

1-1-2016

Características del modelo de administración alemana en el sector automotriz

Ana María Rodríguez Sierra
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Rodríguez Sierra, A. M. (2016). Características del modelo de administración alemana en el sector automotriz. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1377

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

CARACTERISTICAS DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN ALEMANA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ

Ana María Rodríguez Sierra

Estudiante de administración de empresas

Universidad de la Salle

rana50@unisalle.edu.co

Resumen

Alemania es considerada como el motor en la economía en Europa, y al contar con empresas reconocidas a nivel mundial por su crecimiento como Volkswagen Group, Porsche, y BMW (automóvil), E.on (energía), Daimler (automóvil), BASF (química), Siemens (Tecnología) refleja un modelo administrativo exitoso (Frankfurter Societäts, 2013).

Se presenta en este artículo algunas características del modelo de administración alemana como la innovación tecnológica, máxima calidad, flexibilidad en la jornada de trabajo, importancia de la formación de los trabajadores, y la poca diferenciación entre los ingresos de empleados y dirigentes, que han llevado al país a ser un motor importante en la economía mundial especialmente en el sector automotriz.

Palabras clave: modelo, administración, Alemania, calidad

Abstract

Alemania is considered as the engine in the Europe's economy, and companies have recognized worldwide for its growth als Volkswagen Group, Daimler, Porsche und BMW (automobile), E.on (Energy), BASF (chemical), Siemens (Technology), reflects a successful management model (Frankfurter Societäts, 2013).

Some Germany's model management features have been presented in this article: technological innovation, maximum quality, flexibility in working hours, importance of training workers and little differentiation between the incomes of employees and leaders, these characteristics have led the country to be an important driver in the European economy, especially in the automotive sector.

Key words: model, management, Germany, quality

Introducción

Entendida la globalización según el Fondo Monetario Internacional como “la interdependencia económica creciente en el conjunto de los países del mundo, provocada por el aumento del volumen y de la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al mismo tiempo que por la difusión acelerada y generalizada de la tecnología” (Tedesco, 2000), es indispensable tener conocimiento de las economías más influyentes del mundo, ya que en el ámbito empresarial la mayor ventaja competitiva es conocer las economías de diferentes países para poder favorecer a la economía nacional y adoptar como modelo las mejores prácticas administrativas. Como planteó Porter, es necesario globalizar para aprovechar ventajas selectivas en otras naciones, adoptar una perspectiva global es importante para crear una ventaja competitiva (Porter, 2007)

El modelo administrativo alemán se ha caracterizado por lograr el crecimiento de la economía a partir de la segunda guerra mundial. En el presente artículo, se describirán aspectos fundamentales del modelo administrativo alemán en el sector automotriz demostrando los principales indicadores económicos de este país, los sectores económicos con mayor participación en el PIB, los productos con mayor exportación como los automóviles y una breve descripción de Volkswagen y BMW, dos empresas que han logrado su posicionamiento a nivel mundial gracias a su modelo administrativo. Esta consulta y posterior descripción se realiza con el fin de servir como modelo de éxito para la empresa de familia colombiana, ya que representan el 65% del tejido empresarial en Colombia (Gámez, 2008)

En el primer capítulo se describen las características de tres modelos administrativos junto con los datos económicos de sus países respectivamente, en el capítulo dos se realiza una breve descripción de la economía alemana junto con las principales características de su modelo administrativo, posteriormente en el tercer capítulo se indica cómo se han aplicado las características del modelo administrativo al sector automotriz, finalmente en el cuarto capítulo se plantea a grandes rasgos cómo las empresas de familia colombianas podrían aplicar el modelo administrativo alemán.

I. Modelos administrativos en el mundo

Para poder describir algunos de los principales modelos administrativos en el mundo, es necesario definir que es un modelo administrativo.

Un modelo es una propuesta normalmente de carácter teórico – práctico que tiene una serie de características que se consideran dignas de emular (Páez, 2009).

Teniendo en cuenta la definición anterior, un modelo administrativo se puede definir como los parámetros que las empresas adaptan y generalizan a sus necesidades que se ven reflejados en sus procesos administrativos

En el mundo actual son tres los modelos administrativos más representativos. En América el estadounidense al derivarse de la primera potencia mundial, en Europa el alemán ya que proviene del país con la economía más sólida del continente, y el japonés por ser líder en crecimiento económico en oriente.

A continuación se describirán algunos indicadores económicos que demuestran las óptimas condiciones económicas que han obtenido estos tres:

Cuadro No. 1: Datos económicos

Parámetros económicos	ALEMANIA			JAPON			ESTADOS UNIDOS		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Población (en millones de habitantes)	80.767.463	81.197.537	-	127.333.000	127.120.000	126.926.000	316.698.000	319.130.000	321.601.000
PIB (en millones de euros)	2.820.820	2.915.650	3.025.900	3.690.018	3.462.760	3.715.902	12.625.631	13.111.705	16.173.933
PIB per cápita	35.000 €	36.000 €	37.100 €	28.979 €	27.240 €	29.276 €	39.800 €	41.100 €	50.292 €
Importaciones (en millones de euros)	889.416	908.575	946.454	627.337	611.355	584.492,2	1.753.678	1.815.993	2.080.167
Exportaciones (en millones de euros)	1.088.071	1.125.034	1.198.306	538.436	519.547	563.262	1.189.363	1.219.821	1.356.390
Balanza comercial (en millones de euros)	198.655	216.460	251.852	-88.901	-91.808	-21.231	-564.315	-596.173	-723.778
Deuda (en millones de euros)	2.177.830	2.177.735	2.152.943	9.035.882	8.615.073	-	13.148.000	13.704.080	-
Ranking de competitividad	4°	5°	4°	9°	6°	6°	5°	3°	3°

Fuente: elaboración propia a partir del Periódico Español Expansión (Expansión, 2016)

Teniendo en cuenta el cuadro anterior, podemos ver que en Estados Unidos, Japón y Alemania el PIB ha tenido una tendencia creciente en los últimos tres años, lo que demuestra el crecimiento de su economía obteniendo así un sistema económico estable. Además, su competitividad ha aumentado a nivel mundial en los últimos tres años según el Ranking de Competitividad Global, lo que demuestra que gracias a su modelo administrativo, las empresas han logrado posicionarse entre las más competitivas en el mundo.

En el caso de Alemania podemos ver que su balanza comercial, a diferencia de Estados Unidos, es positiva y ha ido incrementando, lo que significa que la cantidad de exportaciones es superior a las importaciones en los últimos tres años, logrando así un favorable crecimiento económico para el país.

A continuación se mencionarán las principales características de los modelos administrativos de los tres países que han dado como resultado los favorables resultados económicos en el país, y por este motivo los clasificamos entre los mejores en el mundo:

Cuadro No. 2: Características de los principales modelos administrativos

Modelo estadounidense	Modelo oriental	Modelo alemán
Empleo a corto plazo	Empleo a largo plazo	Empleo a largo plazo
Toma individual de decisiones	Toma colectiva de decisiones	Toma colectiva de decisiones
Evaluación y promoción frecuentes	Evaluación y promoción poco frecuentes	Evaluación y promoción frecuentes
Evaluación explícita y formalizada	Evaluación implícita e informal	Evaluación explícita y formalizada
Carrera profesional a lo largo de una especialidad	Carrera profesional transversal a varias especialidades	Carrera profesional transversal a varias especialidades
Relaciones segmentadas con el personal	Relaciones integradas con el personal	Relaciones integradas con el personal
Mayor identificación con la profesión que con la compañía por parte de los ejecutivos	Mayor identificación con la compañía que con la profesión por parte de los ejecutivos	Mayor identificación con la compañía que con la profesión por parte de los ejecutivos
Inversión en investigación y desarrollo	Inversión en investigación y desarrollo	Inversión en investigación y desarrollo
Planificación a mediano plazo: trimestral	Planificación a largo plazo a más de 10 años	Planificación a largo plazo a más de 10 años
Calidad total	Calidad total	Calidad total
Innovación permanente	Innovación permanente	Innovación permanente
Amplia diferencia de ingresos y beneficios entre dirigentes y empleados	Poca diferencia de ingresos y beneficios entre dirigentes y empleados	Poca diferencia de ingresos y beneficios entre dirigentes y empleados

Constante capacitación de empleados	Constante capacitación de empleados	Constante capacitación de empleados: y practicantes
Empleados trabajan aprox. 1900	Empleados trabajan aprox. 2000 horas al año	Empleados trabajan aprox. 1600
Trabajo, utilidad y servicio individual	Valoran el trabajo, la utilidad y el servicio recíproco	Valoran el trabajo, la utilidad y el servicio recíproco

Fuente: elaboración propia a partir de W. G. Ouchi (Ouchi, 1978), y Omar Aktouf (Aktouf, 2001)

II. Modelo administrativo alemán

Antes de describir en detalle el modelo administrativo alemán, que como se mencionaba anteriormente se caracteriza por ser el más representativo de Europa, es necesario abarcar el contexto histórico económico alemán.

Según el investigador Omar Aktouf (Aktouf, 2001), desde los inicios las relaciones patrones – obreros han estado inscritas en contextos de paz social y democracia. La constitución política alemana dice textualmente: *“la propiedad crea obligaciones y debe servir también al bienestar general”*, por este motivo el estado interviene instaurando políticas laborales que cumplan este principio. Esta búsqueda constante del beneficio común viene del luteranismo, doctrina que contribuyó a cimentar numerosos valores, actitudes y comportamientos de alemanes escandinavos de hoy en día.

La búsqueda de bienestar general con la implantación de políticas laborales favorables para los empleados, se ve principalmente reflejada en la posguerra. Para entender el modelo empresarial alemán, es relevante destacar los grandes problemas sociales que ha tenido que afrontar Alemania después de la guerra, y más específicamente en la unificación de “las dos alemanias”: República Federal Alemana y República Democrática Alemana que tenían culturas e ideologías políticas diferentes, sin embargo a pesar de diferentes dificultades el milagro económico de la postguerra extrajo gran capacidad de su fuerza laboral, y logró un triunfo empresarial al tener que utilizar sus propios recursos para reconstruir su país.

“Los principales rasgos del modelo alemán se remontan al primer Gobierno elegido después de la segunda guerra mundial, en 1948, y se inspiran en la economía social de mercado (ESM). Esta fue la obra intelectual de la llamada escuela de Friburgo de los años

treinta, y se basaba en el libre mercado interior (ausencia de regulaciones) y exterior (economía abierta)” (Argandoña, 2012)

La economía social de mercado (ESM), más que un sistema es una ética que surgió después de la segunda guerra mundial. El 10 de mayo de 1945, un día después de firmar el armisticio con los Aliados, los sobrevivientes a la guerra tuvieron que renacer de los escombros, se vieron obligados a trabajar todos juntos para ayudar a aquél que no estaba en condiciones de hacerlo debido a la precaria situación.

Como plantea Philip Glouchevitch, (Glouchevitch, 1994, pág. 117) el modelo alemán de economía social de mercado consiste en una ética empresarial, ya que no solo se retiene un mayor porcentaje de la remuneración de un obrero para financiar su atención médica y satisfacer otras necesidades sociales, en Alemania las empresas forman parte importante de la sociedad. Por ejemplo hay altos impuestos para las empresas, pero el gobierno brinda una buena educación y mejor calidad de vida de sus ciudadanos para lograr el bien general y no sólo el particular.

La economía social de mercado (ESM) al tener una economía abierta facilitó a que las exportaciones incrementaron pocos años después de la guerra logrando así su rápido desarrollo y crecimiento que se ve hoy en día.

Actualmente, Alemania se caracteriza por su gran cantidad de exportaciones. Según estadísticas de la Organización Mundial de Comercio de las principales exportaciones del año 2015, Alemania es el tercer país con mayor cantidad de exportaciones en el mundo, seguido por Estados Unidos y China respectivamente.

2.1. Características del modelo administrativo alemán

Algunas características fundamentales del modelo administrativo son la constante implementación de nuevas tecnologías, elaboración de productos de máxima calidad, la flexibilidad en jornada de trabajo, importancia de la formación de los trabajadores, y la poca diferencia entre dirigentes y empleados que se explicarán al detalle a continuación:

2.1.1. Nuevas Tecnologías

“La tradición científica de Alemania, considerada la cuarta economía más importante del planeta, se enriquece cada día gracias a los sorprendentes hallazgos de la industria

aeroespacial, así como en el área de la nanotecnología, generación de energía química, entre otras.” (Revista Dinero, 2015)

Una de las grandes contribuciones de Alemania al mundo en materia de nuevas tecnologías es de los fabricantes de vehículos.

2.1.2 Máxima calidad

Gracias al perfeccionismo y disciplina que caracteriza a la cultura alemana, a lo largo del tiempo han obtenido resultados favorables en el sector empresarial a nivel mundial. Según Mark Heinzl, director para las Américas de la Asociación de Cámara de Comercio e Industria de Alemania, (Deutsche Welle, 2016), la calidad de los productos alemanes ha tenido una reputación considerable en el mundo que se ve reflejado en empresas como BMW, Mercedes y Volkswagen, entre otras, que son resultado de la estructura de la economía y de la industria alemana que depende mucho de empresas pequeñas y medianas, además del sistema dual en donde los jóvenes combinan su aprendizaje teórico y práctico.

Alemania no siempre fue un país rico, antes era frecuente la escases de productos o materias primas, por ende se empeñaban en fabricar productos de larga duración y por ende de alta calidad, actualmente se ve reflejado en su modelo empresarial. Sin embargo, la constante búsqueda de permanecer en el mercado ofreciendo productos de alta calidad genera para los empresarios alemanes un constante temor al fracaso, ya que lo ven como una debilidad, a comparación a Estados Unidos, donde cometer errores, aprender de ellos y empezar de nuevo, hace parte de su cultura empresarial (Unruh, 2013).

2.1.3 Flexibilidad en jornada de trabajo:

En Alemania trabajan 36 horas semanales con horarios flexibles, ya que se busca más eficiencia al momento de trabajar alcanzando un alto nivel de productividad y así mismo bienestar para los trabajadores.

“Los empleados alemanes como reciben mejor paga, trabajan menos que sus homólogos norteamericanos, japoneses, o europeos. La duración anual del trabajo es de 1.633 horas en promedio.” (Aktouf, 2001)

2.1.4 Importancia de la formación de los trabajadores

“Un factor importante de la calidad, el progreso tecnológico y la eficiencia es un sistema educativo de calidad” (Argandoña, 2012, pag. 4)

Las empresas forman lo mejor posible a sus trabajadores para que no se vayan a la competencia, y por ende se cuenta con trabajadores con buenas ideas, con una amplia capacidad innovadora que llevará a la empresa al éxito a nivel mundial.

Los estudiantes que se capacitan en una empresa, se quedan en ella por bastante tiempo, la legitimidad del dirigente se adquiere haciendo carrera a través del aprendizaje en diferentes puestos sucesivos en la empresa a diferencia de Estados Unidos, donde el estudiante termina su formación y es difícil que se pueda incorporar formalmente a la empresa. *“Se combina el empleo con el mercado de trabajo, con la formación continua y con objetivos empresariales inicialmente muy heterogéneos y en algunos casos hasta contradictorios” (Uwe Grûnewald, 2000)*

Según el investigador alemán Uwe Grûnewald, hay una gran ventaja en esta modalidad implementada principalmente en Alemania en el año 1996 en la ciudad de Berlín denominada *Jobrotation*: un sistema nuevo que combina formación y trabajo: los trabajadores obtienen competencias profesionales y una mayor motivación, la producción perdida mientras el trabajador se forma es escasa, se reduce el índice de rotación de trabajadores y su grado de satisfacción en el empleo aumenta.

2.1.5 Poca diferenciación en la remuneración entre trabajadores y dirigentes

En Alemania hay poca diferencia de ingresos entre los dirigentes y empleados, los gerentes no tienen sueldos exorbitantes a diferencia de otros modelos administrativos como el estadounidense, Según Fred R. David, (David, 2003, p.128) los gerentes mejor pagados abundan en Estados Unidos, y los caracteriza la competitividad y el individualismo que instauran en sus empleados

Debido a la poca diferencia de ingresos entre dirigentes y empleados, y a una remuneración más alta para todos, los trabajadores desarrollan un sentido de pertenencia con la empresa y ejercen sus labores con efectividad, ya que es fundamental demostrar que el aporte de todos es de gran importancia para el producto final. Según la teoría de la expectativa de Edward E. Allier (Chiavenato, 2007) el dinero es un poderoso motivador si

las personas creen que existe una relación entre el desempeño y su remuneración, las personas tienen un mayor desempeño en vista del resultado económico deseado.

Teniendo claras las características del modelo de administración alemana vamos a continuar en específico con el sector automotriz.

III. Internacionalización de las empresas bajo el modelo administrativo alemán del sector automotriz

Entendida la internacionalización como *“el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países”* (Leandro, 2009), Alemania es uno de los países más exportadores en el mundo, que ha logrado su internacionalización y reconocimiento en diferentes países principalmente por la calidad de sus productos.

Como se mencionaba en el capítulo anterior, Alemania se caracteriza por su significativo volumen de exportaciones, ocupando el tercer lugar en el mundo seguido por Estados Unidos y China respectivamente como se puede ver en el siguiente cuadro

Cuadro No. 3: Principales exportadores mundiales de mercancías año 2014

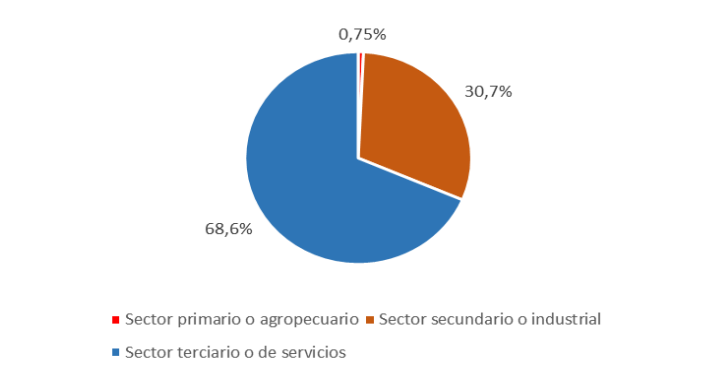
Orden	Exportadores	Valor (miles de millones de dólares)	Variación porcentual anual
1	China	2342	6
2	Estados Unidos	1621	3
3	Alemania	1508	4
4	Japón	684	-4
5	Países Bajos	672	0
6	Francia	583	0
7	Corea	573	2

Fuente: elaboración propia a partir de (Organización Mundial de Comercio, 2015)

Antes de indicar los principales productos exportados por Alemania, es necesario destacar que el segundo sector con más participación del PIB en Alemania es el sector

industrial (30.7%), seguido por el sector de servicios que ocupa el primer lugar como se indica a continuación:

Cuadro No. 4: PIB por sectores económicos año 2014



Fuente: elaboración propia a partir de (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2016)

Los principales productos exportados en el sector industrial son los automóviles, maquinaria y productos químicos como se puede ver en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 5: Principales productos exportados en Alemania

(Datos en millones de euros)	2012	2013	2014
Automóviles y componentes	191.092	190.447	177.384
Maquinaria	165.633	163.758	155.470
Productos químicos	105.135	105.735	99.294
Material de oficina	86.933	84.961	90.440
Material eléctrico	66.086	67.050	63.715
Productos farmacéuticos	56.944	58.007	61.145

Fuente: elaboración propia a partir de (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2016)

Las empresas automotrices alemanas son reconocidas en el mundo por su alto grado de internacionalización, que según el investigador Ludger Pries (Medina, 2014) han ido incrementando su exportación en un 34% del año 2007 al 2011, que es tres veces el aumento que se presentó a nivel mundial en la exportación de automóviles.

Dentro de las principales empresas automotrices de Alemania, según el Ministerio Federal de Economía Alemán (Ministerio Federal de Economía y Energía, 2016), están el Grupo Volkswagen: Porsche y Audi, Daimler, BMW Group y Mercedes Benz, que simbolizan la

máxima calidad e innovación y proyectan una imagen importante del país alrededor del mundo.

A continuación se indicarán algunos aspectos relevantes de la historia de dos de esas empresas: el Grupo Volkswagen y BMW

Grupo Volkswagen

La historia de Volkswagen comienza en los años 30 (Volkswagen, 2016), cuando Ferdinand Porsche construye el primer prototipo del Beetle (escarabajo), después de la segunda guerra mundial fue el símbolo del milagro económico alemán, ya que en el año 1947 inicia las exportaciones a lo largo del mundo.

El consorcio Volkswagen ha crecido a través de los años, y logrado su internacionalización gracias a una estrategia de producción de muchas marcas de coches: Audi, Bentley, Bugatti, Lamborguini, Porsche, Seat, Skoda, Dukati, Volkswagen; que adquirió durante las últimas décadas. Ha sido una empresa que ha crecido gracias a su modelo administrativo como lo indica el investigador Ludger Pries (Medina, 2014), ya que se caracteriza por su flexibilidad interna del trabajo, la búsqueda constante de internacionalización, expansión de nuevas plantas, ofrecer productos de alta calidad a diferentes precios para personas de diferentes estratos sociales y trabajar con un equipo de profesionales altamente capacitados

BMW

La empresa BMW (Bayerische Motoren Werke) se fundó oficialmente en el año 1916 por Gustav Otto, ingeniero mecánico que inicialmente construía motores para aviones que se utilizaban en la guerra y eran los mejores en su industria. Actualmente cuenta con 122.244 empleados en Alemania 31 instalaciones de producción que como indican en su página web (BMW Group, 2016) han logrado posicionar la empresa como líder mundial en automóviles Premium.

A lo largo de los años BMW se ha caracterizado por fabricar automóviles exclusivos y de alta calidad que son líderes en su industria *“BMW ha creado una marca exclusiva y exquisita que va mucho más allá de forrar con piel de mejor calidad los asientos o la excelencia de los acabados. Se trata del compromiso absoluto de la empresa con poner sobre la carretera los mejores productos, de acuerdo con la noción de lo mejor propia de BMW”* (Kiley, 2007)

3.1 Características del modelo administrativo alemán en el sector automotriz:

3.1.1. Innovación en tecnología:

“La industria automotriz en Alemania está posicionada en forma sumamente robusta y es líder en innovación tecnológica en este campo” (El Diario NTR, 2012)

Empresas del sector automotriz en Alemania como el Grupo Volkswagen y BMW son conscientes que implantar nuevas tecnologías es esencial para ser líder en la industria a nivel mundial. BMW claramente indica en su página web la importancia que tiene innovación tecnológica en su modelo administrativo: *“Desde que se fundó la empresa, la innovación ha sido uno de los principales factores de éxito para BMW. Centrarse en el futuro es una parte integral de la identidad de la empresa y la base de nuestro éxito empresarial”* (BMW Group, 2016)

3.1.2 Máxima calidad:

La industria automotriz alemana se ha caracterizado por ofrecer productos de alta calidad de rango “Premium” (autos poderosos en tracción y de consumo de gasolina con motores eficientes). Robert Rademacher, gerente general en el año 2000 de Volkswagen, Audi y Porsche en Alemania afirma: *“En E.U. el consumidor promedio tiene un Ford o un General Motors, y no le importa que el coche sufra una pequeña abolladura. Aquí, al menor rasguño en el parachoques, dos de cada tres personas parten de inmediato al taller”* (Glouchevitch, 1994, pág. 53)

Pedro Grimma (Cintas, 1995, pág. 6), describe detalladamente el enfoque hacia la calidad de la empresa alemana: *“Los alemanes ponen el máximo cuidado en el diseño del producto, factores de seguridad, las mejoras materiales, gran cantidad de pruebas y*

prototipos (...) Volkswagen ha puesto en marcha el KVP², que significa Procedimiento de mejora continuada. El 2 significa el cuadrado, que indica que el procedimiento está pensado para conseguir una mejora exponencial”

La empresa BMW se caracteriza al igual que sus competidores mencionados anteriormente por elaborar productos de alta calidad: *“Esta empresa realmente pone la calidad de sus productos por encima de cualquier otra consideración, por delante de la productividad o de la facilidad de fabricación o de cualquier otro aspecto. Su éxito se fundamenta en este compromiso”* (Kiley, 2007)

3.1.3 Flexibilidad en la jornada de trabajo:

La fábrica de Audi en Baviera, con 18.000 trabajadores, se caracteriza por su flexibilidad laboral ya que la consideran base del proceso productivo, la empresa tiene 200 modelos de horarios que dependen de cada situación personal, de cómo conciliar la vida laboral y personal, por esta razón entre otras, Audi es una de las 4 mejores empresas para trabajar en Alemania. (Euronews, 2013)

3.1.4 Poca diferenciación en la remuneración entre trabajadores y dirigentes

En el grupo Volkswagen se busca que todos los miembros de la empresa sean partícipes de los logros alcanzados, se busca que así como el trabajo es colectivo la remuneración y recompensa también lo sea. Según Horst Heumann, miembro del consejo de Volkswagen, se busca una participación equitativa de todos los miembros: *“El reparto de los beneficios es bien merecido. Es la participación equitativa de los empleados de nuestro éxito. El equipo Volkswagen ha hecho un excelente trabajo en 2012 y ese esfuerzo colectivo tiene su recompensa para todos”* (Álvarez, 2013)

3.1.5 Importancia de la formación de los trabajadores:

El grupo Volkswagen creó un grupo en un campus internacional donde se lleva a cabo el sistema dual de capacitación en donde se les da la oportunidad de que practiquen lo aprendido en la empresa: *“se reciben a los ejecutivos que estén recientemente despedidos cada dos años mediante pasantías operacionales de seis meses”* (Aktouf,

2001), este sistema es poco común en el mundo pero ha logrado que la compañía alcance alta productividad.

IV. ¿Cómo las empresas de familia colombianas podían aplicar el modelo administrativo alemán?

Según investigadores de la Universidad de la Salle (Zacarías & Navarrete, 2008) en Colombia el 67% de las empresas son empresas de familia, pero sólo un 30% de éstas logran pasar con éxito a la segunda generación y un 87% se disuelven antes de llegar a la tercera, por este motivo es necesario modificar algunos aspectos del modelo administrativo utilizado para disminuir el porcentaje de fracaso de las empresas familiares.

Teniendo en cuenta que BMW y el Grupo Volkswagen son empresas de familia que han logrado ser líderes en el sector a nivel mundial gracias a su modelo administrativo como se describió en el capítulo anterior, en el siguiente cuadro se realiza una comparación de las características de éste modelo con algunas de las características del modelo administrativo de las empresas de familia colombianas con el fin de analizar la importancia de adaptar estas características a la empresa colombiana:

Cuadro No. 6: Características de modelos administrativos

Características del modelo de administración alemán	Características del modelo de administración de las empresas de familia colombianas
Nuevas tecnologías	Primeras generaciones se rehúsan al cambio. No se hace suficiente inversión tecnológica
Máxima calidad	Al no contar con alta tecnología en la mayoría de los casos, la calidad de los productos extranjeros es superior y por ende se tiene baja competitividad. Deben pensar en un futuro elaborar productos de alta calidad para lograr su internacionalización
Flexibilidad en jornada de trabajo	La flexibilidad para dirigentes es una ventaja de la empresa de familia
Importancia de la formación de los trabajadores	Falta de profesionalismo: Los empleados y dirigentes que trabajan en la empresa en su mayoría son familiares no adecuadamente capacitados para los puestos que desempeñan.
Poca diferencia entre ingresos de dirigentes y empleados	Remuneraciones inadecuadas

Fuente: elaboración propia a partir de (Gámez, 2008) y (Zacarías & Navarrete, 2008)

Teniendo en cuenta el cuadro anterior, las características del modelo administrativo alemán hacen parte de las mayores falencias de las empresas colombianas. Si se adaptaran nuevas tecnologías, mayor calidad en los productos, mayor capacitación para los dirigentes y trabajadores, y remuneraciones más adecuadas los resultados serían más favorables a los que se obtienen actualmente, y las empresas de familia lograrían ser más competitivas y así lograr internacionalizar sus productos.

Desafortunadamente las empresas de familia colombianas en la actualidad no son competitivas a nivel mundial, a diferencia de las empresas de familia alemanas como Eberspächer, exportadora de repuestos para vehículos para empresas como Volvo, Volkswagen y Porsche que es altamente competitiva con más de 100 años en el mercado. El Presidente de la empresa Günter Baumann (Baumann, 2012) confirma su competitividad a nivel mundial: *“Las empresas de familia alemanas son competitivas internacionalmente, muchos países nos miran con envidia ya que les gustaría tener esto”*

Por tanto, en las empresas de familia colombianas se deben dejar atrás ciertos paradigmas que impiden su crecimiento y empezar a tener en cuenta los diferentes parámetros adaptados en diferentes modelos administrativos como el alemán como punto de referencia para lograr mejores resultados.

Conclusiones

Alemania debido en parte a los diferentes problemas sociales que ha tenido que afrontar después de las guerras mundiales, ha logrado implantar en su modelo administrativo diferentes patrones que han servido para obtener el beneficio de empleados y empleadores que han dado como resultado mayor productividad y competitividad del país a nivel internacional especialmente en el sector automotriz.

La innovación tecnológica, máxima calidad en productos y procesos, flexibilidad en la jornada de trabajo, la importancia de la formación de los trabajadores, y la poca diferenciación en la remuneración entre trabajadores y dirigentes son las principales características del modelo empresarial alemán reflejadas principalmente en el sector automotriz, que han llevado a que empresas como Volkswagen, BMW, Porsche y Mercedes Benz sean líderes en su industria.

En Colombia, las empresas de familia que abarcan una significativa participación del tejido empresarial, se caracterizan en su mayoría por no durar más de tres generaciones y por no ser competitivas. Si se adaptaran a estas empresas las características del modelo alemán señaladas anteriormente, posiblemente los resultados serían más favorables logrando así mayor competitividad.

Bibliografía:

Aktouf, O. (2001). *La Administración: entre Tradición y Renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle Ltda.

Álvarez, J. (2013). Volkswagen y su bonus de 7.200 euros por empleado. *Motorpasión*, 2.

Argandoña, A. (2012). El Modelo Económico Alemán . *IESE Business School. Universidad de Navarra*, 10.

Baumann, G. (24 de Octubre de 2012). Eberspächer: una empresa familiar con proyección mundial . (D. Welle, Entrevistador)

BMW Group. (10 de Julio de 2016). *BMW Group*. Obtenido de <https://www.bmwgroup.com/en/innovation/innovation%20-%20company.html>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Cintas, P. G. (1995). *Técnicas para la Gestión de Calidad*. España: Diaz de Santos S.A.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hill.

Deutsche Welle. (28 de Mayo de 2016). ¿Por qué los productos alemanes tienen tanto éxito? Berlín, Alemania.

El Diario NTR. (12 de Septiembre de 2012). Industria automotriz alemana es líder en innovación tecnológica. *El Diario NTR*, pág. 11.

Euronews. (11 de Septiembre de 2013). El modelo alemán ¿es bueno para todos? Baviera, Alemania.

Frankfurter Societäts. (2013). Empresas más importantes. *Deutschland.de*.

Gámez, J. (2008). Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia. *Gestión y Sociedad*, 7-15.

- Glouchevitch, P. (1994). *La Empresa Alemana, por qué está transformando Europa... y el mundo*. Chile: Andres Bello.
- Kiley, D. (2007). *BMW desde dentro: Las claves de la empresa automovilística más admirada*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Leandro, A. A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 18.
- Medina, L. Á. (2014). *El Auge de la Industria Automotriz en México en el Siglo XXI*. México: Publicaciones empresariales Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. (2016). *República Federal de Alemania*. Barcelona: Oficina de Información Diplomática.
- Ministerio Federal de Economía y Energía. (07 de Julio de 2016). *Germany travel*. Obtenido de Germany travel: <http://www.germany.travel/es/viajes-tematicos/pais-del-automovil/pais-del-automovil.html>
- Organización Mundial de Comercio. (2015). Corrientes comerciales y medidas de política comercial. *Perfiles Comerciales 2015*, 9.
- Organización Mundial de Comercio. (2015). *Estadísticas del comercio internacional 2015*. Ginebra: Organización Mundial de Comercio.
- Ouchi, W. G. (1978). *Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well Being*. Administrative Science Quarterly.
- Páez, M. A. (2009). *Creación e implementación de una propuesta administrativa para la asociación de recicladores Luz Verde "Asluve"*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Periódico Expansión. (04 de Junio de 2016). *Datosmacro.com*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/>
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 22.
- Revista Dinero. (2015). ¿Qué puede aprender Colombia de la experiencia alemana en materia de ciencia y tecnología? *Dinero*, 2.
- Tedesco, J. C. (2000). Educación y Sociedad del conocimiento y de la información. *Revista Colombiana de la Educación*, 67.
- Unruh, A. v. (11 de Diciembre de 2013). El Fracaso, un tabú entre las empresas alemanas. (C. Voss, Entrevistador)
- Uwe Grûnewald, J. H. (2000). La Jobrotation: un sistema nuevo que combina formación y trabajo. *Revista Europea*, 50-53.

Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial*. Bogotá: Prentice Hall.

Volkswagen. (30 de Mayo de 2016). *Mundo Volkswagen*. Obtenido de http://www.volkswagen.co/mundo_volkswagen/vw_historia/anos_40

Zacarías, J., & Navarrete, C. (2008). Diagnóstico integral de las empresas de familia de Bogotá, Colombia. *Gestión y Sociedad*, 17-23.