

# **BREVES ENSAYOS DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Francisco del Olmo García**

Dedicado a mis padres, Francisco y Elia,  
en agradecimiento a una vida de  
trabajo y honradez

## **ÍNDICE**

Presentación.....	5
Ensayos de Management	
La educación como fundamento de la Cultura Empresarial. Una Reflexión sobre su importancia en los Recursos Humanos de La empresa.....	9
La Formación como fuente de ventaja competitiva para la empresa. El caso de la Universidad Corporativa.....	12
La ética empresarial y la Responsabilidad Social Corporativa En la Empresa del Siglo XXI.....	15
Confianza y Comunicación. Las claves del éxito empresarial.....	23
Liderazgo y conflicto en las organizaciones.....	26
Ensayos de Economía y Crisis Económica	
De la codicia al hundimiento. La responsabilidad de la Alta Dirección En la crisis internacional.....	29
De la exuberancia al caos. La incidencia de la crisis económica en España en la actividad empresarial.....	34

## **PRESENTACIÓN**

La reflexión sobre el por qué de las cosas y sus consecuencias, o simplemente por intentar llevar el camino más adecuado en cada momento es uno de los aspectos más descuidados en la Dirección de las empresas y, en un grado más agregado, en la propia Gestión de la Política Económica, debido al escaso margen de tiempo que se tiene en la toma de decisiones.

La actual situación de crisis económica ha intensificado este descuido. Si el cambio del entorno económico antes de la crisis era rápido, ahora lo es mucho más, por lo que los gestores no tienen, por términos generales, el tiempo necesario para reflexionar sobre la situación.

En ocasiones se toman las decisiones sin atender a las consecuencias que pueden tener sobre el resto de las personas, bien sean ciudadanos de un país que ven como sus impuestos suben a pesar de que ya de por sí no pueden llegar a fin de mes, o bien sean trabajadores de una empresa que se ven despedidos por una política de recorte.

Para un estudiante de Economía y Administración y Dirección de Empresas estas preocupaciones deben ser fundamentales, si de verdad quiere analizar con éxito la realidad del momento y decidir en base a los datos disponibles. Los momentos de reflexión, así como el conocimiento de las causas y los efectos de los cambios deben ser prioritarios para poder moverse en el mundo económico-empresarial. En este sentido, se presentan una serie de breves ensayos fruto de mis reflexiones durante los últimos años sobre distintas cuestiones de la Economía y Dirección de Empresas, como estudiante de estas disciplinas.

El origen de estas reflexiones está en una oportunidad que me dio mi entonces profesor de Organización y Recursos Humanos en la Facultad, Antonio Díaz de Neira, para poder publicar un artículo en el Canal Editorial de

la empresa que dirigía, una consultora dedicada a la Dirección Comercial. El primer artículo que publiqué allá por mayo del 2008 fue el inicio de una colaboración que se ha mantenido durante el tiempo.

En el presente texto se incluyen los artículos publicados en aquel medio que he ido elaborando a lo largo de mis últimos años de Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. Los artículos tratan principalmente dos temas, la Dirección Empresarial y cuestiones de Economía General, que por necesidad de actualidad se fundamentan en análisis de la crisis económica.

La primera parte del texto se dedica a las reflexiones y ensayos sobre cuestiones actuales de Management, como son, en términos generales, la gestión de personas en la empresa, la Responsabilidad Social Corporativa, o la gestión del conflicto y la importancia del liderazgo. Todos ellos, según mi opinión, son temas necesarios en la gestión de cualquier organización, especialmente de la empresa.

La segunda parte del texto se dedica a dos ensayos sobre las causas de la crisis económica actual, y sobre su desarrollo en España, teniendo como denominador común el enfoque empresarial, es decir, las causas de la crisis según los comportamientos de los altos directivos de las empresas, y la realidad de la crisis en España teniendo como foco de atención la situación de las empresas y los empresarios españoles.

En definitiva, este texto no busca más que fomentar entre los lectores una continua reflexión sobre la realidad. Habrá gente que esté más o menos de acuerdo con lo expuesto en los artículos, pero esto no es lo importante, sino que se busca invitar al lector, y especialmente al estudiante y profesional de Economía y Dirección de empresas, a reflexionar sobre las cuestiones importantes de la realidad económico-empresarial, buscando fomentar la capacidad de ser crítico, de armarse una opinión, y de tomar decisiones siempre teniendo en cuenta las distintas consecuencias que puedan tener.

A la hora de reflexionar y analizar la situación actual de los temas tratados, he tenido la suerte de contar para la elaboración de dos artículos, con dos buenos amigos y grandes profesionales. En el caso del análisis de la Responsabilidad Social Corporativa y la ética empresarial pude apoyarme en el Dr. Fernando Crecente, cuyas ideas fueron fundamentales para el buen desarrollo del artículo. Por su parte, Juan Ignacio Mata desarrolló conmigo el artículo referido a la situación de la empresa española ante la crisis, tras numerosos momentos de reflexión y discusión juntos, pero que finalizaron con un análisis muy interesante de la situación. A ambos les agradezco su tiempo, su colaboración y su aportación al buen desarrollo de los artículos.

Sin embargo, artículos como los que se presentan aquí no son frutos de la nada. Para poder realizarlos es necesario contar con el apoyo de personas sin las cuales nunca estaría escribiendo estas líneas. En primer lugar, agradezco la primera oportunidad a Antonio Díaz de Neira, Director General de Díaz de Neira y Asociados, y sin lugar a dudas uno de los mejores profesores que he tenido en mi carrera. En sus clases aprendí a reflexionar y a analizar cuidadosamente todos los aspectos requeridos para tomar decisiones. Por otra parte, he de agradecer a Eva M<sup>a</sup> López Apastegui, Directora de Desarrollo de Negocio de Díaz de Neira y Asociados su apoyo para que siguiera colaborando en el Canal Editorial, así como su contribución a la revisión de los artículos.

Por último, pero no menos importante, el agradecimiento a mi familia por su continuo apoyo en la elaboración de estos artículos. A mi tía Raquel, por creer en mí y ayudarme cuando lo he necesitado, y a mis padres, Francisco y Elia, por inculcarme una educación en la que el esfuerzo y el trabajo son pilares básicos, y por ayudarme siempre a reflexionar e intentar hacer lo más adecuado en cada momento, siendo ellos el mayor ejemplo que he podido tener.

**Francisco del Olmo García**

# ENSAYOS DE MANAGEMENT

## **La Educación como fundamento de la Cultura Empresarial. Una reflexión sobre su importancia en los Recursos Humanos de la empresa<sup>1</sup>.**

*“Tan sólo por la educación puede el hombre llegar a ser hombre.  
El hombre no es más que lo que la educación hace de él”.*

Inmanuel Kant

La educación es un concepto de suma importancia para la sociedad, ya que supone el fundamento de las relaciones entre las personas. Sin embargo, es un término de gran amplitud y complejidad, que quizás se podría definir como el conjunto de normas de conducta de la persona con su entorno social.

La educación se inicia desde la niñez por parte de la familia. Cada persona es educada en función de unos valores que le son inculcados, dependiendo del entorno social, cultural, político y religioso. Sin embargo, existen unas normas de conducta generalizadas, que son las que la mayoría de las personas esperan de sus semejantes.

Dentro de la empresa es de suma importancia el concepto de Cultura Corporativa, es decir, el conjunto de valores, actitudes, que tienen las personas que pertenecen a la organización. Sin embargo, ¿es importante la buena educación en la actividad empresarial? La respuesta es, rotundamente, SI. Uno de los valores que deben tener las personas que trabajan en la empresa es un comportamiento educado no sólo con sus compañeros de trabajo, sino

---

<sup>1</sup> Este artículo fue publicado originalmente en Mayo del 2008 en el Canal Editorial *Dirección Comercial: Y usted ¿Qué opina?* de la consultora Díaz de Neira y Asociados.

con los clientes, proveedores y resto de agente con los que interactúan, ya que a todo el mundo le gusta que le traten con respeto y educación.

La educación debe, por tanto, basarse en el respeto hacia los demás. Esta actitud mejorará las relaciones humanas dentro de la empresa, ya que será un impulso a las propias relaciones laborales entre los empleados, lo que indudablemente repercutirá positivamente en el día a día de la empresa. Este comportamiento basado en el respeto de los miembros de la organización es la base de elementos tan importantes en la empresa como el trabajo en equipo o la comunicación. Un directivo que trate con respeto a sus subordinados, ayudándolos a mejorar cada día, animándoles a esforzarse para alcanzar los objetivos de una forma eficiente, no tratándolos como meros medios, sino como personas, fomentando el trabajo en equipo y la comunicación tanto vertical como horizontal, será un mando respetado por sus colaboradores. Este respeto mutuo supondrá un impulso importante para el éxito de la compañía.

Otro punto significativo es la relación con los clientes. Un cliente busca en la empresa principalmente la satisfacción de sus necesidades, pero si la educación y el comportamiento de los empleados no se corresponden con lo que el cliente espera, éste buscará otras alternativas que le agraden más. Por tanto, los empleados deben comportarse de la forma más adecuada a la hora de relacionarse con los clientes, de manera que estos vean satisfechas sus necesidades y se encuentren a gusto con el trato de la empresa, lo que aumentará las posibilidades de que los clientes vuelvan en el futuro.

Por otro lado, la educación debe ser ética, es decir, debe estar fundamentada en los principios morales que rigen la condición humana. A pesar de lo abstracto que pueda parecer esta afirmación, es indudable que han sido los valores éticos los que han permitido el desarrollo de las relaciones humanas, y por tanto, su cooperación y convivencia. La ética empresarial debe estar permanentemente en todas las decisiones que se tomen dentro de la organización. No sólo deben comportarse de forma ética los trabajadores de la empresa, sino también (e incluso en mayor medida) los mandos que la dirigen y gestionan, ya que un directivo cuya educación se base en la ética será capaz

de tomar las mejores decisiones para la compañía, para sus empleados y para él mismo.

Por tanto, y a modo de conclusión, dentro de la Cultura Empresarial, las personas deben tener un valor que no puede faltar si se quiere tener éxito (no sólo económico, sino también social), a saber, la Educación.

## **La FORMACIÓN como fuente de ventaja competitiva para la empresa. El caso de la Universidad Corporativa<sup>2</sup>.**

*“Estudia no para saber algo más sino para saberlo mejor.*

*Ya que el saber más que los otros es fácil.*

*Lo difícil es saber algo mejor que los otros”.*

**Lucio Anneo Séneca**

No cabe duda de que la Formación es hoy en día una de los valores añadidos más importantes para las personas. En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, las personas luchan diariamente para poder desarrollarse profesionalmente, por lo que deben estar preparadas para cubrir los puestos que demanda la sociedad. Es indiscutible que los requisitos de formación son cada vez mayores y más estrictos, pero no sólo en materia de conocimientos, sino también, y cada vez más, en materia de habilidades que permitan al trabajador ejercer su actividad de la manera más productiva.

Las crecientes necesidades de formación deben ser recogidas por la Universidad y el resto de instituciones formativas, para conseguir que la oferta en materia de formación intelectual y profesional sea consecuente con la demanda del mercado. La empresa no debe ser ajena a este hecho, por lo que debe saber satisfacer las necesidades de desarrollo de sus empleados, proporcionando los conocimientos y habilidades adicionales que necesiten para su desarrollo profesional y personal. Esto no sólo redundará a favor del empleado (que ve aumentada su empleabilidad), sino que constituye una ventaja competitiva para la propia empresa, ya que cuanto mejor formados estén los

---

<sup>2</sup> Este artículo fue publicado originalmente en Junio del 2008 en el Canal Editorial *Dirección Comercial: Y usted ¿Qué opina?* de la consultora Díaz de Neira y Asociados.



profesionales que trabajan en ella, mejor servicio prestarán a la sociedad y, por tanto, mayor el valor añadido generado en la Economía.

Un estudio reciente realizado por la consultora de formación Élogos, "*El arte de la formación en España*", demuestra que las empresas cada vez invierten más en sus empleados (según este estudio, el gasto anual medio por trabajador ha aumentado en 2007 un 8% con respecto al año anterior). Este dato resulta muy revelador, ya que el aumento del gasto de las empresas en formación supone una mayor motivación de los trabajadores de cara a su trabajo y una política de Recursos Humanos de cara a gestionar el talento y evitar que los mejores empleados de la organización se vayan (Políticas de Retención). Además, la formación constituye uno de los pilares fundamentales de la Gestión del Cambio en las compañías, ya que ante una necesidad de cambio dentro de las empresas, muchos trabajadores sufren la incertidumbre de si serán capaces de realizar el esfuerzo de aprender lo necesario para adaptarse a la nueva situación (Resistencia Psicológica al Cambio), lo que se soluciona formándoles.

Si se habla de los métodos, aparte de la manera tradicional de formación presencial, una metodología cada vez más utilizada es la del e-learning, que supone realizar cursos a través de Internet, por lo que se aprovecha todo el potencial de las nuevas tecnologías. Esta modalidad tiene la ventaja de que el trabajador puede realizar la carga formativa desde cualquier lugar. En este aspecto cobra importancia la existencia de un Portal del Empleado, que entre otras funciones permite conocer la oferta formativa de la empresa y la realización de cursos. Sin embargo, la política que cada vez tiene más eco dentro de las grandes empresas principalmente es la creación de una Universidad Corporativa.

La Universidad Corporativa supone acercar el modelo universitario a la empresa. En España son muchas empresas las que la han implantado (Unión Fenosa, BBVA y Endesa entre otras). La estrategia de estas instituciones es identificar a los empleados con los valores de la compañía y hacer de la formación una fuente de ventaja competitiva. Para ello identifica las

necesidades formativas y desarrolla cursos para satisfacerlas. Debido a la elevada inversión que supone (las Universidades Corporativas más prestigiosas suelen tener al menos un campus físico, aunque no es un requisito esencial para constituir las), la empresa debe evaluar su impacto. Para ello se puede evaluar desde la satisfacción del empleado con el curso realizado, hasta el impacto en resultados de la nueva formación recibida. En estas instituciones se desarrolla una gran labor formativa, ya que el empleado recibe una formación dentro de la propia empresa acorde con sus necesidades profesionales y con su puesto, por lo que recibe un elevado valor añadido. A su vez, la empresa obtiene, por un lado, un mayor prestigio, debido a que tiene su propia Universidad Corporativa, que puede ser acreditada por instituciones independientes; y por otro lado, la ventaja de tener profesionales con un elevado grado de formación en su campo y compromiso con la organización que les desarrolla, lo que supone una fuerte diferenciación con otras empresas.

Por tanto, y a modo de conclusión, la formación de los empleados es uno de los elementos que más hay que tener en cuenta dentro de las compañías, ya que si se desarrolla bien a los profesionales, la empresa tendrá una importante ventaja competitiva en el mercado, que le permitirá ofrecer mejores productos y servicios y generar un valor añadido del que se beneficiará toda la Economía, aparte de que podrá retener a los mejores talentos y gestionar de una manera adecuada el cambio organizativo. Una institución que permite el desarrollo de una Política de Formación eficiente dentro de la empresa es la Universidad Corporativa.

## **La Ética empresarial y la Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa del Siglo XXI<sup>3</sup>**

***“No intente convertirse en un hombre de éxito,  
sino más bien intente convertirse en un hombre de principios.”***

***Albert Einstein.***

En las últimas décadas se han vivido grandes cambios, tanto en el ámbito de la Economía en general, como en la propia actividad empresarial. Este hecho ha provocado que la empresa del Siglo XXI se mueva en un entorno económico distinto al de las décadas anteriores. Este entorno se caracteriza por estar sometido a un constante cambio (lo que obliga a las compañías a poner en prácticas políticas de Gestión del Cambio continuamente), por una elevada competencia, por unos mercados cada vez más globales (en los que la eliminación de barreras económicas y comerciales es una tarea obligada para los países que buscan desarrollarse y competir en los mercados internacionales), y por unos clientes cada vez más exigentes, que no sólo buscan precios bajos, sino también productos de calidad.

Esto demuestra que las empresas tienen que hacer frente a una situación difícil en su quehacer diario. Sin embargo, ya no basta con captar las necesidades de los clientes y ofrecer un buen producto a un precio razonable, debido a que actualmente, y cada vez más, las personas buscan en las empresas una imagen de confianza y de responsabilidad. Una empresa puede ofrecer un producto de calidad y a buen precio, pero que si no genera confianza en el consumidor, este buscará otras alternativas. Por tanto, los

---

<sup>3</sup> Escrito en co-autoría con el **Dr. D. Fernando Javier Crecente Romero**, Personal Docente e Investigador del Instituto de Análisis Económico y Social (IAES) y de la Universidad de Alcalá. Publicado originalmente en Septiembre del 2008 en el Canal Editorial *Dirección Comercial: Y usted ¿Qué opina?* de la consultora Díaz de Neira y Asociados.

principios éticos y la responsabilidad de la empresa con respecto a su entorno son elementos que están adquiriendo una mayor importancia para la sociedad.

La Ética Empresarial y la Responsabilidad Social Corporativa son dos conceptos que deben interpretarse desde una perspectiva complementaria, no de forma independiente, pues la responsabilidad social se basa en los principios éticos.

La Ética Empresarial supone la asunción por parte de la Cultura Corporativa de una compañía de los principios y valores morales que rigen la condición humana y que están generalmente aceptados por los miembros de una sociedad, para la realización de las actividades propias de dicha compañía. El problema viene cuando dentro de las empresas, se ve la ética desde un punto de vista de normas que hay que cumplir (impuestos, condiciones laborales, aspectos medioambientales etc.), y que limitan la consecución de los objetivos empresariales. Esta perspectiva debe evitarse, ya que la ética debe aparecer desde la propia empresa, no desde el Gobierno u otros organismos externos. Una empresa ética siempre se ocupa de las consecuencias que pueden tener sus acciones sobre su entorno y de las personas relacionadas con la compañía (trabajadores, ejecutivos, clientes e incluso la propia sociedad en general), por lo que verá oportunidades que su competencia no ve, lo que a largo plazo se transformará en ventaja competitiva. Sin embargo, a pesar de las ventajas, las dificultades son numerosas, ya que la información de que dispone la empresa suele ser insuficiente, y el tiempo que se tarda en evaluar las alternativas para tomar decisiones es mayor si se analizan todas las consecuencias que pueda haber, amén de la posible escasez de medios para llevar a cabo las decisiones. La base para conseguir tener éxito y poder superar estos problemas es generar confianza entre los propios empleados, a través de la Cultura Empresarial, trasladando los valores éticos a todos los implicados, ya que unos trabajadores que confían en su empresa y que se identifican con sus acciones, serán capaces de trasladar su confianza a los clientes.

Por su parte, la Responsabilidad Social Corporativa supone la asunción voluntaria por parte de la empresa, a la hora de llevar a cabo sus actividades y de relacionarse con su entorno, de las preocupaciones sociales y medioambientales de la sociedad. Sin embargo, ¿Por qué una compañía debe ser responsable? La respuesta es evidente, ya que la empresa forma parte de un entorno en el que hay muchos más agentes interrelacionados, lo que provoca que tenga que dar cuenta de sus acciones al resto de estos agentes. Como se ha dicho anteriormente, la ética debe ser la base de la responsabilidad corporativa, y debe guiar las acciones y políticas que se asumen dentro de la compañía. Si esto se cumpliera, no sería necesaria la existencia de los Códigos de Conducta (bastante extendidos en los últimos años), ya que la ética vendría dada desde dentro de la empresa, no impuesta por Ley. Además, la responsabilidad debe ser compartida por todas las personas implicadas, no sólo de la dirección de la empresa, sino también de los denominados grupos de interés (stakeholders). Por último, hay que señalar que el objetivo de la empresa responsable debe seguir siendo el de aportar valor añadido a la Economía, solo que teniendo en cuenta las consecuencias de sus acciones sobre el entorno en el que se mueve. La afirmación anterior debe entenderse con cuidado, ya que una empresa responsable no es simplemente aquella que destina parte de sus beneficios por una determinada causa. La obligación de los directivos es gestionar la empresa de modo que se maximice el valor de las acciones para beneficiar a sus accionistas, que son los que deben decidir el destino de los resultados. Es dentro de la gestión donde hay que poner en práctica las políticas responsables (políticas de calidad, de protección medioambiental etc.), pues una empresa dirigida con éxito tiende a expandirse, lo que ya de por sí beneficiará a la sociedad creando nuevos puestos de trabajo y nuevas alternativas de consumo.

A continuación se desarrollan los conceptos de Ética Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa aplicados a las áreas más importantes de la empresa, señalando brevemente diversas actuaciones que se consideran importantes para una compañía:

**Dirección General:** Son los directivos los que elaboran y ponen en práctica las políticas empresariales, por lo que deben ser los pioneros a la hora de desarrollar prácticas éticas en la estrategia empresarial. Si los directores de empresa poseen una educación basada en la ética, podrán tomar las mejores decisiones para la empresa y las personas implicadas en ella. Sin embargo, es necesario que trasladen sus valores éticos al resto de la organización, pues la base del éxito se basa en la implicación de todas las personas que componen la empresa. Además, debe transmitir un comportamiento no sólo ético, sino también responsable, en la gestión de los recursos que maneja (materiales, inmateriales y humanos), pues los objetivos primeros de la empresa son económicos, y por tanto, es primordial tener un compromiso ético y social a la hora de tomar las decisiones sobre las distintas variables económicas. Todas estas actuaciones por parte de la Dirección General facilitarán, a su vez, la implantación de políticas responsables con el entorno, lo que influirá positivamente en la imagen de la empresa.

**Dirección de Recursos Humanos:** Para lograr implantar comportamientos éticos en la empresa, se debe cuidar el proceso de selección, de modo que se dé importancia a los valores de las personas. Para conseguir los objetivos de responsabilidad corporativa, hay que involucrar a las personas de la compañía desde el primer momento en la misión y los valores de esta. Además, hay que fomentar la creatividad (para mejorar la competitividad y diseñar nuevas prácticas responsables y éticas), la igualdad y el respeto a la diversidad. Por otra parte, la empresa debe desarrollar las aptitudes y actitudes de sus trabajadores, que permitirán una mejora continua de su actividad. Políticas de Recursos Humanos que permiten gestionar de forma responsable son la evaluación del desempeño, la promoción y reconocimiento de los logros, la comunicación, o la mejora del clima laboral y medición de la satisfacción. Además es necesario conciliar la vida profesional y familiar en la medida de lo posible, pues permite mejorar el rendimiento en el trabajo y facilitar la vida de los empleados, a los que incluso se les puede fomentar la realización de actividades de voluntariado social, lo que mejoraría la imagen de la empresa y de sus trabajadores.

**Dirección de Marketing:** Existe una creencia generalizada de que el marketing manipula para hacer que las personas compren. Sin embargo, las malas actuaciones de marketing se deben a la mala utilización de sus herramientas por parte de las empresas. Las compañías responsables no deben crear necesidades, sino estudiarlas y analizar como se pueden satisfacer. Un comportamiento ético con los consumidores pasa por ofrecerles productos de calidad y responsables con el entorno, pero también proporcionando toda la información necesaria para convencer, nunca persuadiendo. Por otro lado, las prácticas ilícitas de dominio del mercado (implantación de monopolios u oligopolios) solamente perjudicarán al consumidor y a la propia empresa (que no estará preparada para la aparición de competidores). Las prácticas éticas y responsables deben, además, observarse en la investigación de mercado (no se debe engañar, omitir información o atentar contra la privacidad), en la fijación de precios o en la publicidad (evitando publicidad engañosa, desleal o subliminal). Sólo a través de un comportamiento leal ante el consumidor, satisfaciendo sus necesidades de una manera ética y responsable, la empresa podrá satisfacer las suyas propias.

**Dirección Financiera:** Al hablar de la vertiente financiera de la empresa, es obligada la mención de los denominados Fondos de Inversión Éticos, que suponen la inversión en carteras de activos que otorgan no sólo una rentabilidad de mercado, sino la certeza de que se invierte en empresas responsables y éticas. Estos fondos éticos hacen prevalecer los valores éticos y sociales (igualdad de oportunidades, respeto y protección del medioambiente etc.). Para aprovechar estas inversiones, es necesaria la existencia de información transparente que permita identificar y gestionar adecuadamente el riesgo social y medioambiental. Por otra parte, existen una serie de índices selectivos de cotización en Responsabilidad Social que aportan información a los inversores sobre las políticas responsables de las empresas incluidas (por ejemplo los Dow Jones Sustainability Indexes o los Domini 400 Social Index). De hecho, la inclusión de la empresa permite mejorar la imagen corporativa como empresa implicada con su entorno social y ambiental. Sin embargo, el comportamiento ético y responsable se debe extender también a la utilización

de los recursos financieros de la empresa (políticas de Prevención del Blanqueo y Evasión de Capitales), lo que se traduce en que las decisiones financieras deben hacerse en base al bien de la compañía y nunca prevaleciendo los intereses de la Dirección, que pueden aprovechar su influencia para utilizar estos recursos financieros en su propio beneficio.

**Dirección de Operaciones:** Dentro de una empresa, el proceso de aprovisionamiento es esencial para la actividad. Una empresa responsable no sólo mira aspectos como la competitividad o los precios de los proveedores, sino también su comportamiento ante el entorno. Por ello, una empresa ética y sostenible procurará extender las prácticas responsables sobre sus proveedores (conociendo como operan, ayudándolas a mejorar y reconociendo sus logros), de modo que incorporará criterios tanto sociales como medioambientales en las políticas de aprovisionamiento. Desde el punto de vista de la producción, el consumo responsable de los clientes provoca que demanden productos que incorporan en su diseño o prestación características sociales y medioambientales (productos reciclados, no contaminantes etc.). De hecho, ante los actuales y potenciales consumidores, los productos responsables suponen una ventaja diferenciadora de la compañía frente a la competencia.

**Dirección de la Información:** Como se dice popularmente, “la información es poder”. El problema que existe en muchas empresas es que muchos directivos no comunican toda la información que poseen y que es de utilidad para los stakeholders, sino que se reservan parte de esta información para aprovecharla en beneficio propio, o simplemente comunican aquella que avala su gestión, no la que les perjudica. Para evitar estas prácticas, se han definido los denominados Códigos de Conducta, a través de los cuales se desarrollan principios de actuación para asegurar la transparencia y el buen funcionamiento de las empresas, y permitir así transmitir confianza a los consumidores. Sin embargo, la buena práctica tiene que venir desde la propia empresa, sin necesidad de normativas exteriores. La clave es asumir prácticas éticas en toda la empresa (denominadas prácticas de buen Gobierno Corporativo), lo que permitirá una rápida y eficaz comunicación tanto interna



como externa de la empresa (de toda la información disponible, para poder tomar decisiones acertadas), y una mejora de la credibilidad y confianza hacia la compañía.

**Dirección de TICs:** Durante los últimos años, tanto el desarrollo como el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones han experimentado un crecimiento exponencial. Sin embargo, las TICs deben utilizarse para el beneficio de la empresa, no en perjuicio de los trabajadores. Es decir, deben facilitar el desarrollo de la actividad, para lo cual hay que formar correctamente a los trabajadores. Por otra parte, las nuevas tecnologías no deben usarse contra los consumidores, “bombardeándoles” con publicidad a través de los distintos canales, sino que deben permitir el acceso libre y rápido a la información, siempre manteniendo unos sistemas legales de protección del consumidor, para impedir cualquier tipo de abuso. Por supuesto, la implantación de las TICs no debe verse desde el único punto de vista de reducción de costes, ya que si no se aplican correctamente (teniendo en cuenta a los trabajadores y clientes), supondrán un daño importante para el desarrollo de la empresa.

**Dirección Internacional:** La internacionalización de los mercados acontecida en los últimos tiempos ha permitido la expansión de las empresas fuera de sus fronteras originales, lo que ha llevado a un fenómeno cada vez más importante en las economías desarrolladas: el de la deslocalización de empresas a causa del diferencial de costes entre estos países desarrollados y los que están en proceso de desarrollo. Ante esta situación, es necesaria la existencia de una ética empresarial que impida las acciones contrarias a las normas de conducta, como pueden ser la explotación de trabajadores en países subdesarrollados o en proceso de desarrollo (incluida la explotación infantil), o el aprovechamiento de las situaciones de corrupción que lleve, a través de sobornos u otras medidas similares, a la concesión de derechos exclusivos y privilegiados. Estas políticas supondrán la pérdida de la imagen responsable de la compañía y de por tanto, de la confianza de los consumidores, que dejarán de adquirir sus productos como medida de presión.

**Dirección Medioambiental:** El deterioro medioambiental producido por la industrialización de los países desarrollados ha llevado a mantener dentro de la sociedad una preocupación sobre la influencia de la actividad empresarial en el medio ambiente. Si la empresa realiza políticas de protección ambiental (control sobre la contaminación atmosférica a causa de gases y humos, control sobre el vertido de aguas residuales etc.), en el futuro la empresa mejorará su situación a través de una reducción mayor de los costes de materiales y de utilización óptima de energía y recursos naturales. Además, se potenciará el uso de tecnologías responsables con el entorno, lo que mejorará el desarrollo de la actividad empresarial. Por otro lado, permitirá la expansión de la actividad a mercados más exigentes con el tema medioambiental, con nuevos productos que tendrán una acogida mayor por parte de los consumidores (productos a partir de otros reciclados, artículos responsables con la Naturaleza, fabricados con materiales no contaminantes etc.).

En resumen, y a modo de conclusión, la práctica ética y responsable en las distintas áreas de la empresa permitirá mejorar la imagen de la empresa ante una sociedad que cada vez más demanda acciones sociales y de mejora del medio ambiente. Y no sólo eso, sino que mejorará el rendimiento del negocio a través de la creación de confianza, no sólo con los mercados y los consumidores, sino con los propios trabajadores.

## **Confianza y comunicación. Las claves de éxito empresarial<sup>4</sup>**

***“Generalmente ganamos la confianza de aquellos en quienes ponemos la nuestra”.***

***Tito Livio***

La comunicación en las organizaciones es uno de los temas más importantes del Management, pero a la vez es uno de los puntos más descuidados en la realidad. ¿A qué se debe esta situación? La respuesta depende de diversos factores, como pueden ser la cultura corporativa o la propia estructura burocrática de la empresa. Sin embargo, en no pocas ocasiones, la falta de comunicación proviene directamente del directivo, que no considera necesario informar directamente a sus colaboradores de las decisiones tomadas, los cuales se enterarán a través de intermediarios o, incluso (y lo que resulta más grave), a través de la organización informal de la empresa.

De este modo, una comunicación deficiente puede deberse a una falta de confianza del directivo en sus colaboradores, de los colaboradores en sus superiores o incluso entre los propios colaboradores. Esta desconfianza se manifiesta directamente en costes de coordinación entre las personas, debido a que éstas no obtienen la información requerida para desarrollar eficientemente su actividad en el momento necesario, ocasionando retrasos en la toma de decisiones y en la propia actividad. Así pues, el anterior razonamiento lleva a que la simple desconfianza inicial por parte de un miembro de la organización se transforme en una pérdida de competitividad frente a otras empresas que tenga más claros sus canales de información.

---

<sup>4</sup> Este artículo fue publicado originalmente en Junio del 2009 en el Canal Editorial *Dirección Comercial: Y usted ¿Qué opina?* de la consultora Díaz de Neira y Asociados.

Como se ha señalado, la cultura empresarial es un factor clave en la gestión de comunicación. Para que exista confianza en una empresa, ésta no debe ser simplemente una organización en la que trabajan personas, sino que debe ser una comunidad de personas, en la que se procuren alinear los objetivos empresariales con los personales en la mayor medida posible, lo que permitiría reducir conflictos y posibilitar la cooperación entre los miembros de la organización. A través de una cultura empresarial basada en la confianza la información se transmite más rápidamente a lo largo de la organización formal, lo que evita o al menos reduce sustancialmente costes de coordinación y organizaciones informales.

Hay que advertir que la relación confianza-comunicación es recíproca, es decir, la confianza permite mejorar la comunicación en la organización, pero a su vez la buena comunicación entre las personas genera confianza entre ellas. Por ello, la comunicación debe tratarse como una variable estratégica que esté presente en todas las decisiones de la empresa, porque sólo así podrá jugar su importante papel de una manera eficiente. En este sentido, es obligatorio señalar la importancia de tener en cuenta la ética en las políticas de comunicación, ya que las decisiones no éticas en esta materia repercuten de forma muy negativa a la confianza en la organización, lo que no es fácil recuperar.

Por su parte, no hay que olvidar la situación dinámica del entorno. En la actualidad, la crisis económica ha acortado los márgenes de actuación de las empresas. Éstas no se pueden permitir ver incrementados sus costes mientras contemplan como los ingresos caen rápidamente por la propia coyuntura económica. La solución que muchas empresas están tomando es la de despedir gente ante la necesidad de recortar gastos. Esta situación conlleva varias consecuencias, ya no sólo el incremento del desempleo y la pérdida de riqueza de un país, sino otras indirectas. Ante esta perspectiva, las personas se encuentran con la continua preocupación de si mantendrán su puesto de trabajo en el futuro. Desde la empresa tampoco se da información sobre ello, lo

que genera una desconfianza e incertidumbre que afecta a su bienestar emocional y que reduce su productividad en el trabajo.

Así mismo, cuando en una empresa se ha reducido plantilla, los que se mantienen en ella ven aumentar su incertidumbre porque tampoco se les da información sobre la situación real de la empresa, lo que puede afectar negativamente a su trabajo debido al miedo de sufrir el mismo destino que otros compañeros.

Ante esta situación de grave crisis económica, la confianza debe ser la base de las relaciones empresariales. Sin embargo, hay que tener mucho cuidado, ya que dar confianza no significa hacer creer a la gente que las cosas van a mejorar sin ningún fundamento. Dar confianza es dar información y decir los problemas reales que hay, porque así es como las personas podrán reaccionar y adaptarse a la situación buscando la solución más adecuada a través del esfuerzo común. Por tanto, la sinceridad a la hora de informar es clave en el proceso de generar confianza. Hay que informar de los riesgos y la situación aunque sea muy negativa, pero también hay que saber motivar para hacer ver que con esfuerzo se podrá superar la situación, así como informar sobre las mejoras que pudieran darse, para mantener alta la motivación.

Por último, y a modo de conclusión, decir que la cultura de la confianza debe ser la base de las relaciones en las organizaciones, pues sólo así se podrá generar un sistema de comunicación eficiente que proporcionará flexibilidad y agilidad a la empresa para competir, pues se ahorrarán importantes costes de coordinación. De esta forma, se podrá afrontar mejor la situación económica actual, en la que la incertidumbre, desinformación y desconfianza son un lastre que dificulta gravemente la recuperación. Por ello, la sinceridad a la hora de informar y la ética son la clave de la política de comunicación en la empresa.

## Liderazgo y conflicto en las organizaciones<sup>5</sup>

*“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más,  
hacer más y ser mejores, eres un líder”.*

**Jack Welch**

La función de un líder en la organización es fundamental, pues aporta una visión, a la vez que anima y conduce a las personas a alcanzarla, por lo que es el que impulsa el cambio. Existe la opinión generalizada de que un líder nace, no se hace. Es cierto que muchas personas parecen estar dotados de forma innata con cualidades suficientes para liderar grupos, pero también es cierto que la experiencia y las distintas situaciones en la vida de una persona permiten desarrollar habilidades y destrezas de liderazgo en las que “a priori” no destacaban.

Un líder debe ser una referencia para el resto, debe tener un comportamiento ejemplar. Cuando esto no ocurre, y no atiende a sus responsabilidades o simplemente a lo que se espera de él, se da una situación de descontento y desorden en la organización que puede llegar a ser peligrosa. Cuando el líder no cumple con sus obligaciones la organización podría bloquearse temporalmente y el tiempo que transcurre hasta que la dinámica de trabajo vuelve a funcionar supone altos costes internos de coordinación. Por ello, hay que hacer hincapié en que el poder y la responsabilidad son dos caras de una misma moneda. Por tanto, cuando se lidera un proyecto, hay que ser ético y tener presente que las personas dependen de las decisiones y la capacidad de trabajo del líder.

---

<sup>5</sup> Este artículo fue publicado originalmente en Abril del 2010 en el Canal Editorial *Dirección Comercial: Y usted ¿Qué opina?* de la consultora Díaz de Neira y Asociados.

Una cuestión muy importante es el estilo de liderazgo que ejerza. El líder debe saber escuchar y tiene que ser capaz de preguntar. Esto no implica que las decisiones las tome otro, sino que a la hora de valorar las alternativas, se tenga en cuenta la opinión de las personas que realizan las actividades sobre las que se decide. Estas personas son las que mejor conocen su trabajo y por tanto su visión aporta mucho valor a la hora de tomar la decisión. Ello provoca que deba cambiar la actitud de muchas personas que piensan que su opinión es la más importante. Estas personas no permiten que se las contradigan y creen tener razón siempre, lo que no sólo provoca un descontento general en los colaboradores e incluso conflictos que llevan a la aparición de líderes informales, sino que puede llevar a decisiones incorrectas y de difícil vuelta atrás para la organización. Hay que saber cuándo se tiene razón y cuando no, pues eso es parte de la responsabilidad de un buen líder.

Cuando se impone la opinión, se suele conseguir que los colaboradores pierdan implicación en el proyecto y no se sientan importantes. Al final esto lleva a la pérdida de productividad y de talento. Un líder es bueno no sólo por él, sino porque sabe rodearse de un buen equipo de personas que aportan diferentes experiencias y puntos de vista, además de conocimiento. Esto es lo que permite tomar las decisiones más acertadas.

Por tanto, y a modo de conclusión, insistir en que un líder debe ser una persona ética y responsable con y en sus acciones, además de saber escuchar y tener en cuenta las opiniones de los colaboradores. El no hacer esto provocaría conflictos y pérdida de talento, pues las personas que realmente son capaces de dar valor buscarían otras organizaciones en las que se tuviera en cuenta su aportación.

# ENSAYOS DE ECONOMÍA Y CRISIS ECONÓMICA

## De la codicia al hundimiento. La responsabilidad de la Alta Dirección en la crisis internacional<sup>6</sup>

*“Todas las ambiciones son legítimas, excepto las que se  
construyen sobre la miseria o la credulidad de la humanidad.”.*

*Joseph Conrad.*

Desde agosto del 2007 se está desarrollando una crisis que ha removido los cimientos del Sistema Financiero Internacional, provocando la desaparición de empresas históricas como el banco de inversión Lehman Brothers (con 158 años de historia), la nacionalización de los gigantes hipotecarios Fannie Mae y Freddie Mac o la mayor intervención del Estado en la Historia, tanto en Estados Unidos como en los países de la Unión Europea, no sólo traducida en la inyección de liquidez en el sistema, sino también en la intervención directa en el capital de las empresas o en la adquisición de productos ilíquidos, es decir, infravalorados por el mercado.

Aunque no se conoce el alcance real de la crisis, sí se pueden analizar los factores que la han provocado, que a su vez son múltiples y realmente complejos. La principal causa fue la política monetaria expansiva de los últimos años que llevó a unos tipos de interés extremadamente bajos (incluso negativos en términos reales, es decir, teniendo en cuenta la tasa de inflación) y que provocaron un aumento de la demanda de productos hipotecarios, tanto por parte de particulares como de empresas, para poder

---

<sup>6</sup> Este artículo fue publicado originalmente en Noviembre del 2008 en el Canal Editorial *Dirección Comercial: Y usted ¿Qué opina?* de la consultora Díaz de Neira y Asociados.



adquirir bienes inmuebles. Esto se tradujo en la concesión de préstamos hipotecarios con un alto riesgo (las denominadas hipotecas subprime), aún sin tener en cuenta sus posibles consecuencias. Sin embargo, ¿Por qué se decidió actuar así por parte de la Alta Dirección de estas grandes compañías? La causa es la ambición desmesurada y la codicia de estos altos directivos.

Durante estos años, a causa de la situación económica, los objetivos impuestos por los Consejos de Administración eran cada vez más exigentes en cuestión de beneficios. Por ello, la Alta Dirección de las entidades financieras decidió que la coyuntura era tan favorable que se hacía necesario multiplicar el negocio y ser más competitivos a toda costa. Para ello aprovecharon el auge del sector inmobiliario y ofrecieron productos hipotecarios a personas con alto riesgo de impago, a cambio de un alto interés. A su vez, concedieron préstamos por valor incluso superior al del bien hipotecado, con la expectativa de que su valor se incrementara en el mercado, basándose en el crecimiento de los precios de la vivienda acontecido en los últimos tiempos. La estrategia era simplemente la de endeudarse a corto plazo (principalmente por los depósitos de los clientes) e invertir a largo (a través de préstamos hipotecarios).

Esta visión provocó nuevas necesidades de financiación y las entidades tuvieron que acudir a los Mercados Financieros Internacionales, de forma que se iba extendiendo el riesgo por todo el sistema. Sin embargo, el objetivo final no era el de incrementar la riqueza generada en el país a través de la actividad empresarial, ya que el valor de cotización de los títulos representa lo que los inversores están dispuestos a pagar por dichos títulos, lo que no tiene por qué coincidir con la capacidad de generar beneficio real por parte de la empresa. Estas decisiones adoptadas se tomaban principalmente para el enriquecimiento personal de los altos ejecutivos, debido a la existencia de los bonus que cobraban por resultados. A través de todas las ventas de estos productos, la cuenta de resultados se incrementaba enormemente (en ocasiones los beneficios eran ficticios, no reales, debido al tipo de interés excesivamente bajo, que se traducía en un valor actual descontado mayor, que es lo que se contabilizaba, pero que a un aumento del tipo de interés

supondría la descapitalización de la empresa, pues se habrían repartido dividendos basados en beneficios contables, no reales), por lo que ellos a su vez veían incrementado su patrimonio personal. La necesidad de ser competitivos se tradujo en el aumento exponencial de los productos financieros vendidos (hay que insistir en que lo que aumentó fue la cantidad, a costa de la calidad de las hipotecas y de su riesgo de impago). Estas personas no tenían ninguna ética empresarial presidiendo sus decisiones, pues si hubiera sido así, no habrían jugado con los fondos de los ahorradores (provenientes de todo el mundo) y habrían gestionado adecuadamente el riesgo, no concediendo hipotecas a personas que no tenían la solvencia suficiente sin pensar en las consecuencias, sólo para ver incrementados los beneficios y su riqueza personal.

El problema llegó cuando los tipos de interés aumentaron y los precios de la vivienda se redujeron drásticamente (debido a la disminución de la demanda y a los stocks de viviendas que empezaban a aumentar). El incremento de los impagos ha provocado una falta de confianza entre las entidades financieras que ha paralizado el mercado interbancario, debido a que no saben la fiabilidad de los activos que tienen en sus balances y que ellos mismos compraron sin saber que significaban realmente, lo que muestra un grado de irresponsabilidad por parte de sus gerentes difícil de calificar. Compañías que hace meses mostraban un gran crecimiento de los beneficios se han hundido en cuestión de días, mientras que otras han sido intervenidas por el Estado, pero sin mayores consecuencias para sus administradores que la pérdida de sus empleos (lo que no es realmente significativo si se tiene en cuenta el patrimonio conseguido durante sus mandatos y que tienen a buen recaudo).

Por supuesto, hay que ir más allá de la punta del iceberg, pues los mencionados ejecutivos han podido tomar estas decisiones debido a la regulación normativa actual. Normas como las de Basilea I (en concreto aquella que exige que el Capital de un banco no debe ser inferior al 8% del Activo de riesgos) y Basilea II (en el que, a través de técnicas de evaluación del riesgo, cada entidad establece el porcentaje en función del riesgo de la cartera de

clientes, siendo la ponderación mayor cuanto mayor es este), que debían proteger el sistema, han provocado indirectamente problemas (como los derivados de la titulización, que en este caso supone crear paquetes en los que se mezclan hipotecas subprime y prime - o de bajo riesgo -, que posteriormente son transmitidos en los mercados financieros). De igual manera han influido las Normas Internacionales de Contabilidad, cuyo criterio de valoración a valor razonable exige el reconocimiento de una pérdida cuando el valor de mercado de un activo financiero disminuye, incluso aunque no se venda, lo que hace disminuir el valor de la partida del Balance y aumentar las pérdidas, lo que puede poner a la empresa en una situación difícil (que es justamente lo que está ocurriendo en estos momentos, y la causa de la intervención directa de los Estados en las empresas); así como la situación inversa, ya que el aumento del valor del activo financiero supone una ganancia que realmente no se ha obtenido por la venta, lo que infla la cuenta de resultados ficticiamente (que es lo que ha ocurrido hasta el inicio de la crisis y que tanto favorecía a los altos ejecutivos). Por otra parte, no debe olvidarse el fracaso de las agencias de *rating*, que califican a una empresa según su situación económica y sus perspectivas futuras, y cuyas calificaciones han demostrado ser irreales y poco fiables.

Todo ello ha llevado a una situación crítica para muchas familias hipotecadas, que ven como tienen que pagar más dinero de lo que realmente cuesta su casa, y que además ven como de un momento a otro pueden perder su empleo, así como de empresas en la misma situación con respecto a sus inmuebles. Esta es la consecuencia directa de la falta de responsabilidad en los altos ejecutivos de las entidades financieras en las que se han generado los productos hipotecarios causantes del desastre, que a pesar de la caída de sus empresas, ellos han obtenido en estos años un incremento de su riqueza realmente exponencial, debido al sistema de retribución que ellos mismos se habían impuesto.

El asunto de la actual crisis no sólo debe plantear reflexiones sobre el funcionamiento del Sistema Financiero, de sus instituciones, de las políticas monetarias realizadas y por realizar o de las prácticas de Ingeniería Financiera

que han dado lugar a los productos financieros tan complejos y peligrosos, sino - y esto es crucial para el futuro - que se debe abrir un debate sobre la necesidad de cambiar los comportamientos de un gran número de altos directivos que sólo miran por sus intereses, anteponiendo estos a los de la compañía, principalmente a través de los sistemas retributivos basados en bonus que en ocasiones no hacen sino generar unos resultados que realmente no son los obtenidos, sino que camuflan errores que pueden tener una influencia desastrosa para la empresa en particular y la sociedad en general.

El problema es que muchos de los responsables de las compañías no entienden que el objetivo de una empresa es crear riqueza para la sociedad, a través de conseguir el mejor resultado real posible, pero nunca olvidando que la ética y la honradez deben estar presentes en las tomas de decisiones, pues las malas gestiones siempre terminan pasando factura no sólo a la empresa (cuyos trabajadores corren el peligro de perder sus empleos y sus accionistas el dinero aportado), sino a la propia sociedad, que, como se está viendo en estos momentos, han de sufragar con sus impuestos los errores de otros que simplemente buscaron su enriquecimiento personal.

Para concluir, hay que advertir que la única solución es cambiar la mentalidad de la clase empresarial, de forma que la competitividad se logre de una manera eficiente tanto económica como éticamente, no de la forma más rápida y arriesgadamente posible (el riesgo está implícito en la actividad empresarial, pero hay que pensar en las consecuencias de las decisiones y en que el excesivo riesgo puede provocar situaciones indeseables), con lo que se evitarían momentos como el actual, al menos en lo concerniente a la actuación directiva. A todo lo pasado es fácil ver lo que ha fallado, pero esto ha de servir como lección para el futuro, haciendo ver que jugar con beneficios ficticios sólo para alcanzar unos objetivos de la forma rápida y así mejorar la retribución es un error con consecuencias impredecibles. Lo que hay que hacer es gestionar la empresa para conseguir ser más competitiva a través de la calidad de oferta y de la responsabilidad y confianza que se transmite. Por último, las autoridades tendrían que elaborar normas más eficientes y que realmente

sirvieran para proteger y, por supuesto, hacer que asuman su responsabilidad aquellos que con sus decisiones, han provocado esta situación.

## **De la exuberancia al caos. La incidencia de la crisis económica de España en la actividad empresarial<sup>7</sup>**

***“Todo pasa por no querer hacer sacrificios. Quienes creen que la solución de la situación es sin sacrificios, ignoran la economía”.***

Juan Velarde

***“Mientras más planifica el Estado, más difícil le resulta a los individuos planificar”.***

Friedrich August von Hayek

La crisis económica en España se está desarrollando con especial virulencia, lo que está dificultando la toma de decisiones en todos los ámbitos de la economía. En poco tiempo, España ha pasado de un periodo de exuberancia, es decir, de fuerte crecimiento y creación de empleo, a un periodo de caos y confusión, caracterizado por la disminución del consumo, de la inversión, del crecimiento económico, así como por la deflación y la menor creación de empresas. Además, aumentan las empresas en concurso y consecuentemente los desempleados. Pero, ¿cómo se ha llegado a esta situación en tan poco tiempo? Al contrario que otros países europeos, la crisis financiera internacional no ha sido la única causa del actual escenario, sino que a través de la contracción crediticia consecuencia de dicha crisis, se han descubierto los graves problemas de una economía española, que durante muchos años ha vivido por encima de sus posibilidades, consumiendo e invirtiendo, principalmente en el mercado inmobiliario, más allá de lo que era

---

<sup>7</sup> Escrito en co-autoría con **D. Juan Ignacio Mata Yedra**, Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y en Ciencias Actariales y Financieras por la Universidad de Alcalá. Publicado originalmente en Octubre del 2009 en el Canal Editorial *Dirección Comercial: Y usted ¿Qué opina?* de la consultora Díaz de Neira y Asociados.

capaz de ahorrar a cambio de endeudarse cada vez más con el exterior. Por tanto, el ajuste debía ocurrir, pero lo que no se esperaba es que se produjera con esta virulencia.

A la hora de analizar la situación económica hay que tener en cuenta que el motor de crecimiento de una economía de mercado son las empresas. Los empresarios asumen los riesgos de invertir su dinero en el negocio, y son las empresas las que desarrollan y comercializan los productos y servicios que adquieren los consumidores, lo que las convierte en la fuente de riqueza de un país. Pero no se debe olvidar que son las empresas las que crean puestos de trabajo, por lo que si la situación empresarial es grave, la situación de los trabajadores también lo será. Por tanto, la estructura empresarial condiciona la situación económica, a la vez que la economía se encuentra también condicionada por la situación empresarial, de modo que las decisiones de política económica (cambios impositivos, variaciones en los tipos de interés, etc.) influyen directamente en las decisiones empresariales. De esta forma, la actual situación aconseja hacer una profunda reflexión sobre la forma en que se ha afrontado el cambio de ciclo y las medidas que se deberían tomar para salir de la crisis.

En primer lugar, hay que fomentar la actividad empresarial en la economía, pues el número de empresas concursadas no ha parado de crecer en los últimos meses. La destrucción del tejido empresarial es una catástrofe para la economía en general y para los trabajadores en particular, debido a que el número de desempleados se incrementa a un ritmo dramático. De este modo, el aumento del desempleo restringe el poder de compra de las familias, lo que no hace sino aumentar las dificultades de las empresas y por tanto el número de negocios desaparecidos, a la vez que desmotiva a los emprendedores a desarrollar su idea. Por tanto, la recuperación económica y la creación de empleos pasan por incrementar la dinámica empresarial y no por fomentar la intervención pública a través de medidas que no resuelven el problema de fondo (delicada situación empresarial), sino que actúan sobre las consecuencias del problema (desempleo). Las medidas para facilitar este proceso pasan por *rebajas de impuestos* que permiten al empresario disponer

de más renta para invertir y que atraen la inversión exterior, pero también por la *reducción de trabas administrativas a la creación de empresas y el fomento del espíritu emprendedor* en la sociedad.

Otra razón de peso para fomentar la dinámica empresarial como base de la recuperación se encuentra en el mantenimiento de la cobertura social. El sistema de Seguridad Social se encuentra actualmente en serios problemas de viabilidad por el simple hecho de ser un sistema de reparto, ya que la financiación del sistema se obtiene de las cuotas patronales y obreras que los empresarios deben pagar para que el sistema distribuya estos fondos entre las diferentes prestaciones otorgadas (desempleo, jubilación, contingencias...). Los problemas se deben a que el número de empresas que se crean es menor, el de empresas concursadas es mayor y por consiguiente el número de desempleados es mayor, lo que reduce la financiación del sistema a la vez que aumentan los gastos por prestaciones de desempleo.

La segunda medida a tomar sería incrementar la productividad y la competitividad de las empresas. Esta medida es a largo plazo, y supone cambios en el sistema educativo, de modo que se fomente el *espíritu de esfuerzo*, así como el fomento de la *innovación* en las empresas para ser más competitivos en productos y procesos con el exterior.

La tercera medida a tomar debe ser la flexibilización del mercado laboral. Las rigideces de este mercado no hacen sino aumentar la desigualdad entre los propios trabajadores y desincentiva la contratación por parte de las empresas. En primer lugar habría que establecer la productividad como referencia a la hora de actualizar los salarios, pues de esta forma se mejoraría la competitividad de la economía. A su vez se debería sustituir el marco laboral actual por otro más flexible en el que los convenios colectivos se ajustaran a la realidad del momento y en el que el número de convenios se redujera. Por otra parte, debería darse más libertad a empresarios y trabajadores a la hora de decidir las condiciones individuales de trabajo.

La cuarta medida está relacionada con la actividad del Sector Público y su comportamiento. Las Administraciones Públicas deberían ser ejemplares ante la crisis, pero en lugar de eso mantienen *estructuras burocráticas ineficientes* que en muchas ocasiones no permiten ofrecer un buen servicio a los ciudadanos. Por otro lado, muchos de los recursos recaudados de los contribuyentes son destinados a actividades u objetivos que *priman los intereses políticos* antes que los de los ciudadanos. Además, el Sector Público está *retrasando pagos* a muchas empresas a las que contrata, lo que añade dificultad a la complicada situación de éstas, pues en numerosas ocasiones esas deudas de la Administración (que incluso se juntan con las provenientes de otras empresas), obliga a los empresarios acreedores a buscar liquidez a través de entidades financieras, que no siempre consiguen por la restricción crediticia que aún se mantiene en el sistema financiero, lo que provoca la desaparición de empresas solventes que no podían soportar la falta de liquidez debida a los impagos que sufrían.

La actitud los poderes públicos encargados de la Política Económica debe ser también puesta en duda en muchas ocasiones. En primer lugar, la negación inicial de la crisis cuando existían datos que demostraban el deterioro de la economía ya no sólo por causa de la crisis internacional, sino por el propio modelo de crecimiento español basado en la construcción (y por consiguiente en el mercado inmobiliario) y el turismo. Este comportamiento por parte de los poderes políticos no ha hecho sino dar una falsa confianza a familias y empresas que dificultó su adaptación a una crisis que se ha caracterizado por la rapidez con la que se ha desatado. Si los agentes económicos hubieran sido prevenidos desde el principio de la crisis, su comportamiento y expectativas se habrían adaptado a la situación, lo que habría ayudado al esfuerzo común necesario para afrontar la situación.

En este sentido es necesario ir más allá y analizar cómo la desconfianza ha provocado el caos crediticio y si las entidades de crédito tienen toda la culpa. En la actualidad sin extrapolarnos a grandes radios podemos ver como en nuestro entorno más cercano la pequeña empresa se está viendo ahogada por la crisis real que sufre el país, la población española



se siente obligada a realizar verdaderos rompecabezas para llegar a fin de mes con garantía. Los ciudadanos tienen abierto un debate popular mirando en dos direcciones: una de esas miradas esta dirigida hacia los poderes públicos esperando soluciones eficientes y la otra mirada esta orientada hacia la fluidez de crédito de los bancos para intentar ayudar a empresas y familias a salir hacia delante.

El gobierno avalaba la decisión de inyectar dinero a la economía a través de las entidades crediticias, mientras la sociedad esperaba que el crédito fluyera con mayor facilidad hacia los sectores más desfavorecidos. Pero en realidad el trasvase de dinero no está surtiendo efecto alguno. ¿Por qué no fluye el crédito desde los bancos hacia las empresas y las familias? ¿Son tan malos los bancos y cajas de ahorros españolas como parecen actualmente? Cuantas veces se habrá escuchado esta pregunta. Por otra parte, los organismos públicos siguen esperando la salida de la recesión económica por vía demanda externa, intentando incorporarse a las locomotoras de otras economías del mundo. Todo esto bajo una burbuja proclamada a todos los sectores, pidiendo paciencia y confianza. Precisamente la confianza es el principal motivo por el cual no fluye el crédito desde las entidades crediticias hacia la sociedad.

Las empresas y familias llegan a las entidades en busca de ayuda, no sólo económica sino en los últimos tiempos hasta psicológica. Cuando surge desconfianza en el mercado nadie esta dispuesto a sembrar incertidumbre en sus cuentas de resultados, ya que *los accionistas piden estabilidad en un entorno estratégicamente turbulento*. Pese a lo que transmite el estado a la población, los bancos son organismos de capital privado, y por tanto los organismos públicos no pueden exigir dar crédito a la sociedad sin unos estudios de viabilidad basados en los riesgos de las operaciones.

Es por ello que, cuando un representante de una empresa entra en una entidad crediticia para pedir financiación, se encuentra con que se le pide todo tipo de información de sus estados financieros para realizar dicho estudio, basado en conceptos de riesgo. Por desgracia un número importante de

empresas en España no poseen un futuro cierto de ingresos por lo tanto desde el punto de vista lógico una entidad bancaria no va a prestar dinero a ninguna empresa con incertidumbre en sus resultados. Por este motivo no está fluyendo el crédito. Lo mismo ocurre en el caso de las familias, cada vez se están dando menos financiación para la compra de viviendas, debido a que las familias no tienen unas buenas características financieras para afrontar la carga de una hipoteca, no se puede dar financiación a personas que van con un endeudamiento por encima del 40% de sus ingresos medios.

Por este motivo, la desconfianza está expandida por el mercado, y *las entidades crediticias no están dispuestas a incurrir en más riesgos debido a la posible morosidad*. Queda ejemplar decir que los bancos tienen que hacer fluir el crédito, pero ¿Quién cubre las dotaciones de provisiones y pérdidas reales debido a la morosidad? La entidad o el Estado. Si los bancos fueran públicos el estado podría fluir el crédito como quisiera, pudiendo asumir una cantidad de riesgo infinita. Por tanto, no se puede hacer pensar a la población que parte de la culpa de la crisis real del país es debido a las entidades crediticias por su falta de apoyo, sino que se debe actuar sobre las causas de los problemas.

En quinto lugar, la Política Económica seguida por el Gobierno ha demostrado ser errónea por varias razones. Ante la recesión, una política basada en Gasto Público no hace sino empeorar las cosas a largo plazo por la sencilla razón de que si no se hacen reformas, el empleo creado sólo dura unos meses, tras los cuales el desempleo sigue aumentando. Además, el crecimiento del déficit consecuencia del gasto se debe financiar a través del endeudamiento, lo que a largo plazo supondrá mayor déficit, pues para un país muy endeudado como España, la calidad de la deuda puede disminuir al emitir más títulos, por lo que el interés deberá aumentar para captar nuevos acreedores, lo que en el futuro supondrá mayor gasto público destinado a pagar la deuda. Además, existe la restricción europea de que para 2012 el déficit público debe situarse de nuevo en el 3% como máximo. Esto provoca que haya que rectificar la política llevada a cabo hasta ahora. La forma de conseguir este objetivo es disminuir gasto o aumentar ingresos. La opción de disminuir gasto es la más adecuada, y se podría conseguir eliminando

estructuras ineficientes y gastos no necesarios de las distintas Administraciones. Sin embargo, la opción de subir los impuestos no hará sino empeorar la delicada situación de empresas y familias. Una subida de impuestos a las familias reduce la renta disponible de los consumidores, lo que reduce el consumo y por tanto las ventas de las empresas. Si la subida impositiva se destina a empresas, esto hará que se reduzcan sus beneficios y que disminuyan sus inversiones (con la consiguiente pérdida de riqueza de la economía) y que la inversión extranjera se destine a otros países con menor carga fiscal (lo que supondría una pérdida de competitividad de España). En este sentido, hay que advertir que una mayor presión fiscal sobre las rentas del capital penalizaría el ahorro, lo que sería un gran error teniendo en cuenta que el ahorro debe incrementarse para poder así reducir el endeudamiento externo.

Por otra parte, hay que recordar que al pertenecer a la Unión Europea la Política Monetaria se encuentra en manos del Banco Central Europeo. Esto tiene importantes implicaciones para familias y empresas, pues en cuantos otros países (como Francia y Alemania) comiencen a crecer y su nivel de precios aumente, la política a seguir será la de aumentos de los tipos de interés, lo que perjudicará a empresas y familias españolas altamente endeudadas, por lo que se reitera la necesidad de reducir la carga de pagos de los españoles dentro de las competencias atribuidas a las autoridades españolas.

Para concluir, y a modo de conclusión, resaltar que la economía sólo volverá a crecer cuando la situación empresarial mejore. Los sacrificios de las medidas propuestas son necesarios a corto plazo para no tener unos sacrificios mayores en términos de empleo y bienestar en el futuro. Para ello se requiere una menor intervención estatal y mayor libertad de actuación de las personas. Por tanto, se necesita una política gubernamental que permita a las personas disponer del máximo de sus ingresos y que sea eficiente a la hora utilizar sus recursos, evitando despilfarros de gasto que no actúan sobre las causas de los problemas, sino sobre las consecuencias. También se debe exigir a la Administración que igual que impone pagar los impuestos en la fecha requerida, pague sus deudas en el plazo previsto sin retrasos, pues pone en

peligro la situación de las empresas. Por último, se exige que el Estado aporte verdadera confianza en la economía, dando la máxima información sobre sus políticas y no intentando ofrecer una falsa confianza que no hace sino confundir a los mercados y agentes.