERT, A. (1981); GALBRAITH, C. (1983); NADLER y DRAZIN (1984); PETERS, T. (1984); DONALDSON, L. (1985); HARRIGAN, K. (1985); PUMPÍN, C. (1986); FIEGENBAUM, A. (1987); MILLER, D. (1987); LEWIS, P. (1988); EGELHOFF, E. (1988); GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1989) y WERKHANN, G. (1989), cuyas referencias bibliográficas aparecerán a lo largo del trabajo.





Dirección estratégica y organización empresarial

1. La dirección empresarial. Su papel y componentes

1.1. La dirección de la empresa

Dirigir implica la asunción de responsabilidades y el ejercicio de habilidades, que han sido consideradas clave a lo largo de la historia de la economía de la empresa.

El ámbito de actuación directivo abarca tanto a las instituciones como a los recursos humanos; con las primeras interviene en su planificación, gestión y organización responsabilizándose de sus resultados, con las personas es preciso buscar su identificación corporativa con la misión de la empresa, para conseguir el éxito empresarial.

Principalmente se le han asignado a la dirección empresarial¹ las facultades de determinar la política empresarial y de ejercer la toma de decisiones con respecto a los elementos de carácter económico y personal.

En la realidad empresarial, los directivos encuadrados en diferentes niveles desarrollan con mayor o menor intensidad la toma de decisiones, así como también otros trabajos más operativos.

1.2. Contenido del management

Según el ya clásico esquema de Erich Gutenberg², la actividad empresarial se lleva a cabo a través de una combinación de factores, algunos de ellos de

¹ DRUCKER, P. F.: *La gerencia*, 6.ª ed., El Ateneo. Buenos Aires, 1987. (Traducción de *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Curtis Brown Ltd. London, 1973).

² GUTENBERG, E.: *Economía de la empresa. Teoría y práctica de la gestión empresarial*. 5.ª ed. en lengua española, Ed. Deusto. Bilbao, 1990. (Traducción y adaptación de Santiago García Echevarría de la obra original alemana *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1959).

carácter elemental (trabajo, equipos y materiales) y otros que añaden valor a los anteriores: la dirección de la explotación y la gestión, que reciben el nombre de dispositivos.

Este autor distingue de entre las funciones empresariales aquellas de carácter originario:

- Establecimiento de la política empresarial.
- Toma de decisiones.
- Ejercicio del poder.

Y también aquellas tareas que tienen un papel instrumental:

- Planificación, como expresión técnico-cuantitativa de la política empresarial.
- Organización, compuesta de normas, procedimientos y acuerdos.
- Control, para verificar los resultados en cada campo de actuación.

Hay que destacar que en esta primera referencia a la organización y a la planificación el propio Gutenberg asigna a ambos factores una misión y relación complementaria (p. 61).

... planificación es, por consiguiente, condición previa de las medidas de organización ... organización, por su parte, es la condición previa para que lo planeado se convierta en realidad empresarial...

Gutenberg no asigna *a priori* ninguna posición predominante; más adelante, al hablar de estrategia, veremos cómo esta relación ha sido establecida en diversos sentidos por otros autores en la literatura económico-empresarial.

Completamos este panorama sobre el contenido de la dirección empresarial con otras orientaciones que responden a la misma cuestión desde diferentes perspectivas metodológicas:

- a) Las tareas del *manager* ya fueron recogidas clásicamente por Fayol³ y actualizadas por Druker⁴ y forman parte de una dimensión que atiende, sobre todo, al diseño de las decisiones, sus responsabilidades y funciones: planificación, organización, control y motivación de recursos humanos.
- b) Principios orientadores extraídos de estudios empíricos, por ejemplo, Koontz y O'Donnell⁵ o Thiétart⁶ plantean pautas que atienden a criterios sobre «unidad de mando», «limitación del ámbito de control», «primacía de la planificación», etc., a modo de guía para el comportamiento directivo. Asimismo, son suficientemente conocidos los principios de H. Fayol (ob. cit.).

³ FAYOL, H.: *Administration Industrielle et Générale*. Paris 1916.

⁴ Ob. cit.

⁵ KOONTZ, H. y O'DONELL, C.: *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*. McGraw Hill, New York, 1976.

⁶ THIÉTART, R. A.: *Le Management*. 4.ª ed., Pres. Universitaires de France. Paris, 1989.

- c) El papel de mediador que el directivo tiene en las empresas es tratado por Mintzberg⁷ al describir el marco de relaciones interpersonales en el que se desenvuelve la dirección.
- d) Las habilidades para elaborar estrategias empresariales basadas en la relación clientela-competencia-entorno-empresa son tratadas por Pümpín⁸, Porter⁹, Ohmae¹⁰, Peters¹¹, Ansoff¹².

2. Sistemas de dirección

2.1. Posición de los sistemas de dirección

Los sistemas de dirección constituyen la articulación y ordenación de los factores dispositivos empresariales. Puede decirse que el «sistema» ordena y configura los procesos directivos, con la característica más importante de que se trata de dirigir un sistema social y no las actuaciones de un solo individuo.

Los sistemas directivos buscan la convergencia en el comportamiento de sus recursos humanos a través de la coordinación y de la toma de decisiones de los individuos en la organización.

Tal y como propone García Echevarría (fig. II.1), la actuación del *management*¹³ en un sistema directivo se lleva a cabo en tres planos distintos:

Dimensión corporativa: gobierna y define la forma de adaptarse al mercado y al entorno económico (incluye la filosofía empresarial, la cultura y el sistema estratégico).

Dimensión estructural: optimiza la asignación de recursos y el empleo de recursos humanos.

Dimensión instrumental: constituida por las herramientas del *management*: planificación, *controlling*, organización, sistemas de información y estilos directivos.

⁷ MINTZBERG, H.: *La naturaleza del trabajo directivo* 1.ª ed. española, Ariel, Barcelona, 1983. (Traducido de la versión original en lengua inglesa, *The Nature of Managerial Work*. Harper and Row Publ. Inc. New York, 1973).

⁸ PÜMPÍN, C.: *Dirección estratégica de la empresa*. ESIC, Madrid, 1982. (Traducción del francés, *Gestion Strategique de l'Entreprise* Banque Populaire Suisse, Berne, 1981).

⁹ PORTER, M. E.: *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing and Competitors*. The Free Press, New York, 1980. (Versión española: *Estrategia competitiva*. CECSA, México, 1984).

¹⁰ OHMAE, K.: *The Mind of the Strategist*. McGraw Hill, New York, 1982.

¹¹ PETERS, J. J., y WATERMAN, R. H.: *In Search of Excellence* Harper and Row Rule, inc. New York, 1982. (Versión española, *En busca de la excelencia*. Ed. Folio, Barcelona, 1984).

¹² ANSOFF, H. y MCDOWELL, E. J.: *Implanting Strategic Management* 2.ª ed. Prentice Hall Intl. Hemel Hempstead, 1990.

¹³ GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Material didáctico*. Universidad de Alcalá de Henares. Madrid, 1991. (Unidades didácticas. «Política Económica de la Empresa», UNED, Madrid, 1977).

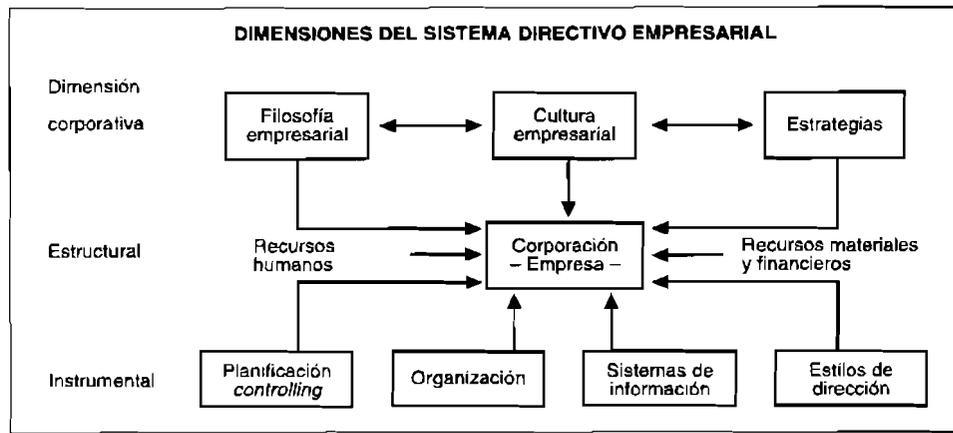


Figura II.1.

2.2. Enfoques y orientaciones de los sistemas de dirección

Los modelos usados para combinar los factores directivos han evolucionado, al tiempo que se ha intentado dar un giro a las políticas empresariales, tratando de dar prioridad a una determinada orientación en la dirección, a saber:

- Énfasis en el ejercicio del poder.
- Concepción de la dirección funcional. La optimización de empleo de los recursos.
- Dirección orientada a los recursos humanos.
- El mercado y su aprovechamiento.
- La competitividad.

Algunos ejemplos conocidos de sistemas directivos usados en la práctica los encontraríamos en el estructurado modelo de Harzburger o en el del Instituto Suizo para la Formación Comercial, que considera la dirección como un proceso dinámico de funciones que planifica, ejecuta las decisiones y controla los resultados.

Con el desarrollo en el uso de la planificación estratégica, a lo largo de los años sesenta y setenta, llegamos al modelo de dirección estratégica¹⁴, que supera la orientación funcionalista (búsqueda de la maximización de resultados-objetivos) por la del mercado y el entorno; se trata más bien de un sistema dinámico de anticipación, en el que la dirección basará sus actuaciones en la potenciación de sus utilidades y ventajas frente a la competencia (diferenciación, costo, etc.) o en el aprovechamiento de oportunidades de mercado.

En este sucinto repaso de los sistemas de dirección y partiendo de su concepción como respuesta empresarial al grado de turbulencia de los mercados

¹⁴ GLUCK, F., KAUFMAN, S. y WALLECK, H. S.: «The Four Phases of Strategic Management», *Journal of Business Strategy*, vol. 2, n.º 3, invierno, 1982 (pp. 9 a 21).

no podemos olvidar a, H. I. Ansoff¹⁵, que plantea un modelo de elección de los sistemas directivos según la siguiente clasificación:

- *Management by control*. Propio de entornos estables, con cambios suaves, y los controles financieros representan la esencia del control de gestión.
- *Management by extrapolation*. Para cambios más rápidos, pero en situaciones predecibles: presupuestos, dirección por objetivos, planificación tradicional a largo plazo, etc. serán los controles habituales.
- *Management by anticipation*. Comienza en los años sesenta y setenta ante el hecho de que el futuro no era necesariamente una extrapolación o mejora del pasado. La planificación estratégica reemplaza los anteriores mecanismos a través del análisis y diagnóstico estratégicos (análisis de fortalezas y debilidades, matrices de portafolio, etc.).
- *Management by flexible response*. Es propio de entornos y mercados turbulentos, con discontinuidades no siempre conocidas o familiares para la empresa. Igor Ansoff sostiene que el cambio de estrategias obliga a una modificación de las capacidades directivas y funcionales y todo ello supone la esencia de un modelo global de dirección estratégica¹⁶.

En resumen, los sistemas directivos actúan como «mecanismos de ajuste» entre la realidad representada por el entorno, el mercado y los competidores y la empresa. Este proceso sistemático *orienta, dirige, la actuación estratégica empresarial* y configura los *subsistemas organizativos* a través del reparto de tareas y responsabilidades entre su personal.

En el próximo apartado nos referimos al modelo de dirección estratégica por su interés para poder definir lo que entenderemos por estrategia y organización empresarial.

3. Dirección estratégica

3.1. Concepto estratégico: su evolución

Como expone M. Menguzzatto¹⁷, la idea central de la estrategia está próxima a la confrontación (competencia) en el mercado, usándose preferentemente en la planificación como resultado de un análisis sistemático del entorno y de la empresa en relación con sus competidores... ¿Cuáles y dónde pueden situarse sus ventajas relativas?

¹⁵ ANSOFF, H. I., y McDONELL, E. J.: *Implanting Strategic Management*. 2.^a ed. Prentice Hall Ind. Hemel Hempstead, 1990 (pp. 12 a 25).

¹⁶ El autor sostiene «...estrategia y capacidad directiva constituyen una relación como la del huevo y la gallina, donde cada uno debe soportar al otro». Ansoff, dentro de los sistemas de dirección, propone procedimientos de respuesta urgente en *tiempo real* e, incluso, «strategic surprise management» (1976) como métodos de alerta ante situaciones de emergencia.

¹⁷ MENGUZATTO, M., y RENAU, J. J.: *La dirección estratégica de la empresa*. Ariel. Barcelona, 1991 (p. 78).

La palabra estrategia, que proviene del lenguaje militar, es usada ya por Chandler, Anthony, Steiner, Andrews (años sesenta) y Ackoff o Ansoff (años setenta) para delimitar el camino de actuación de las empresas a la hora de alcanzar sus objetivos.

Este enfoque (demasiado estático) se ve superado por el nuevo equilibrio empresarial que representa el sistema de la dirección estratégica, como proceso global que busca el diseño, introducción y adaptación de las estrategias empresariales¹⁸.

Cuno Pümpín¹⁹ propone un sistema de dirección para la implantación de la estrategia en la empresa basada en principios y experiencias prácticas de carácter estratégico:

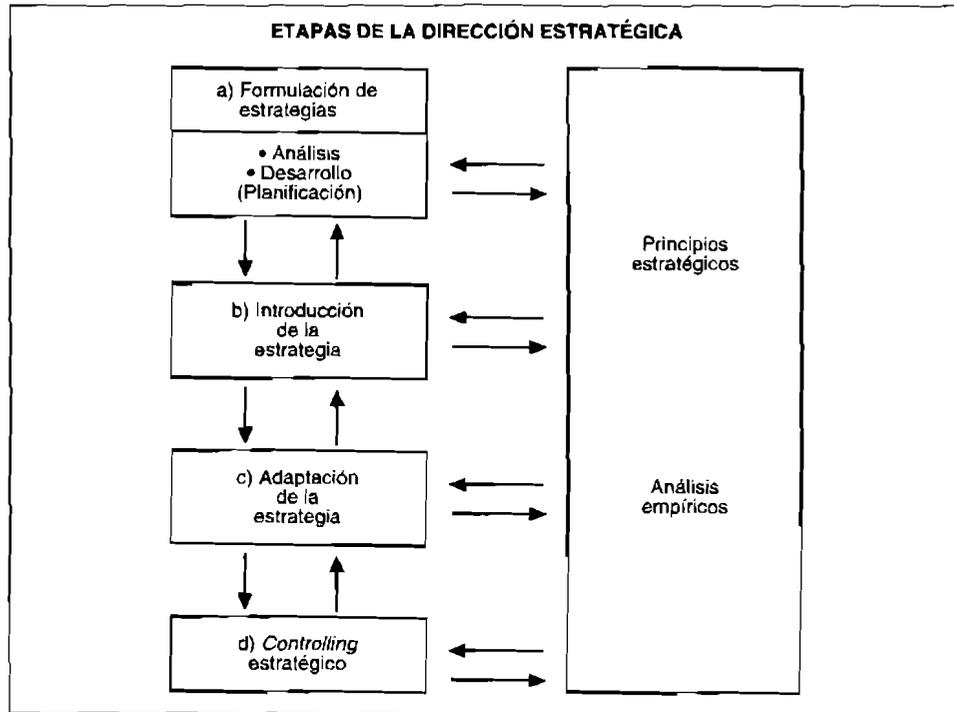


Figura II.2.

¹⁸ Véase que el modelo global de dirección estratégica fue también propuesto por AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) en la obra, *Estrategias y políticas empresariales*. Madrid, 1986.

Un sistema de dirección que tiene como fines esenciales el diseño e implantación de las estrategias en la empresa a través de las siguientes etapas:

- a) Análisis del entorno y de la posición empresarial.
- b) Formulación y selección de estrategias.
- c) Objetivos.
- d) Elaboración del plan estratégico.
- e) Implantación del plan.
- f) Control.

¹⁹ PÜMPÍN, C.: ob. cit., 1982.

Para ello crea una secuencia de actuación directiva en etapas tal y como se esquematiza en la figura II.2, en la que se contempla, en primer lugar, el proceso de formulación de la estrategia (a), que integra toda la planificación estratégica: análisis de entornos, de competencia y las posiciones estratégicas de resultados.

Las estrategias, según el autor, pueden configurarse e implantarse en tres niveles empresariales:

Nivel directivo o global: en él se aplican estrategias básicas que determinan las grandes opciones empresariales tales como las actividades en las que participará la empresa o su orientación hacia el crecimiento, etc. Son estrategias corporativas, según la terminología que puede encontrarse en la literatura estratégica²⁰.

Nivel de unidad estratégica de negocio: en él se configuran las estrategias directivas que sirven de pauta para cada una de estas entidades organizativas parciales de la institución empresarial.

Nivel funcional: con estrategias aplicadas a cada grupo clave de tareas empresariales. Sirve también para armonizar las diferentes partes de la organización.

Las siguientes etapas, según Pümpín, tratan del proceso de introducción (b) y adaptación estratégica (c) e incluyen todos los problemas de su implantación y aplicación práctica, así como la relación entre estrategia-objetivos y asignación de recursos en la empresa. Los recursos humanos y las estructuras organizativas se apoyan y se comprometen con las estrategias, para que el sistema directivo tenga éxito.

La interacción estrategia-organización-cultura empresarial potenciará «las utilidades» que implican las posiciones estratégicas y hará posible una más fácil adaptación al entorno.

Pümpín añade al proceso un mecanismo de control que completa el sistema de dirección estratégica, un instrumento de supervisión y ayuda que encuadre tanto las actuaciones operativas como la esencia misma de cada estrategia y las desviaciones encontradas en el proceso antes mencionado.

3.2. Competitividad

¿Cuál es la razón por la que unas empresas obtienen resultados positivos y crecen sostenidamente y otras apenas lo logran en algunos ejercicios económicos? ¿Se trata sólo de errores en la elección del negocio?, ¿en el manejo de los recursos...?, ¿existen normas o leyes estratégicas de carácter genérico que ayuden a conseguir resultados positivos a corto y largo plazo?

²⁰ HAHN, D.: «Strategic Management-Tasks and Challenges in the 1990's», *Long Range Planning*, vol. 24, n.º 1. 1991 (pp. 26 a 39).

La investigación empírica en materia estratégica ha buscado respuesta a preguntas como las anteriores. La mayoría de los autores insisten en que el éxito empresarial estará acompañado del hallazgo de elementos diferenciales con la competencia y siempre que éstos sean valorados por el consumidor. Entonces se habla de diferencias en la competitividad empresarial.

Esta capacidad para competir de la empresa²¹ se enmarca en un entorno y dentro de unas capacidades empresariales que la permiten, como:

- la consecución de una posición de dominio frente a la competencia
- el mantenimiento de esta posición a lo largo del tiempo.

Esta idea de enfrentamiento de la empresa con la competencia, aprovechando las oportunidades y evitando los riesgos del entorno, se encuentra ya en la literatura estratégica desde Ansoff²², en 1965, para alcanzar, más tarde, otras concepciones más modernas (véase Hinterhuber²³, Hax²⁴ y Certo²⁵).

A modo de resumen diremos que la idea elemental expuesta sobre la competitividad puede componerse gráficamente (fig. II.3) en la conjunción de tres fuerzas que poseen una influencia mutua: el entorno, la capacidad de la empresa y de la competencia.



Figura II.3.

La «gestión» de estos vectores conducirá a la profundización de las diferencias enunciadas.

La competitividad se encontrará en las instituciones (en la forma jurídica, las estrategias corporativas o los sistemas de dirección), negocios, organizaciones, procesos, ofertas (producto, servicios, producción, comercialización, etcétera) y en la aproximación de la empresa al entorno.

Los conceptos de organización y competitividad aparecen ya relacionados al explorar las posibles ventajas diferenciales de cada empresa frente al mercado. Siguiendo a E. Bueno (1991), estos potenciales organizativos serían:

²¹ BUENO CAMPOS, E.: *Dirección estratégica de la empresa*. 3.ª ed., Ed. Pirámide. Madrid, 1991.

²² ANSOFF, H. I.: *Corporate Strategy*. McGraw Hill. New York, 1965.

²³ HINTERHUBER, H. H.: *Strategische Unternehmensführung*. De Gruyter. Berlin, 1976.

²⁴ HAX, A. C. y MAJLUF, N. S.: *Strategic Management*. Prentice Hall Intl. Englewood Cliffs. N. J., 1984.

²⁵ CERTO, S., y PETER, J. P.: *Strategic Management*. Random House. New York, 1988.

- La configuración y diseño de la estructura organizativa.
- La toma de decisiones: el grado de centralización y descentralización.
- Sus recursos humanos.
- La coherencia en el comportamiento de los subsistemas empresariales, su cultura empresarial.

Trasladando la idea de la competitividad al análisis sectorial, M. E. Porter²⁶ estudia el conocido modelo en el que explica la influencia de las fuerzas que actúan para cada sector de negocio empresarial, a saber:

- Competidores potenciales.
- Productos sustitutivos.
- Proveedores: su poder relativo en el mercado.
- Clientes: el poder de negociación en la empresa.

Cada empresa encontrará, para Porter, su mejora en la competitividad a través de estrategias individuales de diferenciación, alianzas, mejoras de producto, etc., que respondan a las fuerzas de cada uno de los elementos anteriores en el mercado.

3.3. Principios estratégicos

Un sistema de dirección estratégica, como ya hemos dicho, se apoya en experiencias y principios de carácter estratégico.

Estos principios enuncian los factores clave para la competitividad encontrados en la mayoría de los análisis empíricos empresariales.

Siguiendo de nuevo a C. Pümpín (1986)²⁷, estos principios se pueden incluir en dos grandes grupos:

- Orientadores del comportamiento²⁸, basados en la idea de que la empresa obtendrá más éxito en el futuro si concentra sus fuerzas.
- Enfocados a la construcción de estrategias basadas en la experiencia y que han llevado al éxito empresarial. Este efecto empírico, tratado con investigaciones tipo «causa-efecto», busca la medición experimental del impacto sobre los resultados empresariales de ciertas estrategias empresariales (por ejemplo, calidad/rentabilidad de negocio).

²⁶ PORTER, M. E.: «¿Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia?», *Harvard Deusto Business Review*. Primer trimestre, 1980, p. 81. (Traducción de la versión original inglesa publicada en *Harvard Business Review*. Marzo-abril, 1979, p. 137).

²⁷ PUMPÍN, C., y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: ob. cit., 1986.

²⁸ Principios que han presidido el pensamiento estratégico desde los orígenes:

- Explotación de puntos fuertes y elusión de debilidades.
- Uso de oportunidades del entorno.
- Armonización de objetivos y medios.
- Unidad que da la cultura empresarial.
- Concentración de esfuerzos en las áreas clave que definen a la empresa en el mercado y que ésta conoce.

Las propuestas del Strategic Planning Institute en su programa PIMS²⁹ son ejemplo de estos principios, que pueden resumirse en diferenciación³⁰, costes, combinación de ambas y en el principio temporal, en el sentido de que los mayores niveles de diferenciación, los costes más bajos que la competencia y los plazos más cortos de reacción actúan positivamente sobre la rentabilidad.

En la actualidad se reconoce que a estos principios relativos a la competitividad han de añadirse las ventajas derivadas de los sistemas y la tecnología de la información³¹.

Para concluir con este apartado conceptual relativo a la competitividad, reproducimos a B. D. Henderson (1989)³² en su referencia acerca de las diferencias competitivas y la necesidad de abrir la suficiente «brecha» frente a los competidores como para tener éxito empresarial:

...la esencia de la competitividad radica en ampliar los límites de la ventaja que nuestras diferencias nos conceden e impedir que los competidores hagan lo mismo...

Es decir la competitividad es un concepto dinámico apoyado en la organización empresarial. La planificación empresarial debe desarrollar estrategias que conduzcan a un nivel competitivo cada vez mayor que permita a la entidad distanciarse de la competencia.

3.4. Posiciones estratégicas de resultado (PER)

Una interesante aportación al pensamiento estratégico la constituye la idea relativa a posición estratégica de resultados propuesta por C. Pümpin³³ como «resultado de desarrollar capacidades superiores a la media en las áreas de actividad clave empresarial, valoradas desde la perspectiva del mercado...».

Estas actividades estratégicas son las áreas en las que esencialmente van a converger los esfuerzos directivos, la asignación de recursos, etc., para conseguir posiciones consistentes frente a la competencia.

²⁹ PIMS: «Profit Impact of Market Strategies», programa desarrollado desde 1974 por el profesor Schoeffler con un gran número de empresas y que relaciona los impactos que tienen determinadas estrategias sobre la rentabilidad empresarial. (Véase la publicación *Strategic Planning Inst.*, «The PIMS Program». Cambridge. Massachussets, 1982).

³⁰ PORTER, M.: *Ventaja competitiva*. (Versión española), CECSA. Madrid, 1985. En su obra cataloga los siguientes factores diferenciadores: innovación, imagen, calidad, formación de personas, distribución y flexibilidad productiva.

³¹ PORTER, M. E., y MILLAR, V. E.: «Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información», *Harvard-Deusto Business Review*. Primer trimestre, 1986.

³² HENDERSON, B. D.: «¡Falacias fuera! La verdadera esencia de la estrategia empresarial», *Harvard-Deusto Business Review*. Tercer trimestre, 1990. (Traducción del original inglés en la revista americana *Harvard Business Review*, 1989. «The Origin of Strategy»).

³³ PÜMPIN, C.: *Management Strategischer Erfolgspositionen, Das SEP-Konzept als Grundlage Wirkungsvoller Unternehmensstrategie*. 2.ª ed. Haupt. Bern/Stuttgart, 1983.

Como el propio Pümpín indica, esta consideración central de las posiciones estratégicas de resultado exige un nuevo sistema de dirección que tenga en cuenta las siguientes características:

- Consideración de las posiciones estratégicas de resultados como las verdaderas orientaciones empresariales. Ello permite una mayor autonomía (dentro de una banda de actuación) en los comportamientos directivos.
- Las posiciones estratégicas de resultado se desarrollarán en aquellos sectores en los que el mercado y el entorno sean más favorables, concentrando las fuerzas empresariales.
- Los objetivos empresariales (clásicamente «orientadores» del sistema directivo) quedan supeditados a las posiciones técnicas de resultado, armonizándose con los recursos asignados a cada área o actividad estratégica.
- Las posiciones estratégicas de resultado se construirán en cada empresa dentro de los ámbitos relativos a los productos (aptitud de respuesta a las necesidades de los clientes), al mercado (dominio, imagen, etc.) y a las funciones empresariales (personal, tecnología, etc.).

Las estrategias básicas de la empresa se articulan, según Pümpín, en un proceso que, partiendo de la idea estratégica (directriz), determina las posiciones estratégicas de resultado concretas empresariales y a su vez supedita a ellas las estrategias de negocio o funcionales de cada caso, así como el sistema de objetivos empresariales.

Posiciones estratégicas de resultado, estrategias y organización empresarial quedan así vinculadas en un proceso interactivo de planificación empresarial que se apoya en los potenciales de cada factor en la empresa.

4. Organización empresarial y estrategia

4.1. Relevancia de la organización empresarial

Dentro del estudio de la dirección empresarial se considera que organizar es sinónimo a ejercitar facultades configuradoras. La dirección diseña un sistema socio-estructural en la empresa, basado en relaciones de recursos humanos y medios técnicos o financieros para llevar a cabo el objetivo de la empresa.

Clásicamente, al estudiar este sistema, las diferentes escuelas organizativas han buscado, ante la «similitud de situaciones», diversos modelos o tipologías con las que dar respuesta a aquéllas.

Estos modelos o «categorías organizativas» se identifican a través de las diferencias con las que se manifiestan sus componentes.

J. R. Galbraith³⁴, por ejemplo, identifica los siguientes componentes principales de toda organización empresarial:

- Individuos y grupos en la empresa (el factor humano).
- División de tareas y responsabilidades.
- Mecanismos de coordinación entre grupos.
- Métodos para comprometer el recurso humano en los objetivos empresariales.
- Sistemas de información.
- Sistemas de decisión (poder y autonomía).

Por otra parte, el sistema organizativo así definido servirá de apoyo a la dirección a lo largo de toda la vida de la empresa, para lo que las estructuras han de evolucionar, adaptarse y servir de referencia a las estrategias empresariales que a su vez son, también, de carácter mutativo.

Esta situación de «permanente cambio» y los factores «contingenciales-organizativos» constituyen notas características de la organización, de forma que no se pueda hablar de modelos idóneos para una u otra empresa, sino que en la práctica se manejan configuraciones más o menos adecuadas al entorno, al momento y a las circunstancias competitivas de la empresa.

Las decisiones empresariales han de apoyarse en el complejo organizativo constituido por comunicaciones y relaciones entre individuos, lo que significa que la consecución de objetivos empresariales estará fuertemente influida por el comportamiento humano, además de las condiciones económicas, sociales y tecnológicas del entorno. Este comportamiento supone la existencia de un sistema de autoridad, un conjunto de valores (filosofía empresarial), expectativas profesionales y personales, un método de *controlling* y un sistema de recompensas que reconozca las aportaciones del hombre.

4.2. Organización: sus dimensiones estratégicas

Un sistema organizativo debe estimular la mejora de las posiciones estratégicas de la empresa, así como facilitar los resultados concretos de eficiencia y eficacia en la gestión.

Ya mencionamos la idea de que la «estructura organizativa sigue a la estrategia»³⁵, aunque debemos apresurarnos a añadir que es igualmente cierto en muchos casos que la organización es una fuente esencial para facilitar o inhibir la estrategia³⁶. Estas relaciones, no obstante, están fuertemente condicionadas³⁷ por las características del entorno empresarial³⁸.

³⁴ GALBRAITH, J. R.: *Organization Design*. Addison Wesley. Reading, Mass, 1977.

³⁵ CHANDLER, A.: ob. cit., 1962.

³⁶ GELDER, H. van: «Organisational Design with Reference to Insurance Companies», *Etudes et Dossiers*, n.º 59. Association de Genève, 1982, p. 5.

³⁷ Por ejemplo: MENGUZZATO, M., y RENAU, J. J.: «Implicaciones organizativas de la dirección estratégica», *Alta Dirección*, n.º 139, 1988.

³⁸ THIÉTART, R. A.: *La Strategie d'Entreprise*. 2.ª ed. McGraw Hill. Paris, 1991 (p. 214).

Desde el punto de vista que interesa a esta obra, nos ocuparemos de aquellas dimensiones del hecho organizativo que tienen relevancia en cuanto a la estrategia (a causa de su efecto sinérgico positivo o negativo).

Siguiendo las aportaciones de R. A. Thiétart³⁹, las estructuras organizativas se pueden distinguir según el dinamismo estratégico que propician.

Consideramos a este respecto tres dimensiones organizativas de «interés estratégico» (fig. II.4):

- *Flexibilidad* para el cambio: característica que determina las posibilidades de la empresa en su adaptación a las estrategias.
- *Autonomía* en la decisión de las unidades parciales organizativas como estimulante de la impresión estratégica.
- *Enfoque normativo-procedimental* o burocrático frente a una tendencia al compromiso personal de/con los recursos humanos en la empresa.

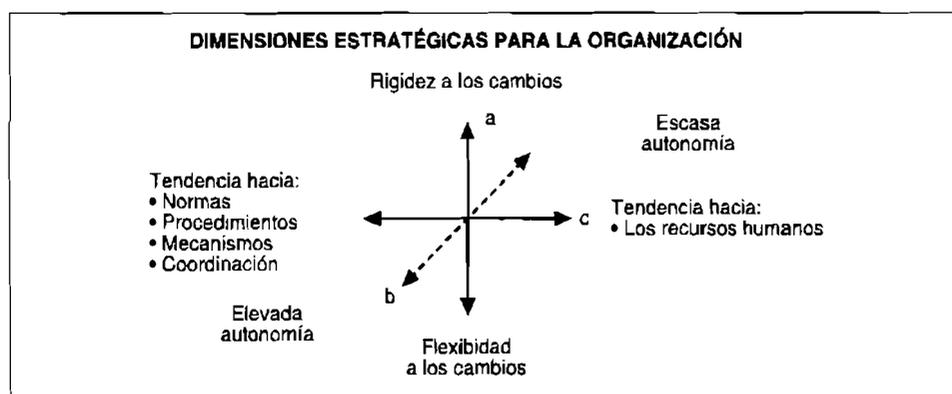


Figura II.4.

Cada dimensión supone una diferente perspectiva de la combinación estrategia-organización, un ajuste distinto, para mejorar a largo plazo la «actuación» empresarial. Una mayor descentralización, las tendencias hacia la innovación y, sobre todo, la flexibilidad de los sistemas directivos facilitarán la implantación de las estrategias empresariales.

Autonomía (centralización/descentralización), flexibilidad a los cambios, tendencia a la burocratización, formas organizativas para el marco de relaciones de poder, instrumentos de coordinación, etc., serán elementos a los que nos referiremos en el capítulo dedicado a la organización empresarial.

³⁹ THIÉTART, R. A.: ob. cit., 1991, p. 211.

5. El factor directivo y los recursos humanos

5.1. La posición directiva

Cuando en economía de empresa nos referimos al directivo, estamos usando un término que abarca diversos contenidos y acepciones en cada contexto, según el mayor o menor poder de decisión, o la mayor o menor responsabilidad en la consecución de las metas empresariales. En general, los diversos escalones de directivos (desde el presidente ejecutivo, hasta el mando intermedio) actúan bajo un marco de referencia que tiene en cuenta lo siguiente:

- Objetivos y fines de la entidad.
- Orientaciones fijadas por los grupos que representan el origen del poder.

Bajo esas coordenadas, se dice que el directivo ha de ejercer su liderazgo, en las dimensiones⁴⁰ técnica (resultados y eficiencia empresarial) e interpersonal (habilidad de dirección de los recursos humanos).

Las características interpersonales facilitan la consecución de resultados empresariales, la fijación de estrategias, que han de conseguirse a través del trabajo de los equipos humanos en la empresa.

Esa influencia (positiva o negativa) añade un valor esencial a las organizaciones empresariales de tal manera que las convierte en sí mismas en fortalezas o debilidades que deben tenerse en cuenta en la dirección estratégica de las empresas y en el análisis de la competencia.

5.2. La influencia del directivo: estilos de dirección, organización y estrategia

La persona que ejerce la dirección precisa capacidad de influencia sobre los demás y competencias técnicas, pero, además, debe estar dotado de autoridad formal para que este trabajo sea efectivo. *Dirigir estratégicamente* está lejos del ejercicio de la dirección burocrática, donde el poder, la jerarquía y las normas constituyen el enfoque esencial de la organización.

Numerosos autores han investigado acerca de la influencia que la orientación del trabajo directivo tiene en los resultados obtenidos con sus propios equipos humanos. McGregor y su modelo X-Y⁴¹ (1958), Lewin⁴² (1958), Hamphill⁴³

⁴⁰ JAVIDAN, M.: «Leading a High-Commitment High-Performance Organization», *Long Range Planning*, vol. 24, n.º 2, 1991, pp. 28 a 36.

⁴¹ MCGREGOR, D.: *The Human Side of Enterprise*. McGraw Hill. New York, 1960. Versión española: *El aspecto humano de las empresas*. Ed. Diana. México, 1969.

⁴² LEWIN, K.: «The Consequences of an Authoritarian and Democratic Leadership», *Studies in Leadership*. W. Gouldner. New York, 1950 (409-417).

⁴³ HAMPHILL, K., y COONS, A. E.: *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire on Leader Behavior. Its Description and Measurement*, R. M. Hodgill y A. E. Coons. Ohio, 1957.

(1958), Halpin⁴⁴ (1958), Tannenbaum⁴⁵ (1958), Lickert⁴⁶ (1959) y el grupo de Michigan, Blake y Mouton⁴⁷ (1963) y Fiedler⁴⁸ (1967) son ejemplos de esta relación.

El concepto multidimensional del estilo de dirección es introducido por Lattmann en 1974⁴⁹, a través de una clasificación por perfiles. Este autor considera el estilo como la orientación del comportamiento directivo en las relaciones con sus colaboradores, observados en la forma de tratar al personal, de valorarlo, etc. Para ello define diez características configuradoras del estilo y propone una matriz tipológica⁵⁰ según la adaptación estratégica directivo-estrategia empresarial-contingencia.

Otros trabajos de investigación llevados a cabo buscaban la congruencia entre estilo de dirección y estrategia.

Lenz (1986)⁵¹ sostiene que el estilo de liderazgo condiciona e incluso puede inhibir, la implantación estratégica, siendo necesaria una adecuación mutua.

Otras investigaciones han formulado modelos de adaptación en la práctica (Ibrahim y Kelly⁵² en 1986) que identifican cuatro estilos congruentes a otras tantas formas estratégicas:

- a) Estilo innovador.—Estrategia de crecimiento.
- b) Estilo profesional, burocrático.—Estrategia de resultados.
- c) Estilo *care taker*.—Estrategia de estabilidad.
- d) Estilo visionario (asume riesgos).—Estrategia de supervivencia.

También Hofer⁵³ (1980) propone una matriz de portafolio, que incluye el estilo directivo más adecuado para cada estrategia, en un intento de diseñar un modelo de adaptación.

⁴⁴ HALPIN, A. W., y WINER, B. J.: *A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions on Leader Behavior Its Description and Measurement*, R. M. Stodgill y A. E. Coons. Ohio, 1957.

⁴⁵ TANNENBAUM, R., y SCHMIDT, W. H.: «How to Choose a Leadership Pattern», *Harvard Business Review*, n.º 2 (pp. 95 a 101), 1958.

⁴⁶ LICKERT, R.: «A Motivation Approach to a Modified Theory of Organization and Management», *Modern Organization Theory* Mason Haire. New York, 1959 (pp. 184 a 217).

⁴⁷ BLAKE, R., y MOUTON, J.: *The Managerial Grid* Gulf Houston, 1963. «Breakthrough in Organization Development», *Harvard Business Review*, nov.-dic., 1964 (p. 163).

⁴⁸ FIEDLER, F. E.: *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw Hill. New York, 1967.

⁴⁹ LATTMANN, Ch.: *Die Humanisierung der Arbeit und die Demokratisierung der Unternehmung*. Ziele, Wege und Grenzen. Bern, 1974.

⁵⁰ LATTMANN, Ch., y GARCÍA ECHEVARRÍA, S., en su obra *Management de los recursos humanos en la empresa*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1992, recogen varias formas de estilos (despótico-explotador, paternalista, orientado a resultados y autodeterminación).

⁵¹ LENZ, R. J., y LYLES, M. A.: «Managing Human Problems in Strategic Planning Systems», *The Journal of Business Strategy*, n.º 6, 1986.

⁵² IBRAHIM, A. B., y KELLY, J.: «Leadership Style at the Policy Level», *Journal of General Management*, vol. 11, n.º 3, 1986.

⁵³ HOFER, Ch., HUNAY, E. A., y otros: *Strategic Management*. West Pub. Co., St. Paul, Minn., 1980.

En un plano multifactorial acerca de las funciones, responsabilidades y formas directivas, encontramos los trabajos de la empresa consultora Arthur D. Little⁵⁴, que en 1974 aportan un conjunto de características que definen la actividad directiva (rol, estilo, sistemas de compensación, planificación, organización, procedimientos y normas) con las etapas del ciclo de vida de cada negocio (nacimiento, crecimiento, madurez, final), de manera que sugiere un balance de requisitos más amplio que el propio estilo de dirección.

Finalmente, Ansoff⁵⁵ elabora un modelo de diagnóstico para el asesoramiento empresarial en materia directiva, relacionando el análisis de la competitividad e incluso la implantación de estrategias con las capacidades directivas. Ello lo realiza a través de un modelo de diagnóstico multiatributos, que incluye actitudes, características de liderazgo y competencia profesional.

Cuando una compañía se mueve hacia entornos más turbulentos, es preciso adaptar el nivel de sus «capacidades directivas» empresariales. Es necesario que la configuración e implantación de la estrategia pase a ser el eje de la actuación directiva; de no ser así, la empresa correrá el riesgo de perder competitividad⁵⁶.

El dinamismo organizativo y su capacidad de cambio son factores determinantes del éxito empresarial a través de la flexibilidad⁵⁷ al ajuste, facilitado por los directivos, entre estrategia y organización.

5.3. *El desarrollo directivo en la dirección estratégica*

La adaptación directiva, a la que hacíamos referencia en el apartado anterior, se ha demostrado como un factor clave en el éxito empresarial. Cada vez más, las empresas basan sus estrategias en el desarrollo de ese gran potencial de utilidad. Son necesarios directivos entrenados e identificados, por su compromiso personal, con los planes de la empresa. Mantener este equipo en el tiempo supone adecuados programas de desarrollo directivo que combinarán la identificación de aptitudes y talentos personales en la empresa con su crecimiento y desarrollo.

Entendemos por desarrollo directivo⁵⁸ la conjunción de experiencias personales y de procesos formativos que afectan a los responsables de la dirección.

⁵⁴ ARTHUR D. LITTLE INC.: *A System for Managing Diversity* Cambridge, 1974.

⁵⁵ ANSOFF, I., y McDONELL, E. J.: ob. cit., 1990 (pp. 268 a 287).

⁵⁶ Un interesante estudio acerca del grado en el que los directivos (de 168 empresas del Fortune en los años 1980-1981) incluyen entre sus actividades esenciales la configuración e incardinación estratégica en las empresas, puede verse en DEVANNA, M. A., FOUMBRUH, Ch., TICHY, N. y WARREN, L.: «Strategic Planning and Human Resource-Management», *Human Resource Management*, primavera, 1982 (pp. 11 a 16).

⁵⁷ FIEGFENBAUM, A., y KARNANI, A.: «Output Flexibility —a Competitive Advantage for Small Firms», *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991 (pp. 101 a 114).

⁵⁸ MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A.: «Desarrollo directivo: una inversión estratégica». Ponencia desarrollada por el autor en el II Congreso ACCDE. Jerez de la Frontera, septiembre, 1992.

La planificación de recursos humanos⁵⁹ en la empresa debe incluir programas de cobertura de las necesidades cualitativas y cuantitativas de directivos. Ello implicará programas de desarrollo directivo⁶⁰ que tengan los siguientes objetivos:

- Descubrir los potenciales directivos ocultos en las propias organizaciones.
- Flexibilizar los propios procesos de cobertura de recursos humanos más que crear esquemas rígidos de necesidades futuras (Pümpín en la obra citada pide un empuje global que afecta a todos los directivos de la empresa).
- Estimular organizaciones abiertas integradas con las estrategias empresariales. Ello implica estructuras formadas por personas con una continua actitud positiva para aprender (Peter M. Senge)⁶¹.

El proceso de desarrollo profesional da continuidad y potencia las estrategias, por lo que la conciencia de la alta dirección debe caracterizarse por la exigencia de participación y compromiso de las más altas instancias empresariales, así como por facilitar autonomía y responsabilidad a los jóvenes directivos.

Es especialmente importante que los sistemas directivos de carácter estratégico que incluyan procesos de desarrollo profesional para la preparación y adaptación de sus recursos a cada situación empresarial, así como a la evolución de oportunidades y amenazas de sus entornos económicos y sociales. Las capacidades directivas serán así motor de la competitividad empresarial.

6. La internacionalización de la empresa y sus implicaciones para los sistemas de dirección

El contexto internacional afecta a la empresa desde una doble perspectiva, bien sea como protagonista de un mercado local ahora más influido por nuevos competidores, bien como respuesta organizativa a una presencia propia en otros países.

En el primer caso, la empresa deberá revisar sus estrategias de producto, los factores competitivos que apoyan su presencia en el mercado y, probablemente, deberá reforzar su productividad. En el segundo, la empresa debe prepararse para actuar con diversas estrategias en distintos mercados y ello con gran habilidad.

⁵⁹ RECIO FIGUEIRAS, E.: *Planificación de los recursos humanos en la empresa*. Hispano Europea. 2.ª ed. Barcelona, 1990.

⁶⁰ PÜMPÍN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: ob. cit., 1990.

⁶¹ SENGE, P. M.: *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*. Doubleday Currency. New York, 1990.

Christopher Bartlett⁶² encontró, en una investigación desarrollada en la década pasada, que los negocios internacionales suponen para la empresa nuevos retos en varios frentes simultáneos, como la mayor eficiencia en los procesos, que la oferta deba responder a los requisitos locales, que deban aprovecharse los recursos potenciales que las instituciones tienen en diversas zonas del mundo (investigación y desarrollo) y, sobre todo, tecnología y un desarrollo muy potente de los sistemas de información empresarial.

La internacionalización de los mercados es un factor clave que afectará a la empresa condicionando sus estrategias futuras, tanto de carácter defensivo como ofensivo.

La internacionalización afectará a todos los elementos del sistema de dirección en los siguientes aspectos:

- Integrará la visión global de los negocios en el mundo tanto a través de la *filosofía empresarial*⁶³ como desde el punto de vista instrumental.
- Fijará nuevas dimensiones a la planificación, que adquirirá ahora niveles multirregionales y de producto para las zonas geográficas en las que la empresa actúe o que deberá dar respuesta a la nueva presencia internacional en los mercados propios.
- Organizará la institución en el mundo para una mayor efectividad con:
 - Nueva división del trabajo.
 - Descentralización en la toma de decisiones.
 - El diseño de estructuras (redes internacionales) locales y corporativamente más cercanas a los mercados y que se aprovechen de una tecnología y un saber hacer comunes.
 - La creación de grupos de recursos humanos con el adecuado desarrollo profesional y con una cultura empresarial coherente con la nueva estrategia y con la filosofía común.
- Dotará a la institución de sistemas de información y de *controlling* aptos para esta nueva dimensión.

⁶² BARTLETT, Ch. A., y GHOSHAL, J.: *Managing across Borders. The Transnational Solution* Harvard Business School Press, Boston, 1989. (Hay traducción española, *La empresa sin fronteras La solución transnacional*. McGraw Hill. Madrid, 1991).

⁶³ DOZ, Y. L.: «Strategic Management in Multinational Companies», *Sloan Management Review*, 21(2), invierno, 1980 (pp. 27 a 46). En este artículo aplica este concepto a las empresas multinacionales, entendiendo por filosofía empresarial el conjunto de valores, expresión de la voluntad de los grupos de poder en la empresa referentes a la esencia, fines y modos de actuación empresarial.