



Instituto de Dirección y
Organización de Empresa

Núm. 305

Liderazgo y estrategia en la empresa
Los nuevos enfoques empresariales
(Leadership and business strategy)

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares



DOC.
1-A 06/305

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5904624227

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 305**

DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA



Liderazgo y estrategia en la empresa

Los nuevos enfoques empresariales *

(Leadership and business strategy)

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Alcalá de Henares, Mayo 2006

* Conferencia pronunciada en la Universidad de Valladolid el 24 de Febrero de 2005, dentro del Programa organizado por el Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Autor / Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Abstract:

La capacidad competitiva de una empresa viene determinada de forma creciente por el modelo de dirección que se concibe y se desarrolla en una empresa. La influencia determinante en el éxito de la empresa por parte del sistema de dirección se debe, por un lado, se corresponde a la visión y los potenciales de la empresa, por el otro lado, si es capaz de realizar la estrategia adecuada a esa visión y a la cultura corporativa disponible. Esto es, un modelo de dirección que sea capaz de impulsar la capacidad de liderazgo en sus directivos para realizar con éxito la estrategia asumida.

A business' competitive capacity is increasingly determined by the management model that it conceives and develops. The determining influence of the management system in a business' success is due on the one hand to the business' vision and its potentials and, on the other, to whether it is able to create a strategy that suitably corresponds to the available vision and corporate culture. The key to success therefore lies in a management model able to give drive to the leadership capacity of its managers so that they can implement successfully the strategy adopted.

Palabras clave / Keywords: Empresa, Liderazgo, Estrategia, Competitividad, Modelos de Dirección / Business, Leadership, Strategy, Competitvity, Management Models.

Clasificación / Classification: Jel M10, M14, M20.

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Director)
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)
Carolina Menor Navarro
Yolanda María Sánchez Jiménez

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas
© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n
28802 - Alcalá de Henares
MADRID - ESPAÑA
Teléfono: 91. 885.42.00
Fax: 91. 885.51.57
E-mail: idoeh@uah.es
<http://idoeh.gioupm.com> / www.idoe.org

ISBN: 84-8187-148-6

Depósito Legal: M- 30366 - 2006

Índice

	Página
1. Debate actual	1
2. Competitividad	5
3. Estrategia e innovación	11
4. Papel de las persona en los procesos económicos	14
5. Impacto de la cultura empresarial en los sistemas de dirección	17
6. <i>Estrategia corporativa y los procesos de cambio directivo</i>	19
7. Diseño corporativo y organizativo de la empresa	23
8. Espacio ético de la empresa	28
9. Desarrollo directivo y liderazgo. Claves del éxito empresarial	31
10. Conclusiones	35
11. Bibliografía	37

1. Debate actual

En toda Europa existe una gran preocupación en los momentos actuales por la caída de la competitividad de nuestras economías. Muy en particular el tema se agrava en España en los últimos tiempos, dado que a pesar de ser una de las grandes potencias industriales mundiales, la competitividad está pasando a posiciones más bajas.

El debate sobre la *competitividad* plantea muy diversas interpretaciones y, sobre todo, incluso, una fuerte discrepancia sobre la manera cómo se consigue incrementar la competitividad de nuestra economía como punto clave del desarrollo español. El análisis de la competitividad, en una reciente publicación, se refleja como manifestación básicamente en la caída del comercio exterior, esto es, en la caída de las exportaciones y el incremento de las importaciones, lo que empieza a preocupar en el contexto de nuestra propia coyuntura. Pero ya en ese comentario de prensa se hace una referencia a que el problema no es un mero problema solo de datos de comercio exterior, que es la manifestación de la baja competitividad, sino que lo titula también "*un reto laboral y académico*".¹

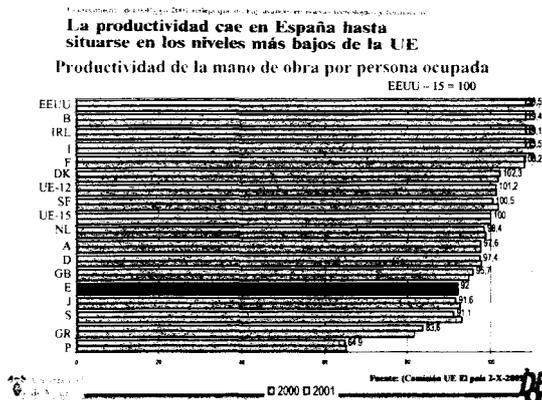


Figura 1

¹ EL PAÍS (2005): "España pierde el tren de la competitividad", 16 de enero de 2005.

Una de las primeras causas de esta caída de la competitividad es la situación de nuestra *productividad*. La *productividad* española se encuentra en uno de los niveles más *preocupantes* dentro del contexto europeo y, consecuentemente, es una de las claves sobre las que tiene que actuarse de manera inmediata al objeto de posicionar la economía española en los lugares que le corresponde.

Pero la caída de esta productividad, que se debe a múltiples factores, pero uno de ellos es el más significativo: es el de la baja *innovación*. La discrepancia de Europa con los Estados Unidos es cada vez más divergente, ya que mientras los Estados Unidos incrementan su capacidad innovadora, Europa se estanca o tiene crecimientos más bien bajos. En el estudio realizado por la Unión Europea, y en el que se recogieron 17 distintas dimensiones, se manifiesta esta situación en un *índice de innovación*, como puede apreciarse en la Figura 2.



Figura 2

La *innovación*, incluso en países como Alemania, es prácticamente cero. España se encuentra dentro de lo que constituyen los países mediterráneos, con tasas de innovación negativas. Puede apreciarse la gran distancia con respecto a Japón y a algunos de los países nórdicos.

La baja productividad depende, fundamentalmente, del bajo índice de innovación, esto es, de la incapacidad de nuestras instituciones y sus formas corporativas y organizativas para transferir el conocimiento existente a la innovación. Puesto que la innovación la hacen las empresas, existe una falta de flujos y de formas corporativas y organizativas que hagan viable este proceso de la aplicación del conocimiento.

Uno de los problemas en el contexto de este debate actual es que tampoco la sociedad española prioriza de manera relevante la innovación como uno de los valores preferenciales en el contexto de su orientación societaria. Mientras la sociedad española no priorice la innovación como clave fundamental del propio desarrollo societario-político, y vaya más allá de las meras expresiones y debates presupuestarios, va a ser muy difícil que puedan lograrse mejoras de *productividad* y, mucho menos, de *competitividad*. *Es un cambio cultural sin precedentes.*

Existe una tercera característica que afecta a nivel mundial, pero muy en particular también en el contexto europeo: es la *desconfianza*. Si tratamos de expresar esta desconfianza en lo que corresponde a los altos ejecutivos de las grandes compañías puede apreciarse en la Figura 3 que la situación no es nada optimista.

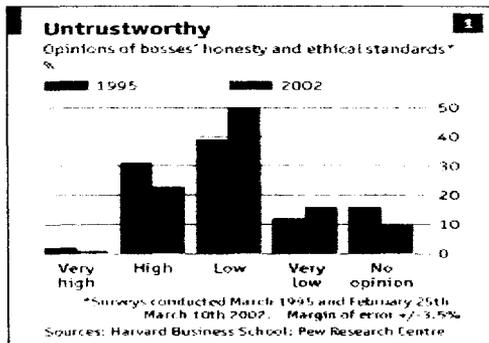


Figura 3

Los escándalos de los últimos diez años en el contexto empresarial, que aunque han sido excepción frente a la realidad mucho más amplia y potente de las personas e instituciones que actúan con honestidad, lo cierto es que existe una desconfianza importante en el mundo empresarial. Lo cual coincide, al propio tiempo, con la ruptura que se ha producido a partir de mediados de los años 90, como puede apreciarse en la Figura 4, en la política de retribuciones de los altos directivos.

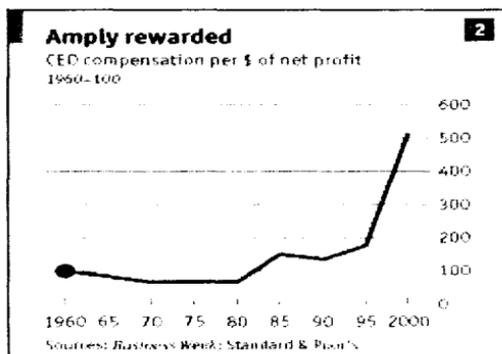


Figura 4

Y esto tiene que ver, en gran medida, también, con los desarrollos de los años 90 de las "stock options" y un distanciamiento importante de los propios directivos de sus cometidos corporativos y organizativos.

Quiere decir que vivimos un período de transición de más de diez años para pasar de una división del trabajo nacional, de más de un siglo, a la ruptura hacia una nueva forma de división internacional global, lo que ha hecho que en muchos de los casos se haya perdido la orientación de las empresas en aras de un cortoplacismo y de una orientación muy individual. Esto ha hecho difícil compartir en los nuevos diseños de división global del trabajo, no sólo los potenciales de que se disponen, sino también la manera como se orientan las instituciones empresariales y las demás instituciones, por ejemplo, la propia Universidad.

Y, ¿cuáles son las claves de este proceso de transición?

2. Competitividad

Sería interesante plantearnos, en primer lugar, las diferencias conceptuales en cuanto a la interpretación sobre lo que es *competitividad*. En términos macroeconómicos, generalmente, se aprecia o se valora la *competitividad* en sus manifestaciones resultantes, esto es, fundamentalmente en el comercio exterior.

Cierto es que el comercio exterior se ve influido no sólo por la productividad, sino por muchos otros aspectos, muy en particular, desde la perspectiva de los tipos de cambio, así como todo lo que concierne a la capacidad de las empresas de crear el espacio necesario en su internacionalización y las formas como se organiza esa internacionalización.

Pero, en su conjunto, puede apreciarse que uno de los aspectos centrales en el debate de la competitividad es lo que me he permitido llamar una "*competitividad destructiva*", tal como se manifiesta en la Figura 5.

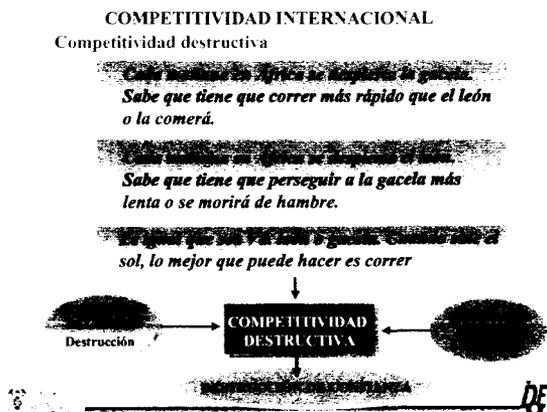


Figura 5

Esta asimilación de la competitividad al hecho deportivo, y que solamente uno gana y los demás pierden es, a mi manera de entender, uno de los graves errores del pensamiento económico. La economía, en su interpretación de un juego de suma cero, lo que uno gana el otro lo pierde, es una economía cerrada y una economía de la negociación y consenso que no corresponde a un contexto de sociedad abierta. Una economía sólo funciona si todos ganan, esto es, cuando todos los participantes en el proceso económico y social obtienen unas mejoras que les invitan a compartir y participar ese proceso económico.

Esta "*competitividad destructiva*" corresponde a una visión de una sociedad cerrada, de una economía cerrada, como consecuencia de que su objetivo es la eliminación del "*otro*"; con las tendencias a un monopolio o a oligopolios estrechos, al objeto de mantener una posición monopolista. Pero, al propio tiempo, y típico de las décadas de los 60 y 70, las economías de escala las tiene que conseguir la propia empresa, desde sus propias formas de organizar *su* división de trabajo interna. Esto es el diseño vertical de todas las actividades entroncadas en una empresa y la falta de externalización, de apertura de esa compañía. Ese devenir de las empresas en torno a sus propias economías de escala es lo que ha llevado en los años 70 y 80 al gran descalabro industrial español. Pero el problema fundamental es el hecho de la *destrucción de confianza*, y no sólo en lo que constituye el propio ámbito interno de la empresa, sino en lo que afecta a suministradores y clientes, así como a la propia opinión pública.

Una *empresa cerrada*, en la que las economías de escala son las que le corresponden a su propio contexto organizativo, es de tal rigidez al cambio, y plantea tales dificultades de cambio de estructuras que la salida ha sido fundamentalmente su "*achatarramiento*". Lo que se manifiesta de manera muy grave en el contexto de los años 80 al no poder pasar a una nueva división internacional de trabajo y, sobre todo, por la generación, durante décadas, de una *cultura* que el romperla ha significado, prácticamente, la quiebra.

Creo que conviene señalar que la interpretación de la *competitividad* en una *sociedad abierta*, en una economía que se abre de manera muy rápida, obliga necesariamente a abrir también las empresas a nuevas formas de entender la nueva división del trabajo para

aprovechar las economías de escala de los demás competidores. Por tanto, para que cada una de las empresas, su *productividad*, su *competitividad*, no sólo depende de su especificidad, competitiva y productiva, sino que va a depender de la capacidad de generar productividad tanto por los propios competidores como suministradores-clientes. Pero el problema fundamental es el que concierne al propio ámbito interno de la empresa, esto es, el desarrollo de su capacidad directiva y la capacidad de sus recursos humanos para contribuir a la competitividad de esas empresas en base a la competitividad de cada una de las personas involucradas en la misma.

En la Figura 6 puede apreciarse nuestra interpretación de la competitividad como una "*competitividad integradora*", esto es, esa competitividad que hace necesario el que cada una de las personas, de las empresas, de los países o de las regiones, sea diferente a las otras, quiere decir, que establezca una estrategia de la diferenciación (*economies of scope*) que es donde tienen fundamentalmente sus "*competencias*" y que, por otro lado, coopere, gane "*con el otro*", a través de las redes de cooperación.



Figura 6

Lo que subyace en esta interpretación *integradora de la competitividad*, y esta es la ventaja de la sociedad abierta, en los términos genéricos de globalización, es el hecho de que a nivel

planetario se puedan utilizar las competencias de todas las personas e instituciones allí donde se encuentren. Y esto corresponde a lo que es en la *Ética Económica*², el principio global de la productividad. La competitividad corresponde, en una sociedad abierta a las competencias que tienen las personas, en primer lugar, como directivos o como recursos humanos, como clientes o proveedores, como accionistas, competencias que se sitúan en tres diferentes campos de competencias:

- En primer lugar, los *valores culturales* que desarrollan los potenciales humanos,³ valores que corresponden a que las personas perciban espacio para que dentro del mismo, con flexibilidad, pongan a disposición su fuerza innovadora y creativa para el crecimiento de su propio valor individual como para el de la institución próxima, o más lejana, en la cual están actuando. La competitividad es, fundamentalmente, un elemento cultural, con grandes consecuencias económicas.
- En segundo lugar, esas personas necesitan disponer de destrezas y potenciales que hagan posibles los incrementos de productividad, el desarrollo de su capacidad directiva y el que se esté dispuesto al aprendizaje, criterios que corresponden a una sociedad abierta. No sirven los criterios analíticos tradicionales de nuestra división de trabajo, sino que tienen que ser criterios que correspondan a un pensamiento global y estratégico que es uno de los grandes déficits que tenemos para ser competitivos.
- En tercer lugar, tendríamos que la persona y sus conocimientos no sirven, no tienen valor, si no se coopera con los demás, esto es, si no integro "al otro" en el diseño de mi propia organización, en mi *cálculo económico*, en la manera de entender mis propios negocios. Cada vez tenemos que orientar más nuestra forma de pensar a la creación de valor, cuál es el valor de mi "contribución"

² Véase a este respecto la magnífica obra de Utz, Utz, A. F. (1998): *Ética Económica*, Unión Editorial, p. 25.

³ Véase la interpretación antropológica de la persona en Utz, A. F. (1998): *Ética Económica*, ob. cit., pp. 23-27.

dentro de una organización empresarial, en una región o en una sociedad o en Europa.

La clave consiste en que entendamos correctamente el sentido de la competitividad en una sociedad abierta y no sigamos manteniendo el concepto de competitividad que corresponde a una sociedad cerrada. Esto significa abrir personas, abrir las organizaciones, para que las personas compartamos esas "*competencias*" que tenemos. Ese "*compartir*" permite incrementar, de manera notable, las productividades a través de las economías de escalas compartidas, por un lado, y, por otro, las productividades derivadas de la especificidad de cada uno de nosotros, o de cada empresa, en su estrategia diferenciadora de los demás.

Es por lo que las claves para la *competitividad integradora* pudieran centrarse, básicamente, en cuatro elementos, tal y como se señala en la Figura 7.

CLAVES PARA LA COMPETITIVIDAD INTEGRADORA

1	INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD <ul style="list-style-type: none">- En base a nuevos conceptos- En base a nuevas formas de pensar- Mentalidad cliente, costo
2	ACCELERAR LA INNOVACIÓN <ul style="list-style-type: none">- Recursos económicos decisivos- Focalizar "nuevas competencias"
3	ACCELERAR EL CRECIMIENTO <ul style="list-style-type: none">- Globalización de la actuación- Base de procesos eficientes de cambio- Posicionamiento con el cliente
4	IMPULSAR EL CAMBIO CULTURAL <ul style="list-style-type: none">- Nueva forma de pensar- Nueva forma de dirigir personas- Primacía dinámica organizativa- Responsabilidad, riesgo y capacidad crítica

Figura 7

- En primer lugar, la clave fundamental de la competitividad es hacer un uso racional de los recursos disponibles, pero no a lo "*Robinson Crusoe*", individualmente, sino que la *productividad* solamente se incrementa en la "*cooperación con el otro*". Esto es, tenemos que disponer de competencias sociales. Y por ello necesitamos desarrollar

nuevos conceptos que permitan a las personas compartir sus competencias para que en una nueva forma de pensar seamos capaces de orientarnos en los términos del cliente, al cual tenemos que dar una respuesta a sus necesidades y ello con el menor coste posible⁴.

- En segundo lugar, la clave es la *innovación*, como antes se ha señalado, ya que es el recurso decisivo en los momentos actuales de una sociedad abierta basada en el desarrollo dinámico de la tecnología. A lo que se añaden los problemas de apertura de nuevos espacios geográficos que permitan la reubicación utilizando los potenciales disponibles en los más remotos rincones, lo cual nos obliga a un cambio importante en la orientación de nuestras empresas hacia la innovación. Estas son las "*competencias interculturales*". Es absurdo seguir pretendiendo que lo que nos ha servido de base durante décadas, que era la ventaja en determinados costes, por ejemplo, en el precio de la mano de obra, vaya a seguir constituyendo en el futuro nuestro elemento diferenciador de la competencia con los demás. Al contrario, hay que sustituir eso que nos ha servido en el pasado, olvidarnos de ese problema en la medida en la cual ya no es el prioritario, sino que es la *innovación* en el sentido de una mejor utilización, con mayor racionalidad de los recursos, fundamentalmente del conocimiento, así como de la capacidad *directiva y organizativa*.
- En tercer lugar, toda persona o toda institución que no *crece* muere. Este tema, sobre el crecimiento empresarial, es hoy crucial, cuando la verticalidad deja paso a la horizontalidad, la *transversalidad*, tanto en las organizaciones como en el diseño corporativo. La globalización, la apertura de las sociedades y de la economía, que constituye un proceso de transición histórico de una vieja "*división de trabajo*" nacional, cerrada, a una división de trabajo abierta, exige replantearse, en primer lugar, las formas de crecimiento y, muy en particular, el cómo se realizan los procesos de

⁴ Véase el caso Toyota, The Economist (2005): "*The car company in front*", 27 de enero de 2005.

cambio en este período, lo cual exige un *cambio cultural*, como se ha señalado, sin precedentes.

- En cuarto lugar, impulsar el *cambio cultural* mencionado dentro de una nueva forma de pensar, sobre todo, en términos de economía. La economía funciona en una sociedad abierta cuando todos los que participan ganan, y si no van a existir muchas dificultades. La clave es el hecho de que ya no tenemos que ver tanto con dirigir *cosas*, se termina la cosificación de nuestras organizaciones e instituciones, esto es, normativas sin personas, para pasar a dirigir personas con valores. Lo que se trata es de que se *compartan valores*, para que como contexto social pueda ponerse en marcha el incremento de productividad y competitividad, así como el propio desarrollo de las personas.

Todo ello significa una nueva forma de organización, de estructuras organizativas que deben dejar de ser rígidas, traumáticas en los cambios, y que el cambio corresponda a la dinámica propia de una sociedad abierta, de cambio permanente de las organizaciones y, por lo tanto, el desarrollo de la persona se orienta más a la capacidad de asunción de responsabilidades, de riesgos y su sentido de *contribución* al desarrollo crítico de todos los procesos. Es el gran *reto directivo* del momento actual.

Sin un cambio en el concepto de competitividad, que es todo un *cambio cultural*, sin precedentes, en la historia moderna, ni se podrá incrementar la innovación ni se producirá una modificación de las productividades ni de la competitividad, lo que hará muy difícil dar una respuesta satisfactoria, en una sociedad abierta, a las exigencias de nuestras sociedades y de las personas implicadas en la misma.

3. Estrategia e innovación

Arrancando del concepto de competitividad señalado, la clave, en una sociedad abierta, corresponde al hecho del *comportamiento de las personas* como portadoras, por esencia, del *conocimiento* y, por lo tanto, el origen de los procesos de innovación, dando una respuesta corporativa y organizativa adecuada. En este sentido la

clave es cómo introducir en nuestra cultura, no sólo empresarial, sino societaria, que si las personas no comparten el conocimiento, no existe innovación. Lo cual exige nuevas formas de entender la configuración organizativa de los grupos sociales, por ejemplo, una empresa o una universidad. La única forma organizativa que no establece muros, que no obstaculiza los procesos de cambio y que, consecuentemente, permite la compartición, son las organizaciones en forma de redes.



Figura 8

Este compartir *conocimiento* para llegar a la *innovación* exige formas corporativas y organizativas que rompan con espacios cerrados, típicos de sociedades y economías cerradas tradicionales, que ha sido nuestra vieja cultura, y hay que ir abriéndose a integrar "al otro" para incrementar productividades y competitividad a través de la innovación.

La innovación como estrategia supone el que este compartir se articule en base a tres grandes ámbitos:

- El *conocimiento* disponible, que se genera en instituciones como universidades, centros de investigación y en las propias empresas.

- La disposición y el conocimiento de los potenciales de las *tecnologías* y todas aquellas herramientas que hacen posible el trasvase del conocimiento hacia la innovación.
- Y, muy en particular, en lo que afecta a la persona clave del proceso, que es la capacidad humana del directivo para captar e impulsar como empresario, y no como gestor, el que ese conocimiento, junto con la tecnología, se pueda realizar en la empresa la innovación.

La innovación es tarea empresarial dominantemente, pero sólo tendrá éxito si existen formas organizativas con las que la empresa pueda compartir con la universidad la investigación, en un proceso fluido de trabajos en redes junto con las tecnologías disponibles. Pero el éxito se encuentra, en el espíritu empresarial, consecuencia de la existencia de *mercados competitivos* para que se produzca, no sólo el hecho del descubrimiento de una oportunidad innovadora, sino que se busquen formas organizativas y corporativas que realicen ese proceso de transformación del conocimiento a la innovación de la forma más rápida y con el menor coste posible.

PROCESO DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

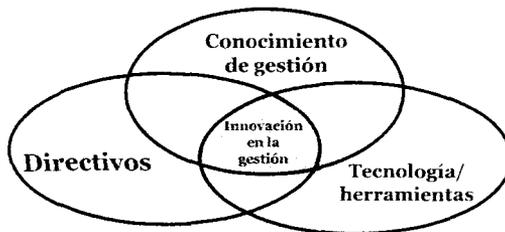


Figura 9

4. Papel de la persona en los procesos económicos

La persona constituye, sin duda, el eje fundamental del proceso de competitividad tal como puede apreciarse en la Figura 10.

Pero la persona necesita estar integrada socialmente, por sus propias características antropológicas, en un grupo social que viene definido por el sistema de valores y una visión compartida de futuro en la que la persona se implica, esto es, comparte los valores para generar un grupo social "corporativo". Una comunidad de personas debe generar la suficiente *confianza* para poner en marcha los mecanismos de contribuir, compartir las competencias de cada una de las personas como seres diferentes y con peculiaridades específicas.

Se trata de desarrollar conjuntamente un proceso empresarial en el que la persona precisa, por un lado, de un adecuado liderazgo en ese grupo social, que lo he situado en la dimensión humana, más que en una dimensión técnica. Lo que corresponde a la capacidad de determinados líderes de involucrar a las personas en valores y en una visión de futuro, lo cual exige *confianza*.

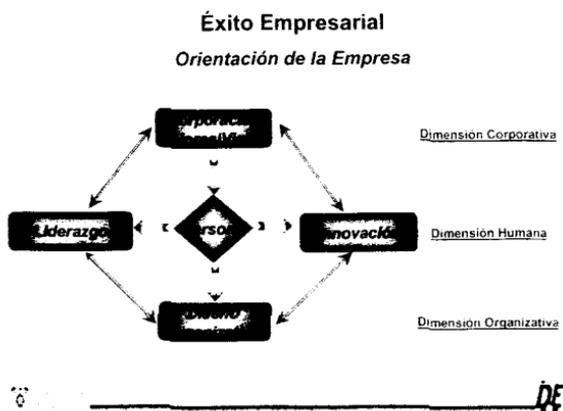


Figura 10

De ahí la referencia que hemos hecho al principio de la importancia que tiene en el funcionamiento de una economía, en una sociedad

abierta, de la *desconfianza* en los términos de falta de liderazgo, ya que eso nos lleva a no compartir las competencias ni las destrezas. Lo cual provoca que no se incremente la productividad, y mucho menos, como consecuencia de la innovación, que es la mayor exigencia que se le puede pedir a una persona.

La exigencia a un modelo organizativo es que evite todo tipo de barreras. Por ello consideramos que sólo una organización en red, que corresponde a un sistema abierto de sociedad, economía y empresa, hace posible que los flujos de información y de innovación sean altamente factibles, se conviertan en realidades tangibles.

Desde el punto de vista *estratégico* debe considerarse a la persona, o mejor dicho, debe considerarse a la economía como parte constitutiva de la persona; lo que no se puede hacer es economía sin persona y sin organización. Uno de los problemas de nuestro desarrollo económico es, sobre todo, en el ámbito conceptual, que nos hemos empeñado en realizar una economía sin la persona y, consecuentemente, sin el grupo social, que es su organización, lo cual nos ha alejado de manera muy importante durante décadas de la propia realidad social y económica.

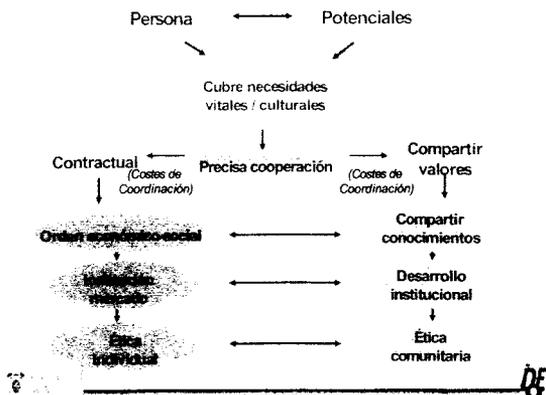


Figura 11

Tal como ya se ha señalado, antropológicamente, la persona, como puede apreciarse en la Figura 11, como ser, dispone de potenciales;

todo individuo tiene unos potenciales con los cuales, en principio, trata de dar respuesta a sus necesidades vitales y culturales⁵.

Y estas necesidades vitales y culturales, dentro del contexto de un grupo social en el cual tienen valor sus potenciales, y fuera de él no los tienen, puede organizarse de dos maneras distintas:

- O bien mediante la construcción de un *sistema contractual*, con lo cual se trata de regular a los costes de coordinación entre las personas y entre las instituciones.
- O se trata de que esa cooperación necesaria para dar valor a los potenciales de las personas se realiza en base a *compartir valores*.

Las dimensiones contractuales, llevadas a los extremos de las últimas décadas, de muchas de las "*economías de bienestar*", han provocado grandes rigideces en los procesos de transformación, tal como se está apreciando en los últimos años en toda Europa. Los traumas correspondientes a los procesos de cambio en la división del trabajo, como consecuencia de la apertura de las sociedades, de las economías y de las empresas, hace que el orden económico y social basado en dimensiones contractuales, o con un fuerte dominio regulador, tropiece con serias dificultades para poder realizar ese proceso de transición. La ética individual corresponde al papel del individuo dentro de las instituciones de coordinación que afecta fundamentalmente al mercado, tema hoy candente en el contexto de oligopolios estrechos y el debate entre los niveles de regulación necesarios e innecesarios.

La *cooperación*, al objeto de innovar, y consecuentemente de incrementar la productividad y competitividad, exige que las personas, para entregar sus potenciales a un grupo social, en una empresa o en una sociedad, estén dispuestas previamente a compartir valores. Valores que hacen posible que las personas que compartan los conocimientos dentro de un desarrollo institucional sean capaces de generar confianza. Si no hay confianza no hay economía, y, consecuentemente, no hay apuesta por la *innovación*, que es lo que corresponde al valor más alto que tiene la persona. De ahí proviene la *ética comunitaria*, o esa responsabilidad corporativa

⁵ Véase Utz, A. F. (1998): "*Ética Económica*", ob. cit., pp. 23-24

que en estos momentos aparece en el debate público cada vez con mayor precisión. Las instituciones empresariales, universitarias, etcétera, tienen que asumir una responsabilidad social para que los individuos puedan desarrollarse, no sólo sus competencias, sino una nueva forma de solidaridad, nuevas competencias sociales basadas en una creciente autorresponsabilidad.

5. Impacto de la cultura empresarial en los sistemas de dirección

Esto puede apreciarse de manera interesante en los estudios que en su día se han realizado sobre la comparación de distintas culturas empresariales dentro del contexto español y también en relación con la cultura industrial alemana. Como puede apreciarse en la Figura 12, las diferencias de productividad entre Alemania y España se reflejan en los dos perfiles que se presentan⁶.



Figura 12

Mientras que una cultura empresarial, la alemana, en todas las variables diferenciadoras con la cultura española, apuestan por la persona, por su desarrollo o su campo de disposición de espacio

⁶ García Echevarría, S.; Val Núñez, M. T. (del) (1995): "Los recursos humanos en la empresa española - su desarrollo directivo y corporativo", Ed. Díaz de Santos, Madrid.

para innovar e incrementar, la cultura empresarial española sigue siendo cerrada. La diferencia de productividad, que es nada menos que de un 40% es el *gap* existente entre ambos perfiles. Si España quiere incrementar la productividad tiene que empujar su perfil hacia el perfil de la industria alemana y es cuando conseguirá equilibrar la productividad y no tanto como hasta ahora, que se ha derivado del diferencial de precios. Mientras que en Alemania una hora industrial cuesta 29 € en España son 16 €, pero esta diferencia del precio de la mano de obra no corresponde a la realidad de los costes unitarios, ya que la diferencia es prácticamente insignificante⁷. Es un cambio cultural el que tiene que realizarse.

Lo cual implica un cambio estratégico sin precedentes. Hasta ahora todos los procesos de adaptación de las empresas se han centrado en incrementar su productividad mediante una mejor "*gestión*" de los recursos disponibles, esto es, el denominador del modelo de productividad. Todo buen gestor ha tratado de reducir costes, gastos, mejorando para incrementar la productividad. Esta es una orientación a la administración de la empresa y un reto, sin duda, de gestor. Pero con ello es imposible generar en esa empresa una *competitividad integradora* basada en la confianza, no es posible desarrollar las "*competencias*". Con lo cual no quiero decir que en una empresa no se esté permanentemente detrás del objetivo de reducir los costes unitarios, pero esto sólo se logra con un *crecimiento horizontal*, esto es, compartiendo con los demás, con los competidores, en muchos de los ámbitos, el hecho de esta gestión eficiente y racional de los recursos. La externalización es su forma organizativa.

El gran cambio de estos momentos consiste en que el *sistema de dirección* tiene que orientarse al numerador, esto es, al *output*, a los resultados, y esto significa un *management* de la innovación, del conocimiento, del liderazgo, de un proceso de cambio en el cual las personas asuman una *competitividad integradora* y que, al propio tiempo, esas personas sean capaces, a través de la dimensión corporativa y organizativa, de poner en marcha los mecanismos de sus potenciales y el desarrollo de los mismos.

⁷ Deutscher Instituts (2004): "Deutschland im globales Wettbewerb-2004 Internationale Wirtschaftszahlen", Verlag, Colonia.

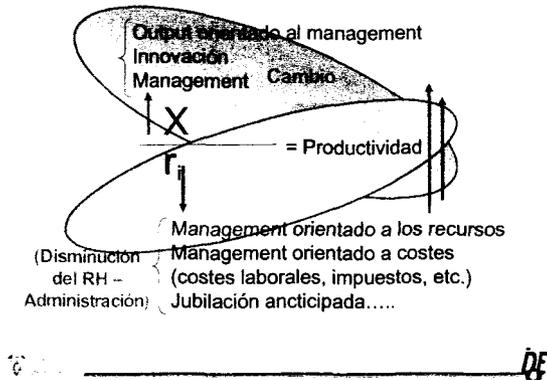


Figura 13

6. Estrategia corporativa y los procesos de cambio directivo

El diseño estratégico dentro de una economía abierta y global supone el desarrollo del pensamiento global a través de las dos columnas básicas sobre las que se asientan todos los procesos empresariales.

- Por una parte, las economías de escala que he denominado "*virtuales*", éstas son las economías de escala que se logran merced a la integración "*del otro*", del competidor, del suministrador, del cliente, de los *stakeholders*. Solamente se logran las economías de escala con "*el otro*" en una organización horizontal y es esta red la que se encuentra en cambio permanente debido a que la división de trabajo internacional cambia como consecuencia de la ampliación de los espacios de localización, merced a la tecnología, o merced a la apertura de las economías buscando lo económico, esto es, la reducción de los costes unitarios como una de las claves pero asegurando la calidad.
- La otra columna básica del diseño estratégico de las compañías es el hecho propio, específico, de la

diferenciación entre cada una de las empresas, o entre cada una de las personas con sus propias economías de escala basadas en la *diferenciación*, esto es, en lo que el otro no puede hacer y que es en lo que se *identifica* a esa empresa a través de su *identificación corporativa* y, muy en particular, su *cultura corporativa*⁸.

Estas son las dos grandes líneas básicas en las estrategias empresariales, lo que supone, por un lado, una dinámica permanente de cambio para ajustar a las economías de escala y, por otro lado, una actuación específica que corresponde al hecho diferenciador, a la *identificación corporativa* y a esa cultura que hace viable el que esa empresa tenga un elemento diferencial que le permita distinguirse de las demás con sus propias economías de escala.



Figura 14

Como puede observarse, estas segundas economías de escala de la diferenciación corresponden predominantemente a los intangibles. Las primeras, las de las economías de escala virtuales, corresponden más a los tangibles. De ahí el debate actual sobre el peso creciente

⁸ Véase la obra Pümpin, C; García Echevarría, S. (1988): "Cultura Empresarial", Ed. Díaz de Santos, Madrid.

de los intangibles que puede ser, en determinadas empresas, el 60%-70% del valor de capitalización bursátil de una empresa.

Se ha señalado anteriormente la necesidad de que la persona, con sus competencias, se integre dentro de un grupo social, de una comunidad, de una corporación, pues precisa que ese grupo social sea liderado. Permítaseme, antes de comenzar, hacer algunas consideraciones sobre los errores básicos que se han cometido en los últimos diez años en torno al problema, por una parte, del cambio generacional al frente de las compañías y, por otro lado, los errores más significativos que se han producido y que han tenido tan graves consecuencias en muchas corporaciones que han perdido su orientación básica.

El perfil de un directivo joven y el perfil de un directivo con larga experiencia son dos perfiles altamente diferenciados, pero fuertemente complementarios. En la Figura 15 puede observarse cómo un directivo experimentado dispone de grandes competencias directivas de las que no dispone generalmente un directivo joven, así como la capacidad de reflexión, lealtad y capacidad de realización, que son todos ellos valores dominantes dentro del contexto del perfil directivo experimentado.

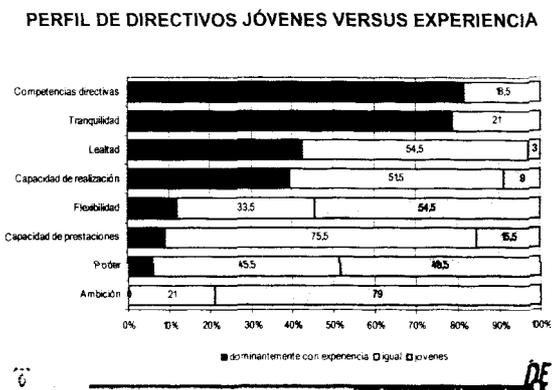


Figura 15

Mientras que el perfil de un directivo joven acentúa mayores dotes de ambición y poder así como una mayor flexibilidad, aunque hay una zona intermedia que comparten tanto los directivos experimentados como con los directivos jóvenes.

Todo cambio generacional, hecho de manera abrupta, tal como se ha realizado, ha tenido enormes costes en las compañías por no haber logrado compensar y complementar ambos perfiles directivos, por lo que ha sufrido claramente el liderazgo.

Por ello, uno de los problemas más llamativos que se han planteado, lo que puede verse en la Figura 16, son errores altamente significativos que reflejan la manera sobre cómo se ha incorporado el directivo joven haciendo caso omiso de las competencias ya disponibles y, muy en particular, de las culturas existentes. Como puede apreciarse en la figura mencionada se ignoran generalmente las expectativas que marcan los superiores y, sobre todo, se desmotiva a los directivos por una forma errónea de comportarse a la hora de integrar ambos perfiles y, sobre todo, por el hecho de una inadecuada valoración de las competencias disponibles. Se está valorando desde otro perfil distinto, lo cual ha tenido unos costes enormes en esta transición de un sistema de economía cerrada a un sistema de economía abierta, que ha implicado pérdidas importantes en la capacidad directiva.

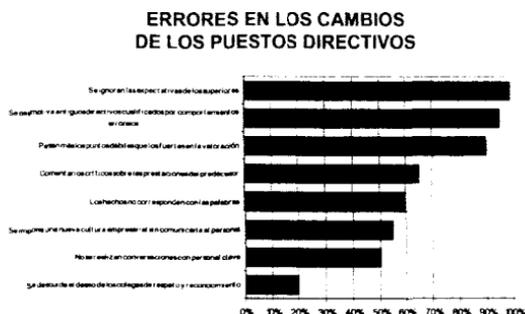


Figura 16

7. Diseño corporativo y organizativo de la empresa

Una empresa, como corporación, consta de tres dimensiones:

- La primera corresponde a la *dimensión corporativa*, es la que se expresa en el intangible de una empresa, esto es, frecuentemente representa el 60%, 70% del valor de capitalización bursátil. Es este intangible el que genera la *eficiencia corporativa*, que basada en la *confianza* y en la *reputación*, logra adentrarse en el futuro a través del posicionamiento corporativo con una clara apuesta por un tipo de empresa, con un sistema de valores que se trata de compartir por las personas que van asumiendo una cultura empresarial. Dirigir una empresa es siempre realizar cambios culturales de acuerdo con una referencia marcada por la *filosofía empresarial* que es la que señala aquellos valores que debieran de compartirse para que esa visión de futuro se logre en base a las competencias de las personas.
- Una segunda dimensión corresponde a los *tangibles tradicionales* que son los sistemas y la eficiencia organizativa. Son procesos y organización que afecta a la manera de coordinar los elementos tangibles de la compañía.
- Y la tercera dimensión es la *estrategia*, la manera en la que una empresa se adapta a sus entornos. Esta estrategia, tanto técnica como socioeconómica, le va a facilitar a la empresa el éxito o fracaso de sus tangibles e intangibles. La estrategia, nueve de cada diez fracasan, corresponde al elemento más delicado en el proceso y se cometen errores muy graves dentro de la misma⁹.

⁹ The Economist (2003a): "Corporate Strategy - Who goes eaten and who goes to eat", 10 de julio de 2003.

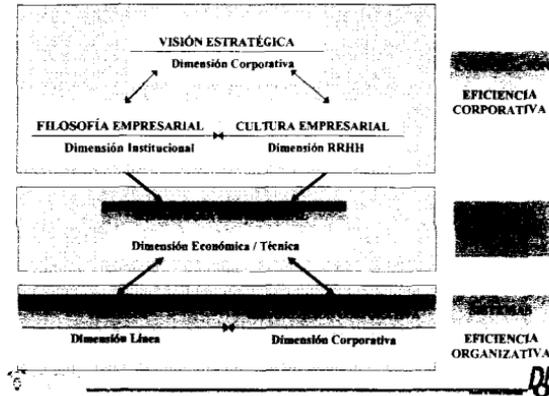


Figura 17

Uno de los aspectos más significativos dentro del proceso empresarial es conocer cuáles son los pilares sobre los que descansan las ventajas competitivas de una empresa. Como puede apreciarse en la Figura 18, si medimos la capacidad estratégica de una compañía podemos observar que según cual sea la plataforma de elección va a tener que orientar de distinta manera su estrategia corporativa y, por lo tanto, es un liderazgo totalmente distinto.

VENTAJAS COMO CONSECUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL.

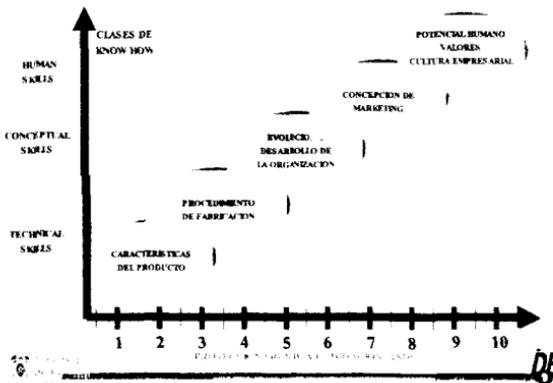


Figura 18

Si dividimos en tres grandes áreas las competencias disponibles, *competencias técnicas*, *competencias conceptuales* y *competencias humanas*, puede observarse que si la orientación es hacia el *producto* la ventaja competitiva de esta naturaleza tiene un período de vida muy corto, entre uno y tres años como máximo. Si se diferencia esa compañía en el *procedimiento de fabricación* tiene una ventaja competitiva, entre dos y cinco años. Pero si la diferencia se centra en la *forma* como esa compañía se *organiza* puede tener unas diferencias competitivas de hasta siete años. Copiar una organización, ese hecho diferencial de la estrategia, precisa su tiempo y sus formas y esto se aprecia claramente también en el ejemplo *Toyota*¹⁰. Más importante es todavía cuando la aproximación o el proceso de adaptación de la empresa al entorno se realiza en base a *conceptos de marketing* que le conceden una ventaja competitiva entre siete y nueve años, siendo de diez años cuando está basado en su *cultura empresarial*¹¹.

El potencial humano constituye, sin duda, una de las ventajas competitivas más importantes ya que hay que descubrirlas. Y hay que descubrirlas en el sentido mencionado de la innovación, productividad y competitividad y, por lo tanto, juega un papel decisivo la manera en la cual los recursos humanos, las personas, están involucradas en la institución como corporación, en su diseño organizativo y también en todo el soporte ético.

En la Figura 19 puede apreciarse la interpretación y constitución de una empresa como institución que verdaderamente la conforma el sistema de valores que determina los comportamientos de las personas involucradas como *stakeholders*. Estos comportamientos se orientan a los valores que hay que compartir, a esa filosofía empresarial que es la que va a permitir el que esa *visión de futuro* de la empresa tenga lugar a través del conocimiento. Los elementos clave son la elaboración de *principios corporativos* y *no de reglamentos* que hagan posible que las personas tengan un espacio suficiente, individual, y como grupo social, para involucrarse en el futuro y compartir el conocimiento a través de formas organizativas de redes.

¹⁰ Véase Toyota, The Economist (2005): "*The car company ...*", ob. cit.

¹¹ Véase el documento constitucional de Nestlé, Nestlé (1999): "*The Basic Nestlé management and Leadership Principles*", Vevey.

Si no se entra en diseños corporativos y organizativos en red la coordinación tendrá que ser en base contractual, tal como se ha expuesto anteriormente, con todas las rigideces y los traumas que han planteado y van a seguir planteando en el futuro próximo. La *confianza* está más en la parte de los *valores* que en la parte de los contratos, aunque al fin y al cabo estos también van a depender de la viabilidad y confianza en su realización.



Figura 19

Un impacto importante es, por tanto, el *diseño organizativo* de las corporaciones, dado que en estructuras jerárquicas, burocráticas, que son las que han dominado y siguen dominando en más de la mitad de la economía, es imposible que se puedan producir fenómenos de compartir valores. Lo máximo que se pueden compartir, bajo la amenaza de la ineficiencia o no, son reglamentos o normas derivadas de los reglamentos, esto es, todo lo que se encuentra entorno al puesto de trabajo.

El puesto de trabajo, en la dinámica de cambio antes señalado, su vigencia en una empresa está en entredicho, ya que estos puestos de trabajo tendrán que modificarse permanentemente, no por el hecho tecnológico, sino por la forma como se comparte para lograr mayores productividades por la vía de las economías de escala virtual.

FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN CAMBIO

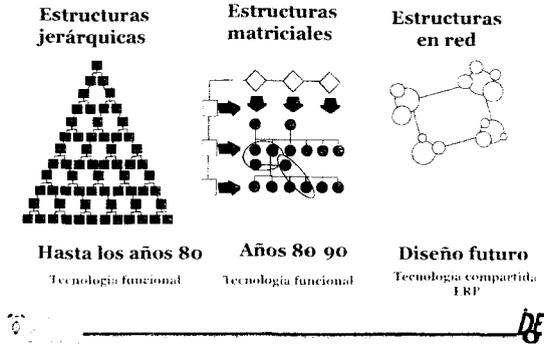


Figura 20

En una *estructura matricial* compartir valores es difícil desde el punto de vista de que una de las partes entiende los negocios y la otra entiende las funciones, por lo tanto, tenemos la construcción de islas o islotes en los cuales se pueden compartir, dentro de ellos, capacidades y potenciales pero no más allá, lo cual significa la generación de una cultura de islas dentro de la organización empresarial de muy difícil coordinación.

De ahí proviene todo el debate actual entorno al tema de "*Global one*" como lema expresivo de cómo tienen que organizarse las empresas transversalmente, globalmente¹².

La única manera de poder organizar la forma de coordinar valores y compartir los mismos son las redes, quiere decir, que la persona dispone, por un lado, del grupo social coherente en el cual deposita sus competencias y, al propio tiempo, este grupo social se encuentra en el entramado de todo un conjunto donde el intangible y lo virtual juegan un papel decisivo en el conjunto de las compañías.

¹² Véase el caso Siemens A. G., Pierer, H. V.; Mirow, M. (2004): "*Strategy im Praxistest*", Harvard Business Manager, octubre de 2004.

8. Espacio ético de la empresa

Pero todo ello descansa en uno de los aspectos que son peculiares de una apertura de las sociedades y de las economías: es la configuración de los *espacios éticos*. Esto es, el hecho de que la persona disponga de un espacio dentro del cual tiene que asumir los riesgos y asumir las responsabilidades buscando las oportunidades que ofrecen las distintas alternativas en el espacio económico y en el espacio social. Como puede apreciarse en la Figura 21, ese espacio ético, que es el espacio legitimizado, por una parte, por el orden económico y social, de ahí su importancia, y, por otra parte, por la búsqueda de la estabilidad social que haga factible la generación de confianza que permita compartir.

CRITERIOS CLAVE PARA EL DISEÑO DE LAS INSTITUCIONES
LO ECONOMICO Y LO SOCIAL

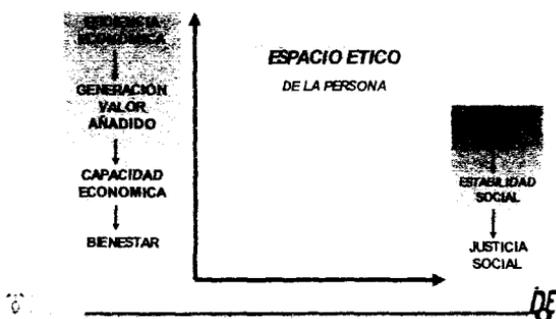


Figura 21

Y este espacio ético¹³ corresponde, sin duda, al fundamento de la generación de confianza y la recuperación de formas organizativas con bajos costes de coordinación, flexibles y rápidas en el cambio, en el que la persona pueda depositar sus competencias.

Por consiguiente, toda empresa, como toda institución, es una comunidad que abarca sistemas de valores, por una parte,

¹³ Utz, A. F. (1998): "Ética Económica", ..., ob. cit.

institucionales, y, por otra parte, los sistemas de valores de las personas.

En lo que se refiere a los *sistemas de valores corporativos*, institucionales, la filosofía corporativa recoge la curva de preferencias de los valores que legitima una empresa y, por lo tanto, se conoce, se da transparencia, al espacio de su actuación, lo que va a repercutir en la propia *reputación* de esa empresa al generar transparencia. La transparencia no puede darse a través de contratos ni a través de afirmaciones de ninguna índole, puesto que nadie tenemos "*bola de cristal para adivinar el futuro*", sino solamente es posible en base a la legitimación de ese espacio en el cual, a través de los principios, establece una compañía cuál es la *visión* que tiene de esas responsabilidades económicas y sociales, de la responsabilidad corporativa.

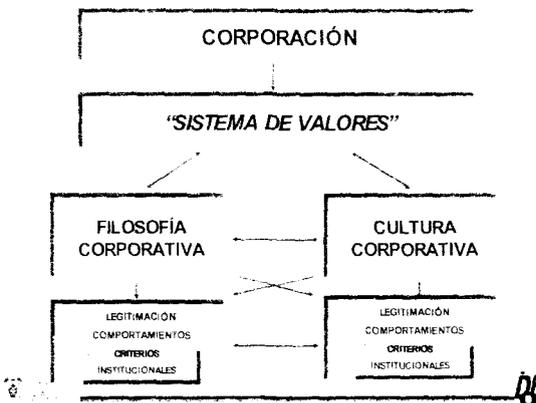


Figura 22

Cuando estamos hablando de la *cultura corporativa*, estamos hablando de la función de preferencias de cada una de las personas de una organización, que tiene como referente para poder compartir entre ellas la función de la institución, la *filosofía corporativa*, que es la que le "*autoriza*" a legitimizar sus comportamientos, con lo que cada una de las personas transfiere *confianza* y, al mismo tiempo, configura la reputación de una compañía.

Visto en otros términos, *dirigir una empresa*, tal como se expresa en la Figura 23, corresponde a la reducción de los *costes de coordinación*, que no son otros que los potenciales económicos y sociales disponibles que no se están utilizando, por lo tanto, no tienen que ver con los gastos de coordinación, sino que son los potenciales económicos y sociales con los cuales todo directivo tiene que enfrentarse a la hora de dirigir una compañía.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL / CULTURA EMPRESARIAL

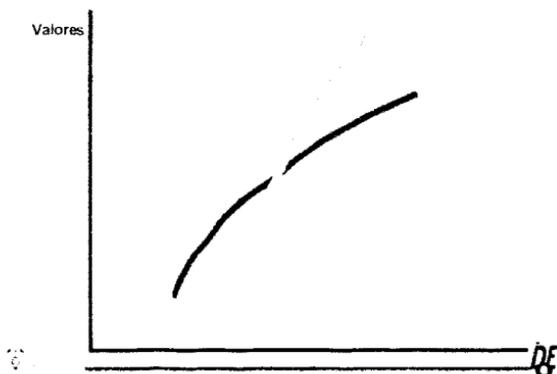


Figura 23

La función de referencia es la *función institucional*, la curva de preferencias de la institución que es la que marca cuáles son los valores a compartir y, por otra parte, dirigir una empresa es dirigir un *cambio cultural* que es ir reduciendo sistemáticamente los costes de coordinación que se logran con una mejor utilización de los espacios económicos y sociales propios y ajenos. Esto es, las economías de escala virtuales y las economías de escala propias¹⁴.

¹⁴ García Echevarría, S. (1994): "Introducción a la Economía de Empresa", Ed. Díaz de Santos, Madrid, pp. 198 ss.

9. Desarrollo directivo y liderazgo claves del éxito empresarial

Un directivo, la capacidad directiva de una compañía, supone dos funciones básicas:

1. Un proceso de *adaptación* permanente por parte del líder de las instituciones, de los procesos y de las funciones, a los cambios permanentes del entorno, esto es, debe practicarse un cambio permanente en la manera de dirigir, puesto que el entorno, las redes, se están modificando permanentemente.
2. Todo directivo, su función fundamental es *integrar* y no desintegrar. Integra personas, integra valores, integra comportamientos, al objeto de generar en términos económicos transparencia y reputación, esto es, la generación de confianza que de soporte a la misma con lo cual estará involucrando una compañía con una alta fiabilidad¹⁵.



Figura 24

¹⁵ Véase el caso Toyota, The Economist (2005): "The car company...", ob. cit.

Los cambios organizativos, que deben ser permanentes, tal como hemos visto en el diseño de las dos columnas básicas de la estrategia, suponen un cambio sin traumas, rápido y flexible, al objeto de lograr tanto el éxito personal como institucional.

COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DIRECTIVO

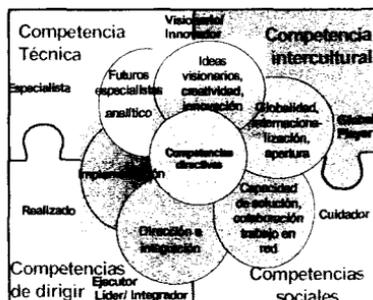


Figura 25

Todo directivo debe dirigir y desarrollar sus potenciales en base a cuatro competencias básicas:

1. Las *competencias técnicas* en las correspondientes áreas del saber y del conocimiento.
2. Las *competencias interculturales*, que son las que le dan precisamente una visión global y le capacitan para crear y para poder visionar y dar globalidad al conjunto saliéndose de la dimensión puramente analítica de lo técnico, como especialista.
3. Tiene que disponer de *competencias sociales*, esto es, la capacidad de generar un grupo social que comparta y, por lo tanto, su misión fundamental es ser un *coach* que permita, al propio tiempo, el que las personas realicen un proceso de cooperación con el fin de que las competencias sean eficientemente utilizadas y no se produzcan altos costes de coordinación.

4. Las *competencias de liderar*, de dirigir, y por lo tanto la capacidad de dirigir e integrar, esto es, de transformar en una realidad económica y social la visión que se tiene del conjunto de la empresa.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE UN LÍDER TRANSFORMACIONAL

Dimensión personal

- Legitimización / credibilidad
- Identificación de valores
- Identidad corporativa
- Va más allá de los intereses personales
- Importancia de las prestaciones / resultados

Dimensión organizativa

- Configura la estructura y cambia la cultura
- Organización con estructuras flexibles
 - Facilita el cambio
 - Incide sobre la motivación
 - Respeto al individuo

Dimensión directiva / capacidad directiva

- Incide sobre la capacidad de esfuerzo
 - Define
 - Lo que se debe hacer
 - El rol de la persona
 - Señala la probabilidad subjetiva del éxito

Figura 26

Lo cual significa que la misión básica de un líder es transformar culturas, pues lo contrario será un buen administrador, debiendo desarrollarse en tres grandes dimensiones como puede apreciarse en la Figura 26:

1. La *dimensión de tipo personal*, humana, esa capacidad de la persona que identificándose ejemplarmente con valores y con la corporación, su actuación va más allá de sus propios intereses personales, de una filosofía hedonista-egoísta que destruye a través de esa dimensión personal cualquier capacidad de liderazgo. Lo que supone la orientación a resultados y no al gasto, considerando al gasto como condición *sine qua non* para el resultado.
2. La *dimensión organizativa*, la existencia o no de barreras insalvables que son las que permiten que las personas puedan ir modificando su cultura y puedan, por lo tanto, orientarse a los procesos de cambio necesarios en base a la

propia iniciativa y motivación del individuo respetando sus elementos diferenciales. Si destruimos la identificación de cada persona en su hecho diferencial específico estaremos destruyendo cualquier trabajo en red o en equipo de altas prestaciones¹⁶.

3. Y la *dimensión directiva* coincide con la capacidad de visionar el futuro y poder marcar qué es lo que se debe hacer con respecto a lo que se hace actualmente y, muy en particular, en señalar las expectativas de éxito en todos los procesos empresariales.

Nos encontramos, sin duda, ante una nueva *cultura de liderazgo*, como puede apreciarse en la Figura 27, y que es una cultura que admite el error basado precisamente en la *confianza* y en la apertura de personas, organizaciones y empresas para generar iniciativa, creatividad y *autonomía*¹⁷. Sin una *cultura del error*, que es lo que sucede en organizaciones burocráticas, el error se sigue realizando dado que cualquier interrupción supondría un coste social importante y, por tanto, se realiza el error todo el proceso.

Hacia una nueva cultura de liderazgo

Exige:

- » Cultura de confianza y apertura
- » Iniciativa, creatividad y autonomía
- » Disposición a la cooperación y a ayudar
- » Cultura del error
- » Disposición a la responsabilidad personal
- » Ejemplarizar en valores la filosofía empresarial
- » Apertura intercultural
- » Lealtad a la empresa y a los objetivos
- » Desarrollo medidas exigentes
- » Management del conocimiento (Knowledge sharing, reconocimiento de los Potenciales y desarrollo time-to-learning).



Figura 27

¹⁶ Marr, R.; García Echevarría, S. (1997): "La dirección corporativa de los Recursos Humanos", Ed. Díaz de Santos, Madrid, pp. 109 ss.

¹⁷ The Economist (2003b): "How to run a company well", 23 de octubre de 2003.

Esta cultura del liderazgo está basada en la *interculturalidad*, y muy en particular, en la lealtad a la empresa y a los objetivos de la empresa, entendiéndose por lealtad la capacidad de poder contribuir al éxito de las personas que están implicadas bajo la responsabilidad de ese líder, desarrollar esas personas como base fundamental del desarrollo de las instituciones.

Pero la clave de la nueva cultura de liderazgo es el cómo se logran compartir los valores y los potenciales de las personas al objeto de que esa persona pueda desarrollarse, actualizarse y crecer en valor permanentemente, tanto en su dimensión técnica como en sus dimensiones interculturales, sociales y de liderazgo.

10. Conclusiones

Existen cinco criterios que deben considerarse de manera fundamental si se quiere incrementar la productividad y la competitividad de una economía. Estos cinco principios son:

1. Una economía situada en una sociedad abierta, en una economía que se abre permanentemente y en una sociedad cuyos valores son cada vez más abiertos, solamente existe criterio cuando se dispone de pensamiento global y no de criterios analíticos. La complejidad es creciente y solamente puede enfrentarse a esa complejidad en base a la capacidad de poder tener una visión global para poder situar *"la contribución"* que realiza cada una de las personas.
2. Una de las características tanto de la persona como de las organizaciones, como empresa, universidad, hospital, etcétera, *todo directivo, todo líder, debe conocer cuáles son los potenciales disponibles, descubrirlos y poner en marcha mecanismos corporativos (valores) y formas organizativas que permitan una mejor utilización de estos recursos, esto es, reducir los costes de coordinación a través de procesos creativos.*

LOS CINCO PRINCIPIOS DE MANAGEMENT

- PENSAMIENTO GLOBAL
Considerar las consecuencias sobre el conjunto y atreverse a asumir la complejidad
- CONOCIMIENTO DE POTENCIALES
Conocer y utilizar mejor los recursos escasos disponibles ---> procesos creativos
- MENTALIDAD ECONÓMICA
Conocer la dimensión económica de los recursos, evitar todo despilfarro
- REFERENCIA A CLIENTES Y COMPETENCIA
Conocer la posición
- PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Futuro punto de referencia

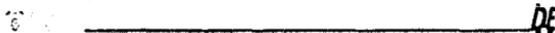


Figura 28

3. En una sociedad abierta los recursos son escasos, por lo que debe darse mayor beligerancia a la persona por su capacidad de razonamiento, de racionalidad, al objeto de que esos recursos escasos constituyan una de las piezas en el comportamiento de las personas. Para Utz el *principio de productividad integral* es el principio ético por excelencia, y que no corresponde a la productividad cerrada de una institución, principio ético que coincide con el principio económico. Si no se crea productividad a nivel global difícilmente se van a crear puestos de trabajo que precisa toda persona para su propio desarrollo personal, independientemente de las dimensiones contractuales de cualquier índole.
4. Una referencia fundamental es la orientación a resultados. Pero esta orientación a resultados supone una interpretación de que el resultado corresponde a la satisfacción que alcanza el cliente con la aportación que realiza un individuo dentro de una organización. Por lo tanto, el ser competitivo tiene que ver con "el otro"; esto es, el grado de respuesta a las necesidades "del otro". Por lo tanto, si cubro esas necesidades tendré una mayor facilidad para poder realizar con satisfacción este trabajo.

5. Pensamiento estratégico. Significa que toda actuación es siempre futuro y que, por lo tanto, el pasado es un referente de muy poco valor informativo. Este pensamiento estratégico supone otra manera de entender el riesgo y la responsabilidad, significa el poder aventurar el descubrimiento de dónde se quiere posicionar y entorno a él cuáles son aquellos valores, aquellas corporaciones y aquellas organizaciones, así como aquella forma del *management* que permita lograr las metas diseñadas en cooperación con los demás.

11. Bibliografía

- DEUTSCHER INSTITUTS (2004): "*Deutschland im Globales Wettbewerb 2004 Internationales Wirtschaftszahlen*", Verlag, Colonia.
- EL PAÍS (2005): "*España pierde el tren de la competitividad*", 16 de enero de 2005.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1994): "*Introducción a la Economía de la Empresa*", Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.; VAL NÚÑEZ, M. T. (del) (1995): "*Los Recursos Humanos en la empresa española – su desarrollo directivo y corporativo*", Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- MARR, R.; GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1997): "*La dirección corporativa de los Recursos Humanos*", Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- NESTLÉ (1999): "*The Basic Nestlé Management and Leadership Principles*", Vevey.
- PIERER, H. V.; MIROW, M. (2004): "*Strategie im Praxistest*", Harvard Business Manager, octubre de 2004.
- PÜMPIN, C.; GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1988): "*Cultura Empresarial*", Ed. Díaz de Santos, Madrid.

- THE ECONOMIST (2003a): "*Corporate Strategy - Who goes eaten and who goes to eat*", 10 de julio de 2003.
- THE ECONOMIST (2003b): "*How to run a company well*", 23 de octubre de 2003.
- THE ECONOMIST (2005): "*The car company in front*", 27 de enero de 2005.
- UTZ, A. F. (1998): "*Ética Económica*", Unión Editorial, Madrid.

ÍNDICE DE WORKING PAPERS – SERIE POLÍTICA EMPRESARIAL

- 290 / BISKUP, R. (2005): *"El deterioro de la Unión Europea por afanes de gran potencia"*, Alcalá de Henares, 31 págs.
- 291 / CASTAÑO, R. (2005): *"La gestión integral de Recursos Humanos"*, Alcalá de Henares, 183 págs.
- 292 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): *"La empresa en un entorno macroeconómico"*, Alcalá de Henares, 24 págs.
- 293 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Orden Económico-Social como marco de la Transnacionalidad Empresarial"*, Alcalá de Henares, 23 págs.
- 294 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): *"Gobierno corporativo y dirección de la empresa"*, Alcalá de Henares, 31 págs.
- 295 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Impacto de las tecnologías de la información en los nuevos diseños empresariales"*, Alcalá de Henares, 20 págs.
- 296 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Exigencias corporativas y estratégicas de la Empresa en la conciliación de la vida laboral y familiar"*, Alcalá de Henares, 28 págs.
- 297 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Entwicklung der Spanischen Gesellschaft vor und nach dem beitritt zur Europäischen Union"*, Alcalá de Henares, 26 págs.
- 298 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Does the Lisbon strategy demand a cultural transformation un european business?"*, Alcalá de Henares, 41 págs.
- 299 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"The impact of globalisation on the configuration of business institutions: From corporate design to leadership"*, Alcalá de Henares, 34 págs.
- 300 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"La empresa y su entorno"*, Alcalá de Henares, 49 págs.
- 301 / BROCKOFF, K. (2005): *"Technological Change and Corporate Governance"*, Alcalá de Henares, 30 págs.
- 302 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Ajuste del Sistema de Educación Superior Español a las exigencias comunitarias"*, Alcalá de Henares, 33 págs.
- 303 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006). *"Responsabilidad Social Corporativa: La Responsabilidad Social Corporativa como orientación del management empresarial"*, Alcalá de Henares, 33 págs.

Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE)

Universidad de Alcalá
Plaza de la Victoria s/n
28802 Alcalá de Henares
MADRID ESPAÑA
Teléfono 91 885 42 00
Fax 91 885 51 57
idoe@uah.es
www.idoe.org
<http://idoe.gioupm.com>