

FACTORES DEL MANAGEMENT QUE AFECTAN AL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA. ESPECIAL CONSIDERACIÓN AL CAPITAL HUMANO.



El segundo seminario de la Cátedra Prosegur de la Universidad de Alicante, con la colaboración del Círculo de Economía de la Provincia de Alicante, ha contado con la ponencia del profesor e investigador en el área de Organización de Empresas de la Universidad de Valencia, Domingo Ribeiro Soriano, en torno al tema “Factores del management que afectan al rendimiento de la empresa. Especial consideración al Capital Humano”.

Se ha desarrollado en día 9 de marzo de 2012 en un salón de actos de la Escuela Germán Bernácer de la U.A. completamente lleno de público, que ha seguido con interés la exposición y participado intensamente en el debate posterior.

El profesor Ribeiro ha comenzado destacando la importancia de la vinculación entre la empresa y la Universidad, tal como pretenden mostrar los seminarios de esta Cátedra y que comparte igualmente el Círculo de Economía.

Para el progreso de la sociedad, decía, es imprescindible trasladar los resultados de la investigación universitaria a la realidad de las empresas, además de facilitar una metodología sencilla que permita igualmente a las empresas desarrollar sus líneas de investigación que le aporten capacidad de innovar y, en definitiva, de competir en este entorno global, interconectado y, en general, hostil para gran parte de nuestras empresas.

En este sentido, la ponencia ha versado sobre las conclusiones de una investigación llevada a cabo en la Universidad de Valencia por el equipo dirigido por el profesor Ribeiro, con dos objetivos principales:

- 1º.- Identificar los factores de dirección que afectan al resultado de la empresa.
- 2º.- Entender cómo afectan estos factores al capital humano.

El estudio objeto de análisis en el seminario se ha desarrollado sobre un número significativo de PYME´s (2.713) de Austria, Francia, Alemania y España, con actividad entre 2 y 8 años, más de 10 empleados y cuyos propietarios son, a su vez, directivos de la empresa.



En el apartado de factores de dirección que afectan al resultado de la empresa, las variables consideradas han sido:

- **Idea de negocio** (financiación, antecedentes empresariales, apoyo familiar, características personales del empresario-directivo, nivel de estudios, etc.).

- **Producción y tecnología** (nivel tecnológico, estrategia seguida)
- **Recursos Humanos** (existencia o no de un dpto. específico, y plan anual de formación).
- **Management y Marketing** (búsqueda de crecimiento empresarial, interés por la exportación, precio como variable estratégica, canal de distribución, etc.)
- **Económico-financiero** (inversiones más rentables, endeudamiento financiero, subvenciones, etc.).

Y las conclusiones sobre los factores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial de las PYME´s analizadas apuntan a:

- Los préstamos privados como forma de financiación.
- Algunas características personales del empresario (dinamismo, necesidad de logro, optimismo).
- Educación universitaria del directivo.
- Llevar a cabo una idea como objetivo perseguido (el compromiso con una idea).
- La búsqueda del crecimiento externo.
- La venta personal como herramienta de promoción.
- La consideración del precio como factor estratégico (la diferenciación es condición para el éxito, pero sobre una base de precio competitivo).
- Obtención de subvenciones europeas (cada día más difícil, en tanto que dejamos de ser Objetivo I de la U.E.).



La segunda parte del estudio consistió en analizar cómo afectan determinados factores sociales (educación, experiencia y antecedentes familiares) al éxito del directivo-propietario de PYME´s, especialmente de las intensivas en tecnología, que constituyen el foco del estudio.

El análisis realizado ha permitido obtener conclusiones acerca de cómo la educación, la experiencia y los antecedentes del círculo familiar próximo del empresario, afectan a la rentabilidad y la productividad de su empresa.

En la **educación** se contempla tanto el **conocimiento específico de la industria** (habilidades, conocimientos y rentabilidad de un sector, industria o producto), como la **formación empresarial** (competencias relacionadas con la organización en su conjunto y no con una orientación específica).

La **experiencia** se define como el conocimiento y habilidades derivadas de la observación y la experimentación de una variedad de situaciones basadas en

conocimiento empírico poseído debido a haber trabajado en empresas similares a la que trabaja actualmente (este tipo de conocimiento permite al directivo-propietario una mayor eficiencia en el uso de recursos, así como una mejor evaluación de las oportunidades y riesgos del negocio).

El **círculo familiar cercano** del empresario es el conjunto de personas con las que se mantiene un contacto familiar cercano y regular, que da lugar a un aprendizaje debido al contacto directo con estas personas y sus experiencias en los negocios, sus vivencias, así como sus éxitos y fracasos.

Los resultados del estudio sugieren que para el conjunto de empresas analizadas, la educación tiene un impacto positivo en el rendimiento únicamente si consideramos: el conocimiento específico de la industria antes de desarrollar la actividad, y la formación empresarial general adquirida con la empresa en funcionamiento.

El conocimiento específico de la industria adquirido una vez la empresa está en funcionamiento o la formación empresarial general adquirida antes de comenzar la actividad no tienen una relación significativa con el rendimiento empresarial, como no se encuentra una relación significativa tampoco con la experiencia derivada de haber trabajado antes en el mismo sector, ya que en empresas intensivas en tecnología, el ciclo medio de cambio de proceso es muy corto, lo que relativiza la importancia de la experiencia previa.

Sí existe relación significativa entre antecedentes en el círculo familiar cercano al empresario y las medidas de rendimiento; relación que es positiva cuando los antecedentes son de fracaso, y negativa cuando son de éxito (aprendemos más de los fracasos que de los éxitos, pese a que nuestra cultura es la de ensalzar las experiencias positivas y rechazar las negativas).

Tras la exposición del profesor Ribeiro se ha abierto un amplio debate tanto en la mesa del seminario como con los asistentes al acto, en el que el representante del Círculo de Economía, Francisco Monllor, destacaba que además de las cualidades del directivo apuntadas en el estudio presentado, el éxito sostenido de la empresa exige cuidar una serie de capacidades del directivo asociadas al **liderazgo** (capacidad de integrar un amplio grupo de personas en torno a una idea positiva), el **trabajo en equipo** (el éxito solo es posible entre todos), o el **compromiso** a largo plazo de la empresa con sus grupos de interés, y de éstos con la empresa.

Y sobre las conclusiones, especialmente el impacto de la educación del directivo en los resultados empresariales, se han producido distintas intervenciones a favor y en contra de la apuntada escasa relevancia de la formación empresarial general adquirida antes de comenzar la actividad de la empresa, lo que descalificaría en gran medida los estudios de alto nivel previos al acceso al mundo empresarial, lo que no parece acorde con la realidad de muchas empresas, y que se explica fundamentalmente, a criterio del ponente, por las características de intensidad tecnológica de las empresas estudiadas y el alto grado de volatilidad de los conocimientos necesarios para trabajar en ellas; aunque sin duda, la titulación académica, el conocimiento del idioma inglés y una base importante de estadística, son condición necesaria para emprender y tener éxito en los negocios.

En este punto, el profesor José Luis Gascó apuntaba que **emprender** no es solo crear empresas; es también crear valor para la empresa, innovar, resolver problemas gerenciales, y también aquí es fundamental la investigación -como se apuntaba al principio de la conferencia- para identificar, definir e implantar nuevas

soluciones sólidas en la empresa. El proceso, como en la investigación académica, pasa por: **leer mucho** para conocer soluciones encontradas a problemas similares por otras empresas; **encuestar**, preguntar, contrastar con gerentes, empleados y otros grupos de interés; **analizar** estadísticamente los resultados; e **identificar** la mejor solución para la empresa.

