

Prof. Dr. Santiago García Echevarría



## Competitividad y sistemas de dirección

*Los sistemas de dirección de una empresa o de una institución, cualesquiera que sean sus objetivos finales, contribuyen de forma decisiva en los procesos de dirección y de disposición de recursos escasos. Pero esto se acentúa cuando estas empresas se encuentran en situación de competencia. Aquí los sistemas de dirección implican el desarrollo de los potenciales humanos, así como los potenciales de los recursos de que disponen. Sin un modelo de dirección que implique la innovación y el desarrollo de las personas difícilmente podrá sobrevivir una empresa a la competencia.*

La apertura de nuestras sociedades, sin parangón en la moderna historia de los pueblos, ofrece enormes oportunidades de encuentro con las personas y con amplias posibilidades, a pesar de todas las dificultades, de poder compartir con muchos los potenciales disponibles, las capacidades y el buen hacer. La clave fundamental de la configuración de esta nueva sociedad se encuentra, sin duda, en la persona, en los individuos y en su identificación con la dimensión social a la que pertenece todo individuo como ser humano. Y eso obliga, en primer término, a ser generoso con aquellos potenciales de los que uno dispone, que es el **conocimiento** y la **experiencia** dentro del marco de sus valores que, al propio tiempo, constituyen el paso necesario para poder compartir con los demás el éxito de toda contribución.

La “guerra” por los “talentos” es, sin duda, una de las preocupaciones actuales. Compañías como la desaparecida Enron, por ejemplo, seleccionaban todos los años los 250 “talentos” más importantes de las mejores Escuelas de MBA, al igual que otras compañías que hoy día ya no existen. Pero el problema no es sólo un problema de “talento”, de disponibilidad de conocimiento, sino es, sobre todo, un problema de la *persona* y de la manera en la cual la misma entiende los potenciales de que dispone. Su valor como “talento” solamente tiene una realidad económica, social y cultural cuando se comparte. Por ello la **cooperación** constituye la base para la creación del propio valor de cada uno de los individuos.

Ser *competitivo* implica considerar **tres categorías** que deben valorarse como básicas para que la realidad social del desarrollo individual les lleve

al éxito en la utilización de recursos escasos, al objeto de poder realizar, con eficiencia, la cobertura de las necesidades vitales y culturales de los pueblos. La empresa y todas aquellas instituciones involucradas en los diseños económicos y sociales constituyen, sin duda, en una sociedad abierta, uno de los pilares básicos del éxito de esta nueva civilización en la que estamos entrando.

Pero ello significa, al propio tiempo, la recuperación de dos claves de esta civilización:

- la **persona**, con lo que ello implica en sus dimensiones técnicas, culturales, sociales y de liderazgo, y
- la **institución**, en la que esas personas comparten las competencias y que, consecuentemente, de su éxito o fracaso en el diseño de estas instituciones va a depender, en gran medida, también, el éxito o fracaso de todos y cada uno de nosotros. Esta es la **dimensión social** del individuo.

**Competir** no significa hacerse con “lo del otro”, sino significa que el otro y yo somos partes constitutivas de un proceso compartido en el que todos tenemos que ganar. Esto es, la economía funciona solamente cuando todos los partícipes ganan merced al desarrollo compartido en el contexto de la **dimensión social** de la persona, esto es, de la **institución**, sea presidente de una compañía o sea cualquiera de las personas implicadas, dentro y fuera de la empresa en el proceso empresarial.

La **competencia**, la competitividad, descansa sobre tres pilares: sobre la **persona**, sobre la **institución**, y

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 14 / Noviembre 2007

sobre el **sistema de dirección** o **gobierno** de esa institución:

- En cuanto a la persona, la aportación a la competitividad se basa en su propio desarrollo, de tal manera, que se genera talento o nuevos potenciales que permiten **innovar**.
- En cuanto a la institución que refleja la dimensión social del individuo, es la base de la **cooperación** mediante la participación de las personas, y aquí es, donde se ubica la base del liderazgo. No hay liderazgo sin esa dimensión social que concede la institución.
- Y en cuanto al tercer pilar, el **sistema de dirección** o de **gobierno** de las instituciones es el que coordina eficientemente los potenciales que configuran los recursos escasos con el objeto de **crear valor** capaz de dar una respuesta adecuada para cubrir las necesidades de la sociedad. De tal manera que el buen gobierno sea capaz de integrar tanto la lógica económica como la lógica social, esto es, la que corresponde fundamentalmente a los componentes societarios (*social issues*).

La **integración** de estos tres pilares es lo que hace posible la competitividad de una institución, de una persona o de un país y descansa en el diseño del **entorno económico-social** en el que se encuentra:

- en el diseño de la institución responsable de la coordinación de mercados y espacios compartidos, y
- del diseño y *performance* del *management*, que son todas aquellas piezas determinantes de la competitividad de una institución, de una empresa.

Se debe asumir la necesidad de crear sobre estos tres pilares una *cultura de la competitividad*, lo mismo que se necesita la base de una *cultura de la innovación*, que hace posible que en las interrelaciones entre estas tres dimensiones se genere la *confianza* entre personas e instituciones y disponga de criterios en los sistemas de dirección que hagan posible la creación de un *ambiente innovador* en el que la persona dispone de espacios para la creatividad e innovación. Las TIC, las tecnologías de la información y comunicación, permiten, sin duda, liberar en gran medida lo que constituye la fuente más importante en los momentos actuales de la

productividad y competitividad de cualquiera de nuestras instituciones, en particular, de las propias empresas. Pero ello puede aplicarse lo mismo a un hospital o una universidad. El punto de referencia lo constituye el **middle management** que hasta ahora está totalmente inmerso en actividades rutinarias y que en esa rutina, y a pesar del enorme esfuerzo que tienen que asumir, no tienen espacio para la innovación. La **innovación** proviene de este **middle management** que está por descubrir y que es una de las piezas angulares de los nuevos desarrollos empresariales. Aquí está la clave del incremento de la productividad y de la competitividad.

O se crea esta cultura, o ninguna institución, de cualquier naturaleza, empresarial o no, nunca será capaz de competir, entendiéndose por ello la aportación que realiza a la sociedad con bienes y servicios para dar una mejor respuesta a sus necesidades vitales y culturales. Esto afecta a la economía de las instituciones privadas, así como a la economía de las instituciones públicas, y en todos los niveles de forma que puedan aflorar los potenciales disponibles. Se precisa de **otras formas de gobierno**, de **otros sistemas de dirección** que permitan facilitar a la persona aquel espacio necesario para la creatividad y la innovación y, por lo tanto, para dar la respuesta oportuna a la misión de esa institución en el contexto **societario**. Esta es la **lógica social**, que es pieza inseparable de la **lógica económica** de cualquier tipo de institución.

La competitividad supone a su vez tres categorías básicas:

1. La **persona** con sus valores y la capacidad de orientar y tener presente esa orientación sobre cómo tener éxito compartiendo con los demás, y los demás con uno, las competencias.
2. El **conocimiento** y la **experiencia**, las competencias claves que dan contenido en gran medida al hecho del proceso de compartir.
3. La tercera categoría responde a la **dimensión social**, el papel de la empresa en la sociedad o de la institución universitaria u hospitalaria. No hay **innovación**, no hay progreso, si no se comparte con el otro. Esta es la dimensión clave que corresponde y está encarnada en la propia dimensión institucional. La **Responsabilidad Social Corporativa** está

bien pero eso no es suficiente. Tienen que implicarse las **social issues** en la propia **estrategia** de la compañía, tanto la lógica económica como la lógica societaria como partes constitutivas del diseño de la empresa y del propio negocio.

La economía, como la empresa, como cualquier actividad económica y social, busca la respuesta a que, compartiendo conocimientos y experiencias, se logre una mayor racionalidad económica en el uso de recursos escasos. Pero, al propio tiempo, se logre también contribuir a que el grupo social se *estabilice*, tenga *expectativas de futuro*, se *desarrolle* y haga las aportaciones que corresponden al conocimiento disponible. Esto sería asumir la *responsabilidad*, en primer lugar, para luego poder disponer de nuevas capacidades que le permitan el propio desarrollo individual merced a la *cooperación y participación*.

La clave de la *competitividad* es cada vez más los sistemas de dirección de las instituciones, en términos actuales, el gobierno de las instituciones, el gobierno de la empresa. No cabe la menor duda que dentro de los procesos de apertura y competitividad a nivel planetario no van a ser meramente los precios de los factores de producción, por ejemplo, la mano de obra, el elemento determinante de la competitividad de una persona, de una empresa o de un país, sino que va a ser el *sistema de dirección*, la forma de gobernar las instituciones, la manera en la cual se comparten organizadamente los conocimientos y experiencias existentes, a nivel de empresa o a nivel de país.

Por lo tanto, los *sistemas de dirección* van a ser los que van a definir en el mundo empresarial, el éxito o fracaso de la manera en la cual se constituyen las organizaciones y se dispone de la capacidad de innovar, de responder a las necesidades de la sociedad. Una empresa que no cuide permanentemente, y, sobre todo, en los momentos actuales, los diseños directivos, en particular los diseños del *middle management*, le será imposible poder compartir. Ya que aquí está la clave, en la manera sobre cómo se dirigen las personas, que son las que tienen las competencias y que además están dispuestas a compartirlas con los demás cooperando y, por lo tanto, innovando.

Una empresa no es una mera captación de individuos y de sus comportamientos, no es una mera organización de funcionalidades y talentos, aunque

sean geniales, sino que es una integración de individuos en torno a un *sistema de valores* que busca la implicación de los mismos en un proyecto cuyas dimensiones afectan al conjunto, al *bien común* compartido, a la sociedad, que es el punto de referencia que integra y motiva a las personas para su propio *desarrollo individual* que es, sin duda, el motor fundamental en una sociedad moderna.

Durante el desarrollo de este Programa de Máster en Desarrollo Directivo y su quehacer en el futuro inmediato en el ámbito empresarial, deben Ustedes asumir que el peso básico del éxito o fracaso suyo y de las empresas en las que estén involucrados, van a depender de si el sistema de dirección, de gobierno, elegido, hace posible esta **dimensión de la persona**, y de la **dimensión social** de la institución, de forma que cubra su desarrollo en base a su contribución, a la configuración de un **fondo común**, de un fondo compartido rompiendo las tendencias de la última década de una filosofía fuertemente egoísta y hedonista que no ha llevado a mucho éxito, pero si ha ayudado a abrir y a percibir lo que en una sociedad abierta debe ser la clave del desarrollo de las personas.

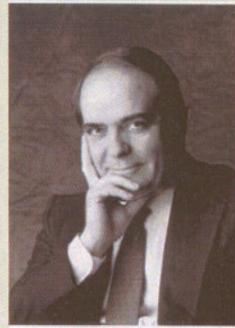
En la persona tienen Ustedes la respuesta, como directivo o como líder del éxito o del fracaso de las instituciones, en base a un sistema de dirección eficiente. Y entiendo por tal, todos los elementos que definen el comportamiento de las personas en torno al objetivo fundamental, que es que se compartan los conocimientos y experiencias e incrementen los mismos a través de unos valores que permitan reducir los despilfarros en los recursos. Esto es, reducir los *costes de coordinación*. Despilfarros en los recursos, no sólo *tangibles*, sino, muy en particular, los *intangibles*, como puede ser la desmotivación o la desintegración, la falta de asunción de responsabilidades o la percepción del riesgo y su capacidad para prevenirlo y dotarse de los medios necesarios para ser competitivo. Precisamente en estos momentos la lección mundial dada es clara. Todo ello como consecuencia de la falta de identidad corporativa, de identificación con el *conjunto social*, en la sociedad, que es la que asegura el éxito de toda institución, en particular, de una empresa.

La *lógica económica* y la *retribución al accionista* dependen de si se ha sabido integrar eficientemente la *dimensión social*, la sociedad, en la que la empresa tiene su plataforma, que es la que le va a garantizar el éxito o fracaso. La *lógica social* no es una mera interpretación, como se está haciendo de la responsabilidad social corporativa, tal como se concibe

y se practica dando información sobre aspectos muy concretos, sino que solamente se logra cuando la estrategia de la empresa integra la lógica económica y la lógica social en todas las dimensiones que comprenden la misma configuración de la empresa y de la actividad económico-empresarial como pueden ser las inversiones, el empleo, etcétera. La verdadera conjunción de la *lógica económica* y de la *lógica social* es la que hace posible el éxito de una empresa. Harían bien todos los responsables de las mismas, si quieren garantizar las grandes sumas invertidas en las empresas, de forma que el accionista perciba la seguridad de su inversión, en tratar de conseguirlo mediante la integración y no mediante la contradicción entre la lógica económica y la lógica social.

**(Este texto corresponde a la Clausura del Programa de Desarrollo Directivo compartido entre la Universidad de Alcalá y Siemens).**

### Santiago García Echevarría



*Santiago García Echevarría nace en Bilbao y culmina su formación con el Dr.rer.pol. por la Universidad de Colonia y el Dr. Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Catedrático de Política Económica de la Empresa en la Universidad de Alcalá, es Presidente de la Asociación*

*Alexander von Humboldt de España y vocal del Consejo Consultivo de Privatizaciones. Es Dr.h.c. por la Universidad de Erlangen-Nuremberg. Ha sido profesor de la Universidad Comercial de Deusto, de la Universidad Complutense y de la Universidad de Barcelona.*

### OTROS NÚMEROS DE LA COLECCIÓN:

- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *"Las nuevas dimensiones corporativas y éticas en el directivo"*, Nr. 1, Octubre 2006.
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *"Innovación y conocimiento. El desarrollo de la persona y de las instituciones universitarias"*, Nr. 2, Noviembre 2006.
- Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Jürgen Papier: *"Propiedad, competitividad, estado social"*, Nr. 3, Diciembre 2006 (traducción Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras).
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *"Transparencia y Reputación: Claves del éxito Corporativo y del desarrollo de la Persona"*, Nr. 4, Enero 2007.
- Prof. Dr. Horst Köhler: *"El empresario en la sociedad"*, Nr. 5, Febrero 2007 (traducción Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras).
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *"La capacidad directiva clave del éxito empresarial"*, Nr. 6, Marzo 2007.
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *"Bien Común base del desarrollo de las instituciones"*, Nr. 7, Abril 2007.
- Cardenal Karl Lehmann: *"Convivencia y justicia, solidaridad y responsabilidad entre generaciones"*, Nr. 8, Mayo 2007 (traducción Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras).
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *"Compartir clave de los procesos de liderazgo en la empresa"*, Nr. 9, Junio 2007.
- Prof.Dr.Dr. Karl Homann: *"El programa ético de la Economía de Mercado"*, Nr. 10, Julio 2007 (traducción Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras).
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *"Shareholder y Stakeholders: La multidimensionalidad de la empresa"*, Nr. 11, Agosto 2007.
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *"Papel del directivo en la configuración de la dimensión institucional de la empresa"*, Nr. 12, Septiembre 2007.
- Cardenal Karl Lehmann: *"La solidaridad necesita responsabilidad propia"*, Nr. 13, Octubre 2007 (traducción Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras).