

# LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS VASCAS "AVANZADAS EN GESTIÓN": UN ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS

Idigoras Gamboa, Idoia; Mitxeo Grajirena, Jone  
*Universidad del País Vasco*

## RESUMEN

En este trabajo tratamos de analizar la posible existencia de factores comunes que puedan ser entendidos como responsables de parte del éxito de un conjunto de empresas vascas. Para ello, basándonos en el enfoque de recursos y capacidades, hemos analizado dieciocho empresas englobadas en un proyecto de estudio denominado "Foro de Empresas Avanzadas en Gestión". A pesar de la amplia heterogeneidad de las empresas analizadas, podemos observar que en la mayoría de ellas el peso que los recursos intangibles tienen en su ventaja competitiva es bastante importante. Ante la dificultad de sistematizar y homogeneizar las capacidades que otorgan dicha ventaja a cada una de las empresas, hemos analizado y corroborado la importancia de determinadas acciones de tipo organizativo fruto de decisiones de la dirección de estas empresas, que demuestran claramente un interés por reforzar la combinación de recursos y capacidades que puede explicar una parte importante de su situación actual.

## 1.- INTRODUCCIÓN

Con este trabajo, pretendemos analizar cuales han podido ser los factores claves para el éxito de un grupo de empresas vascas consideradas como "avanzadas en gestión". Para ello, hemos tomado como referencia básica a dieciocho empresas de muy variada índole, cuyo denominador común es el hecho de ser empresas que además de obtener excelentes resultados financieros, han demostrado un interés constante por la innovación y la mejora en la gestión.

Para explicar las variables determinantes de su actual posición, nos basamos en el estudio de las particularidades internas que presentan dichas empresas, tomando como base La Teoría de los Recursos y Capacidades, al ser uno de los enfoques más en auge actualmente en el campo de la Dirección Estratégica. No obstante, somos conscientes de que el estudio abarca únicamente una parte de las posibles variables explicativas del éxito, debiendo analizarse además factores de índole macroeconómico y factores derivados de la estructura del sector industrial al que pertenece cada una de las empresas.

Considerando que las empresas se ubican en diversos sectores, la realización de análisis estratégicos sectoriales dificultaría la homogeneización de resultados, por lo que nos hemos apoyado básicamente en la Teoría de Recursos y Capacidades, centrandolo en la propia empresa y sus recursos.

## 2.- EL CLUSTER DEL CONOCIMIENTO Y EL FORO DE EMPRESAS AVANZADAS EN GESTIÓN.

El Cluster del Conocimiento (Agrupación del Conocimiento en Gestión Empresarial) se constituye en octubre de 1996 en el Parque Tecnológico de Zamudio (Bizkaia) como una de las diversas acciones englobadas en el Programa de Competitividad del Gobierno Vasco.

Su misión es promover y apoyar el desarrollo del conocimiento en gestión empresarial en la Comunidad Autónoma del País Vasco. El fin último de este proceso es servir a la mejora de la competitividad del tejido empresarial e institucional, mediante la incorporación de conocimiento en gestión. Actualmente reúne a más de 100 empresas e instituciones de la CAPV, entre las que se encuentra, la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.

Dentro del Cluster del Conocimiento quedan englobadas aquellas actividades dirigidas a la creación, adaptación y difusión de conocimientos que tienen como fin dar soporte a la función de dirección y gestión de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

Entre los proyectos y grupos de trabajo desarrollados se encuentra el FORO DE EMPRESAS AVANZADAS EN GESTIÓN EMPRESARIAL, que persigue los siguientes objetivos:

- Reunir en un mismo foro a directivos que tengan como denominador común una preocupación por la excelencia en la gestión empresarial.

- Realizar estudios de casos de empresas avanzadas en gestión. Con ello, se trata de relatar un caso que señale las vicisitudes de una empresa respecto a la adopción de ideas, modelos y herramientas de gestión, con el objetivo de reflejar la realidad de la decisión empresarial y el contexto en el que se tomaron dichas decisiones.

El fin último de esta iniciativa es diseminar el ejemplo de estas empresas por el entramado industrial y académico, de forma que se pueda aprender de una experiencia cercana. Aunque el estudio de casos de empresas forma parte de una metodología ampliamente utilizada, consideramos que la proximidad geográfica y cultural de las empresas objeto de estudio es la que aporta un mayor valor añadido a estos casos.

Hasta la fecha, son dieciocho las empresas que conforman una pequeña "Biblioteca de Casos de Empresas Avanzadas en Gestión", que irá creciendo en los años sucesivos. Los casos han sido elaborados por profesores de las distintas universidades, tanto públicas como privadas, de la CAPV.

Los pilares fundamentales sobre los que se han construido estos casos, son las entrevistas mantenidas con distintos directivos de las empresas y las visitas realizadas a las mismas, ya que se trata de describir con "palabras" del empresario o directivo cómo se acometieron los cambios y mejoras que han consolidado la posición de la empresa.

Las empresas "Avanzadas en Gestión" son: Coinpasa, Danobat, EB-Rim, Fuchosa, Grupo TTT, Irizar, Maier, Sállica, TVA, Batz, Bultzaki, Eroski, Gamesa, Gasnalsa, Goizper, Ibermática, Orkli y Ulma.

Estas empresas muestran una gran heterogeneidad: están situadas en muy variados sectores de productos y servicios, como componentes de automoción, máquina-herramienta, tratamiento del plástico, construcción, distribución comercial, servicios informáticos, etc.; con respecto a la forma jurídica, alrededor de la mitad de las empresas están configuradas como cooperativas con importantes implicaciones, que analizaremos más adelante y, también presentan diferencias en cuanto al tamaño.

### **3.- LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS DESDE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES**

El estudio de la competitividad empresarial, sus causas y las formas concretas de alcanzarla constituye una de las constantes preocupaciones en el área de la Dirección de Empresas.

Podemos entender la competitividad como un rasgo de las empresas a través del cual aseguran su presencia en un mercado y/o incrementan su participación en el mismo, en rivalidad con otras empresas.

En el proceso de alcanzar esta competitividad es fundamental el papel que debe cumplir la estrategia de la empresa, tratando de alcanzar y defender una ventaja competitiva sostenible, que le permita obtener rentas empresariales que se mantengan en el largo plazo

Para el análisis de la ventaja competitiva y la identificación de sus factores determinantes, se consideran las variables de tipo macroeconómico, las sectoriales y, por último, las de carácter intraempresarial.

Desde la Dirección Estratégica, el estudio se ha centrado básicamente en las dos últimas. Por un lado, podemos considerar a Porter como el máximo exponente del análisis estratégico del sector industrial en la década de los ochenta. Por otro, durante los noventa se observa un auge de la Teoría de Recursos y Capacidades que se centra en el estudio de las particularidades internas de las empresas, como explicativas del éxito o fracaso de las mismas. En esta segunda corriente se considera que la heterogeneidad de las empresas es la explicación en última instancia de las ventajas competitivas sostenibles y de los resultados de las mismas.

El análisis de la competitividad a partir de la Teoría de Recursos y Capacidades no supone realmente una ruptura respecto al enfoque basado en las características estructurales del sector, sino que, trata de completarlo haciendo un mayor hincapié en el análisis interno de la empresa (Fernández, 93), ya que al beneficio de la empresa contribuirán tanto las características competitivas del entorno como los recursos internos.

Los determinantes estructurales nos indican qué variables en un determinado momento temporal, explican las diferencias de rentabilidad entre empresas, pero dejan sin resolver el problema de cómo y por qué las empresas alcanzan una ventaja competitiva y son capaces de mantenerla en el tiempo (Porter, 1991, pág.108) y, precisamente, mediante la Teoría de Recursos y Capacidades se pretende dar respuesta a esas cuestiones.

A pesar de su relativa novedad y aunque en su base se pueden observar elementos derivados de teorías de reciente desarrollo como las referidas a la Economía de las Organizaciones y la Teoría Evolutiva de las Empresas, una parte considerable de los conceptos de este enfoque se basa en ideas ya desarrolladas anteriormente por otros autores, como la teoría de crecimiento propuesta por Penrose en 1959. Por

ello, consideramos que sus principales aportaciones se derivan del retorno a la reivindicación de la importancia de la configuración interna de la empresa y del intento de desarrollar un cuerpo teórico adecuadamente articulado (Suárez, 1994, pág. 26).

Este actual énfasis en los elementos intraempresariales puede haber sido potenciado por la creciente turbulencia del entorno empresarial y la globalización de los mercados, ya que podemos considerar que cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene basar la estrategia en recursos y capacidades internos, relativamente más controlables y estables que los elementos del entorno o externos, cuya volatilidad es cada vez mayor (Grant, 1996).

Esta teoría entiende la empresa como un conjunto organizado y único de recursos y capacidades heterogéneos, es decir, un conjunto de tecnologías, activos, personas, habilidades, conocimientos, relaciones, etc. que se generan, desarrollan y mejoran con el tiempo. Así, en base a los diferentes recursos y capacidades que posee cada empresa nos encontramos con una gran diversidad o heterogeneidad de empresas, incluso dentro de un mismo sector o subsector, de tal forma que dicha heterogeneidad puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo y ayudar a explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas (Barney, 1991).

En definitiva, se produce un cambio en la unidad de análisis principal: se pasa de analizar primordialmente la industria en la que la empresa desarrolla su actividad, a que la propia empresa sea el objeto de estudio. Este enfoque, además de profundizar en el análisis interno de los recursos y capacidades como técnica, integra dicho estudio como pilar básico para la formulación e implantación de las estrategias (Navas y Guerras, 1998).

Una de las principales aportaciones de esta teoría es el esfuerzo que han realizado los diferentes autores para la definición, identificación y evaluación de los recursos y las capacidades que otorgan a la empresa su capacidad competitiva, aunque la terminología utilizada y los conceptos asociados a ella no están todavía definitivamente consensuados entre todos ellos.

Nosotros, siguiendo a la mayoría de los autores, adoptamos la distinción de un doble nivel de análisis, aunque con elementos muy interrelacionados entre sí.

Por un lado, entendemos por recursos aquel conjunto de factores o activos que dispone y controla una empresa, incluyéndose los de tipo físico, financiero, humano, comercial, tecnológico, etc. La amplia heterogeneidad de los elementos considerados deriva en la distinción entre recursos tangibles y recursos intangibles (Grant, 1991), aspecto ampliamente desarrollado por el citado enfoque.

Los recursos tangibles o materiales incluyen los recursos físicos y financieros de la empresa, como son, los edificios, el equipo productivo, los vehículos, los fondos propios, la capacidad de endeudamiento, las disponibilidades financieras, etc.

Los recursos intangibles, se sustentan básicamente en la información y podemos distinguir los de origen tecnológico (patentes, diseños, conocimientos y control sobre determinadas tecnologías...), los de origen comercial (marca comercial, reputación en el mercado o imagen corporativa, relaciones con clientes y proveedores...) y los de origen humano (cualificación, conocimientos, experiencia, habilidades, lealtad y compromiso hacia la empresa...).

Las características que definen a estos recursos intangibles permiten diferenciarlos de los recursos tangibles y les confieren valor, siendo por ello los más relevantes para el enfoque de recursos y capacidades. Salas (1996) resume estas características en que:

- Su principal soporte es la información, lo cual implica que puedan ser susceptibles de múltiples utilidades. Además, pueden ser empleados sin límite debido a que no presentan riesgo de agotamiento.
- Su proceso de acumulación es lento en el tiempo y costoso, debido a que es difícil o incluso imposible que puedan ser objeto de compraventa en el mercado. Esta dificultad de transacción está muy relacionada con la dificultad de valorar económicamente estos recursos.
- En muchos casos, al estar basados en información no codificable o en conocimientos tácitos su adecuada protección frente a posibles apropiaciones por terceros resulta difícil.

Además de los recursos, habrán de tenerse en cuenta las capacidades de la empresa (también denominadas competencias, competencias básicas o competencias distintivas).

Las capacidades surgen de la interacción entre los diferentes recursos disponibles en la empresa y "se derivan del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples tecnologías" (Prahalad y Hamel, 1991, pág. 50). Esto hace que las capacidades se aproximen en parte al concepto de rutina organizativa, entendiendo por tal el conjunto de pautas de actuación regulares y predecibles que indican las tareas a efectuar y la forma de llevarlas a cabo (Nelson y Winter, 1982), aunque es evidente que son algo más que eso.

En definitiva, una capacidad es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (Grant, 1996), de una forma eficaz y diferenciada, lo cual constituye la base para desarrollar una ventaja competitiva sostenible en un negocio concreto (Teece, 1990, pág. 28).

Las capacidades comparten muchas de las características de los recursos intangibles, debido a la estrecha relación que existe entre ambos. Hay incluso autores, que no distinguen este concepto del de recurso intangible, o incluso del concepto de conocimiento en general (Kogut y Zander, 1995), ya que su base principal es la información y la forma en que la organización y las personas, en definitiva, gestionan dicha información.

A pesar de estas similitudes, consideramos que podemos establecer dos diferencias básicas entre los conceptos de recurso y capacidad (López Sintas, 1996).

En primer lugar, los recursos tienen un carácter individual, ya que incluso en el caso de los recursos intangibles humanos, como pueden ser las habilidades o conocimientos, podemos asociarlos de forma individual a cada una de las personas que los conocen. Por el contrario, las capacidades surgen de la forma en que la organización consigue movilizar u organizar de forma colectiva o conjunta los recursos de la empresa, siendo intrínsecamente grupal.

La segunda diferencia estriba en el dinamismo que pueden presentar tanto recursos como capacidades. Los recursos son considerados estáticos, mientras que las capacidades son variables en el tiempo, definiéndose como dinámicas. En esta línea, Mahoney y Pandian (1992) establecen la distinción entre *stock* y *flujo*, asociando la primera característica a los recursos y la segunda a las capacidades. En definitiva, los recursos son factores que se poseen y se controlan de forma independiente, mientras que las capacidades surgen de la utilización conjunta y dinámica de dichos recursos, utilización que contribuye a aumentar la dotación de recursos y capacidades futuros.

La relación entre recursos y capacidades podría quedar aclarada con las ideas de Grant (1991, pág. 119): "Mientras que los activos, recursos o bienes de capital son la fuente de las competencias o capacidades de la empresa, éstas, a su vez, son la fuente principal de su ventaja competitiva"; por lo que, la labor de la dirección no se limita a identificar los recursos y capacidades de la empresa, sino a descubrir cómo se pasa de las habilidades y recursos individuales a las capacidades colectivas, mediante las rutinas organizativas.

Por lo tanto, los recursos intangibles y las capacidades son los elementos básicos sobre los que se sustenta la ventaja competitiva sostenible de la empresa. Tal y como diversos estudios han concluido los recursos tangibles tienen una capacidad explicativa muy reducida en la rentabilidad de las empresas (Jacobson, 1992), ya que difícilmente podrá conseguir y sostener una ventaja competitiva si dicha ventaja se basa en recursos estandarizados y accesibles para todas las empresas.

Así, podemos concluir que serán aquellos recursos y capacidades valorables por el cliente, de posesión exclusiva, no transferibles y difícilmente imitables los que determinarán la ventaja competitiva sostenible de la empresa (Barney, 1991).

#### **4.- PRINCIPALES RECURSOS Y CAPACIDADES EN LAS "EMPRESAS AVANZADAS EN GESTIÓN"**

El primer paso para la búsqueda de la competitividad en base a los recursos y capacidades internos de la empresa consistirá en la identificación de los mismos, para a partir de éstos formular una estrategia empresarial dirigida a gestionar eficientemente los recursos y capacidades actuales. Además, la empresa deberá ser capaz de orientar su estructura y su sistema de decisiones hacia el desarrollo futuro de los recursos actuales, junto con la creación de las condiciones organizativas necesarias para fomentar la creación de nuevos recursos y capacidades, sobre las cuales se sustente la ventaja competitiva futura.

La importancia de la organización en todo este proceso no deja lugar a dudas. Así lo recoge Fernández (1993, pág. 282), afirmando que existe una relación circular entre la organización y los recursos y capacidades sobre los que se asienta. De esta manera, los recursos y capacidades que la empresa posee se traducen en su quehacer diario, sus relaciones internas, su estructura organizativa, etc. y, a su vez, la propia organización es la encargada de buscar las vías para mejorar la interacción entre los recursos y capacidades y su contribución a la ventaja competitiva. De hecho, las bases principales sobre las que se asientan los recursos y capacidades son la información y las personas (Fernández, 1995).

Tomando como base estas ideas, nuestro objetivo en este trabajo es tratar de identificar los recursos y capacidades predominantes en las dieciocho empresas calificadas como "Empresas Avanzadas en Gestión", junto con aquellos indicadores de la organización que puedan servir para afirmar que la empresa está claramente orientada a explotar sus recursos y capacidades.

### A) IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS INTANGIBLES

Tal y como hemos señalado previamente, de todos los recursos disponibles en la empresa son los intangibles o invisibles los que mayor incidencia tienen sobre la estrategia competitiva. Con objeto de su identificación hemos partido de una clasificación de estos recursos intangibles, basándonos en la propuesta de Grant (1996), que se muestra a continuación:

<u>TIPOS DE RECURSOS INTANGIBLES</u>	<u>ELEMENTOS DEFINITORIOS</u>
RECURSOS HUMANOS	Cualificación y experiencia de los empleados, que determinan sus habilidades Adaptabilidad y flexibilidad Compromiso y lealtad de los empleados (nivel de rotación, de conflictos, de retribución)
RECURSOS TECNOLOGICOS	Stock de tecnologías protegidas por patentes Experiencia en la aplicación de la tecnología y <i>know-how</i> Recursos y compromiso hacia la innovación y la investigación
RECURSOS COMERCIALES	Propiedad de marcas comerciales Reputación o imagen corporativa Diferenciación en base a atributos como servicio, calidad, fiabilidad etc. Relaciones estables con clientes y proveedores

En el análisis de las características de los recursos humanos como base para la ventaja competitiva de estas empresas, dos son los elementos más destacables como consecuencia de su reiteración.

Por un lado, el cuidado que la mayoría de las empresas presta a la contratación de nuevo personal, donde el nivel mínimo de cualificación exigido es uno de sus principales exponentes. Así, se trata de combinar la cualificación de los nuevos empleados con la experiencia acumulada por el personal, derivada de la antigüedad en sus puestos de trabajo.

Por otro, el compromiso y la lealtad de los trabajadores hacia la empresa es un aspecto común en todas ellas, pero más claramente identificado en el caso de las empresas cooperativas, que representan aproximadamente la mitad de las estudiadas. Es evidente que el hecho de que el empleado sea al mismo tiempo socio de la empresa, repercute positivamente en el grado de implicación del mismo. Un ejemplo ilustrativo de esto, puede ser que ante la posibilidad dada a los trabajadores fijos del Grupo Eroski no cooperativistas para ser partícipes en la gestión (figura asimilable a la de socio-cooperativista), la mayoría ha aceptado esta propuesta, o la creciente utilización de la nueva figura de socio temporal como sustitutivo de los contratos eventuales en el caso de Batz.

En las empresas que están integradas en un grupo de mayor entidad (como Mondragón Corporación Cooperativa, Grupo Ulma, Grupo TTT...), se ha constatado una mayor flexibilidad laboral, derivada

de las posibilidades de reubicación de trabajadores en el resto de empresas del grupo, especialmente para hacer frente a situaciones de crisis.

Aunque el estudio de los casos no refleje una importancia destacable a los recursos intangibles de origen tecnológico, el hecho de que la mayoría de las empresas estén situadas en sectores tecnológicamente avanzados permite adivinar el peso de la tecnología en la estrategia. En estas empresas, además de las tecnologías propias desarrolladas internamente a través de los departamentos de I+D o de los Centros Tecnológicos propios, como es el caso de Ikerlan, Maier Technology Center, Ideko, etc., debemos considerar la capacidad de adaptación de las tecnologías adquiridas en el exterior a las características particulares de la empresa, generándose un *know-how* propio.

En lo que se refiere a los recursos comerciales, podemos considerar que la estrategia competitiva basada en la diferenciación del producto o servicio es la dominante en estas empresas. Esta diferenciación está basada en atributos tales como la rapidez en el servicio, la calidad y la adaptación continua a las necesidades y exigencias del cliente. De todas formas, ello no implica que los costes pasen a ocupar un segundo lugar en las prioridades, ya que en todo momento se realiza un seguimiento y control exhaustivo de los mismos.

Esta diferenciación, en la mayoría de los casos redundante en una imagen corporativa de prestigio ante el cliente, que a menudo se traduce en premios tanto nacionales como internacionales (Irizar y Gamesa, entre otras).

Por último, uno de los principales recursos intangibles comerciales detectado es la creciente integración de la empresa con el cliente, creándose lazos de colaboración continua entre ambos que conllevan un incremento del valor añadido del producto final. A modo de ejemplo, podemos citar la "Ingeniería simultánea" de Batz, la "Política de Codesarrollo con el cliente" de Orkli y las homologaciones del proveedor en las empresas del sector de automoción.

#### **B) IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES**

En el proceso de identificación de las capacidades, consideramos destacable la incidencia sobre dicho proceso de dos de sus principales características, como son su especificidad y complejidad, ya que a medida que los sistemas de interacción entre los recursos se van haciendo más complejos, la adaptación a la organización que las está generando es mayor, haciendo que dichas capacidades sean más útiles para dicha organización que para cualquier otra (Férrnandez y Suárez, 1996, pág. 75).

Podemos afirmar, por lo tanto, que las capacidades son específicas para cada empresa, lo cual dificulta sobremanera el proceso de identificación de las mismas. A este intento de identificación, se opone la denominada "ambigüedad causal" (Lippman y Rumelt, 1982), lo que imposibilita la determinación de las causas del éxito de una empresa. Este condicionante es considerado como imprescindible por autores como Barney (1991) para que la empresa pueda sostener en el tiempo la ventaja competitiva derivada de ello.

Nosotros, aun admitiendo la dificultad de definir de forma clara las capacidades que pueden ser la base del éxito o de la ventaja competitiva, consideramos que la empresa debe intentar conocerlas, para lo que sería conveniente la realización de un listado de las actividades y problemas que es capaz de resolver adecuadamente.

En nuestro caso, debido a que las empresas pertenecen a sectores industriales diversos, la identificación de la capacidad o capacidades de cada empresa daría como resultado un amplio abanico de capacidades muy específicas, que difícilmente podríamos utilizar como base para la determinación de factores de éxito comunes a todas las empresas. Además, su propia especificidad limita la posibilidad de transmitir experiencias de las que otras empresas puedan aprender.

Estas dificultades constituyen, a su vez, una de las principales limitaciones que hoy en día plantea este enfoque, debido a que serán empresas exitosas aquellas que tienen recursos y capacidades únicos y deben alimentar dichos recursos para que sean exitosas (Porter, 1991). Esto hace que sea difícil establecer *a priori* los factores clave.

Por todo ello, dejando al margen la identificación de las capacidades de las empresas objeto de estudio, tratamos de determinar un conjunto de elementos, decisiones, estructuras, etc. que reflejan que la organización de la empresa estimula el desarrollo de nuevas capacidades.

#### **C) IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES ORGANIZATIVAS**

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la organización ejerce una función imprescindible en la gestión de sus recursos y capacidades, que exige una serie de decisiones y actitudes promovidas desde la Alta Dirección. Estas decisiones y actitudes, a las que denominaremos acciones organizativas, tienen en la voluntad y la consciencia de la Alta Dirección sus principales determinantes. Así, aún tomando como referencia lo que Fernández (1993) denomina *implicaciones organizativas*, consideramos que se debe

insistir en que no surgen de manera espontánea sino que se deben a un proceso de decisiones deliberadas que implica a toda la organización, por lo que optamos por la denominación general de acciones organizativas.

Basándonos en las aportaciones de Fernández (1993), recogemos las acciones organizativas predominantes en la mayor parte de las empresas, como son, la flexibilidad de la estructura organizativa, una política de recursos humanos que fomenta la formación y la estabilidad, y una apuesta por la realización de acuerdos de cooperación.

Las empresas analizadas presentan unas características muy similares desde el punto de vista del diseño organizativo que facilitan el flujo de conocimientos, la comunicación interna, la participación de todos los miembros de la organización y la flexibilidad. Así, se detecta un cambio en las estructuras organizativas haciéndolas más plana y descentralizadas. Al mismo tiempo, se observan instrumentos que promueven la comunicación y la aportación de ideas desde todos los niveles. Como ejemplos podríamos mencionar la existencia de grupos de trabajo interdepartamentales, los grupos de mejora, los buzones de sugerencias o las reuniones explicativas sobre la marcha de la empresa.

En la misma línea, se constata que estas empresas han apostado de una manera clara por los sistemas de gestión basados en la calidad total, reflejándose una creciente implicación del conjunto de los trabajadores en todo el proceso.

En lo que respecta a la política de recursos humanos en todas las empresas se tiende a la estabilidad en el empleo y la formación es considerada como una prioridad, combinando la formación específica y la formación más generalista. Se considera que la satisfacción del personal redundará, en última instancia en una mayor satisfacción del cliente, para lo cual se realizan encuestas sobre la satisfacción del trabajador, se incentiva la participación y se recompensa de forma individual a los trabajadores tras el logro de objetivos colectivos de la organización (viajes, obsequios, reconocimientos desde la dirección, etc.).

Por otra parte, la realización de acuerdos de cooperación, con clientes, proveedores, competidores y centros tecnológicos, es un elemento común a la mayoría de las empresas. Mediante estas alianzas se trata de utilizar más eficientemente los recursos y capacidades de la empresa y abrir una ventana para la acumulación de conocimientos adicionales procedentes de los socios. Así, podemos citar la creación de *joint-ventures*, especialmente en los procesos de internacionalización, los acuerdos con los centros tecnológicos para el desarrollo de tecnología, acuerdos con proveedores vía subcontratación, etc.

Por último, no podemos olvidar que estas acciones organizativas son consecuencia de una orientación de la empresa al largo plazo, de forma que la visión estratégica se imponga a los resultados inmediatos.

En todo este proceso, el papel de la alta dirección se muestra incuestionable. La dirección de la empresa, además de la toma de algunas decisiones concretas que hemos analizado, debe demostrar una habilidad especial para coordinar todos los recursos y conseguir la participación y la motivación del conjunto de la empresa, lo que en muchos de los casos analizados se refleja en un liderazgo muy evidente de determinados directivos que confluye en la existencia de una cultura de empresa particular, aunque muy difícil de explicar considerando la potencial amplitud del concepto de cultura empresarial.

#### **4.- CONCLUSIONES**

Las empresas vascas consideradas como "Avanzadas en gestión" presentan unos rasgos comunes, una forma particular de hacer las cosas, que indica su empeño en la búsqueda y desarrollo de recursos estratégicos sobre los que asentar la ventaja competitiva.

Destaca su habilidad para movilizar un conjunto de recursos humanos, materiales y tecnológicos de forma integrada, que ha redundado en una muy buena posición estratégica y en una sólida base para seguir compitiendo en un entorno cada vez más globalizado y ante un cliente cada vez más exigente. Para ello, tras un proceso de reflexión estratégica, han optado por el diseño de una estructura organizativa flexible, que favorece el trasvase de la información entre todos los miembros de la organización y hacia el exterior; una política de personal que fomenta la estabilidad, la formación, la motivación y la satisfacción del trabajador, que se reflejará en una mejor atención al cliente y; el desarrollo de estrechos lazos de colaboración con clientes, proveedores, competidores y centros tecnológicos, para buscar complementariedades y aumentar el valor de la empresa.

Dadas las particularidades de estas empresas es difícil el traslado mimético de estas actuaciones al conjunto del entramado empresarial. Aun así, consideramos que estas experiencias pueden servir como punto de referencia para el resto.

## 5.- BIBLIOGRAFÍA

- BARNEY, J.B. (1991): "FIRM RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE", *JOURNAL OF MANAGEMENT*, VOL.17, PP. 99-120.
- CLUSTER DEL CONOCIMIENTO (1997): EMPRESAS AVANZADAS EN GESTIÓN, ZAMUDIO, BIZKAIA.
- CLUSTER DEL CONOCIMIENTO (1998): EMPRESAS AVANZADAS EN GESTIÓN, ZAMUDIO, BIZKAIA.
- FERNÁNDEZ RODRIGUEZ, Z. (1993): "LA ORGANIZACIÓN INTERNA COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA", EN *FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. LECTURAS*, ED. PIRÁMIDE, 1998, PP. 261-287.
- FERNÁNDEZ RODRIGUEZ, Z. (1995): "LAS BASES INTERNAS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA", *REVISTA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA*, VOL. 4, Nº 2, PP. 11-19.
- FERNÁNDEZ, Z. Y SUÁREZ, I. (1996): "LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA DESDE UNA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS", *REVISTA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA*, VOL. 5, Nº 3, PP. 73-92.
- GRANT, R.M. (1991): "THE RESOURCE-BASED THEORY OF COMPETITIVE ADVANTAGE: IMPLICATIONS FOR STRATEGY FORMULATION", *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 33, Nº 3, PP. 114-139.
- GRANT, R.M. (1996): *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. CONCEPTOS, TÉCNICAS Y APLICACIONES*, ED. CIVITAS, MADRID, CAP. 5.
- JACOBSON, R. (1992): "THE "AUSTRIAN" SCHOOL OF STRATEGY", *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 7, Nº 4, PP. 782-807.
- KOGUT, B. Y ZANDER, U. (1995): "KNOWLEDGE AND THE SPEED OF THE TRANSFER AND IMITATION OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES: AN EMPIRICAL TEST", *ORGANIZATION SCIENCE*, VOL. 6, Nº 1, PP. 76-92.
- LIPPMAN, S. A. Y RUMELT, R. D. (1982): "UNCERTAIN Imitability: AN ANALYSIS OF INTERFIRM DIFFERENCES IN EFFICIENCY UNDER COMPETITION", *BELL JOURNAL OF ECONOMICS*, VOL. 13, PP. 418-438.
- LÓPEZ SINTAS, J. (1996): "LOS RECURSOS INTANGIBLES EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS. UN ANÁLISIS DESDE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS", *ECONOMÍA INDUSTRIAL*, Nº 307, PP. 25-32.
- MAHONEY, J. Y PANDIAN, J.R. (1992): "THE RESOURCE-BASED VIEW WITHIN THE CONVERSATION OF STRATEGIC MANAGEMENT", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL.13, PP. 363-380.
- NAVAS, J.E. Y GUERRAS, L.A. (1998): *LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA. TEORÍA Y APLICACIONES*, CIVITAS, MADRID.
- NELSON, R. Y WINTER, S.G. (1982): *AN EVOLUTIONARY THEORY OF ECONOMIC CHANGE*, HARVARD UNIVERSITY PRESS, CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS.
- PENROSE, E.T. (1962): *TEORÍA DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA*, ED. AGUILAR, MADRID.
- PORTER, M.E. (1985): *VENTAJA COMPETITIVA*, CECSA, MÉXICO.
- PORTER, M.E. (1990): *ESTRATEGIA COMPETITIVA*, CECSA, MÉXICO.
- PORTER, M.E. (1991): "TOWARDS A DYNAMIC THEORY OF STRATEGY", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 12, PP. 95-117.
- PRAHALAD, C.K. Y HAMEL, G. (1991): "LA ORGANIZACIÓN POR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO YA NO SIRVE", *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, PRIMER TRIMESTRE, PP. 47-64.
- SALAS, V. (1996): "ECONOMÍA Y GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES", EN *FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. LECTURAS*, ED. PIRÁMIDE, 1998, PP. 289-303.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1994): "EL DESARROLLO DE LA EMPRESA: UN ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS", *REVISTA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA*, VOL. 3, Nº 1, PP. 25-36.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1990): *FIRM CAPABILITIES, RESOURCES AND THE CONCEPT OF STRATEGY*, WORKING PAPER, UNIVERSITY OF CALIFORNIA AT BERKELEY.