



**Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.**

Cátedra de Política
Económica de la Empresa
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 260

CAPACIDAD DIRECTIVA Y COMPETITIVIDAD

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc.

1-A 99/260

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 260**

DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5904571026

CAPACIDAD DIRECTIVA Y COMPETTIVIDAD

Prof. Dr. Santiago Garcia Echevarria
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Septiembre 1999

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.00
e-mail: echevarria.alcala@mad.servicom.es

EDITA:
I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 091 - 9
Depósito Legal: M - 47529 - 1999

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**
Pº de La Estación, 7 - Alcalá de Henares

INDICE

	<u>Pág.</u>
<i>I. INTRODUCCION</i>	<i>5</i>
<i>II. CAUSAS DETERMINANTES DE UN NUEVO ESCENARIO EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL</i>	<i>6</i>
<i>III. NUEVOS IMPULSOS Y CONTENIDOS DE LA CAPACIDAD DIRECTIVA</i>	<i>15</i>
<i>IV. CONCLUSIONES</i>	<i>19</i>

I. INTRODUCCIÓN¹

En la medida en la que se abre nuestra sociedad, se eliminan barreras, se manifiesta una creciente competitividad a la que debe darse respuesta desde la singularidad de cada una de las empresas. Es una premisa cada vez más generalizada que la competitividad de una empresa es el resultado de su capacidad directiva.

Ser competitivo significa, en un primer término, disponer de competencias, esto es, ser diferente a los demás y tener capacidad de apostar por algo diferente que pueda integrar a los clientes. No se puede ser competitivo si no tiene una competencia que ofrecer, que resuelvan de manera más eficiente las necesidades de los clientes. Las competencias, el tener competencias, constituye, por otro lado, un elemento constitutivo de la propia persona. La persona es la que tiene

¹. Conferencia de clausura del Curso Universitario de Formación Económica para profesionales bancarios de la Universidad de Alcalá el día 28 de junio de 1999.

las competencias, ella es competente y no, en primer lugar, la organización. De ahí que se trate de dar un paso más y se hable de *organizaciones inteligentes*, organizaciones que son flexibles y se adaptan rápidamente a los procesos de cambio a través del conocimiento.

En la actualidad surge como un fenómeno de moda el hablar del "conocimiento" bajo una rúbrica mal definida como "gestión" del conocimiento. La competitividad, ser competente, es ciertamente disponer de conocimiento para lograr procesos directivos que le permitan a la empresa adaptarse de manera rápida a los procesos de cambio. La pregunta que puede plantearse es: ¿qué es lo que está pasando en nuestra sociedad y en nuestras instituciones económicas y sociales?

II. CAUSAS DETERMINANTES DE UN NUEVO ESCENARIO EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

Puede, sin duda, afirmarse que estamos ante una clara "*revolución*" de las instituciones, de la forma de concebirlas, de dirigirlas y de organizarlas. De repente lo que ha sido tabú durante muchas décadas se reabre, por ejemplo, los temas de jubilaciones anticipadas, etc.

La palabra "*reforma institucional*" afecta a toda la Unión Europea, pero también a todos y a cada uno de los países, y a todas

sus empresas e instituciones en términos genéricos. Y ¿cuáles son las causas de este proceso?

Puede afirmarse que las causas vienen determinadas básicamente por:

- La apertura rápida de las sociedades, con un cambio de valores, lo cual permite señalar la existencia de una nueva civilización que viene denominándose, de manera imperfecta, como *globalización*.
- En segundo lugar, la capacidad de la *tecnología*, mejor dicho, la capacidad de aplicar la tecnología para asumir procesos con gran capacidad de adaptación y flexibilidad.
- Las tecnologías de *información y comunicación* contribuyen de manera relevante a la reducción de los tiempos en la transferencia de los procesos, de los conocimientos y de toda la acción empresarial, lo que ha suprimido radicalmente lo que denominamos de manera genérica “tiempos muertos”, esto es, la disposición de recursos escasos sin que sobre ellos se esté realizando ningún proceso de transformación, esto es, sin creación de valor.

La globalización es, sin duda, un proceso irreversible. No sirve para nada estar discutiendo su existencia y su bondad o no. Es un proceso de cambio de civilización cuya característica fundamental es

el acercamiento entre las personas al derruir las barreras que les han distanciado históricamente, así como también política y sociológicamente.

La reducción de estas barreras no supone que no vuelvan a surgir nuevas barreras, por lo que toda la acción humana tiene que estar permanentemente orientada a reducir de manera cambiante y constante las nuevas barreras que involucran recursos, capacidades y, sobre todo, tratan de distanciar a personas y espacios. Todo ello genera elevados costes económicos y sociales que son los que conllevan verdaderamente las dificultades para dar respuesta satisfactoria a las necesidades de la sociedad.

Lo tradicional en nuestra cultura, y durante muchas décadas, probablemente durante más de un siglo, ha sido la construcción permanente de barreras para proteger sus “patrimonios”, unas veces para defenderse del otro, otras veces para gozar de una “cultura patrimonialista”, y, no por último, también una concepción estática de la persona en la que la diferencia con el otro se mantiene y, sobre todo, se mantiene la distancia.

Uno de los contextos tradicionales ha sido las estructuras jerarquizadas, las estructuras “*obstáculo*”, orientadas a una cultura de las “cosas”, funciones, y su establecimiento en base a relaciones contractuales. El contrato ha sido la dimensión coordinadora entre la aceptación o rechazo de las “cosas”.

La economía ha sido y sigue siendo, en parte, entendida como un “juego de suma cero”, esto es, existe una referencia fija y la economía trata de repartir de manera que lo que uno gana el otro lo pierde. Esto es “trueque”, que es lo que ha llevado a toda una interpretación del fenómeno económico y social, generando estructuras de regulaciones normativas, a veces mal entendidas, bajo los conceptos de *“bienestar social”*, con una fuerte e ineficiente intervención del Estado en determinadas situaciones.

La realidad es que nos encontramos en un contexto en el que el coste de la aplicación de esta regulación de normativas, esta orientación a la distribución, y no a la creación y desarrollo, ha sido, sin duda, una de las claves dominantes. Donde hay barreras, hay que regular su paso, y éste es el gran problema.

Lo cual ha conllevado siempre a que este *“paso”* entre las distintas unidades se hace a través de una *“cultura del precio”* de las cosas, del juego de negociar.

Otra de las características fundamentales de lo tradicional ha sido la existencia de organizaciones caracterizadas por “mercados” en los que se regula e interviene (50% del PIB), y las normas establecidas son solamente para resolver el paso de las barreras. Por ejemplo, las carreras profesionales en una institución en la que esas barreras no permitan la utilización de las capacidades humanas disponibles en una organización.

Por otro lado, las organizaciones de las empresas, o de cualquiera de las instituciones, con lo que se encuentran es que al romperse o caerse las barreras con respecto al entorno, éste se dinamiza y se hace mutativo. La empresa tiene que romper necesariamente sus organizaciones jerárquicas si quiere dar respuesta a la nueva dinámica de esos entornos como consecuencia de la destrucción de barreras. Las organizaciones jerárquicas son lentas en los procesos de adaptación, debido básicamente a que sus competencias son predominantemente funcionales y poseen un bajo nivel de conocimiento en lo que respecta a la forma de coordinar más allá de lo contractual, o del establecimiento de criterios de paso a través de las barreras.

En realidad la clave fundamental ha sido su permanente alejamiento del cliente, esto es, del resultado de la acción humana como punto de referencia para orientar la racionalidad en la disposición de los potenciales y recursos. Han sido siempre “unidades administradoras” de esos pasos a través de barreras.

Con la globalización, con el nuevo enfoque de civilización, lo que ha sucedido es que los mercados han roto las barreras y se comienzan a desregularizar con un impacto muy significativo de los procesos de privatización. Se van creando espacios geográficos más amplios, acercando personas y culturas al no existir barreras y al no existir altos precios de pago por cruzar estas barreras (despilfarro de recursos).

Es entonces cuando surge la necesidad de la interculturalidad y de la interdisciplinariedad como punto de referencia clave para sustituir las barreras de paso por las relaciones e integración de las personas en proyectos comunes. Se rompen los criterios de “mercados” tradicionales altamente regulados, espacios muy locales y de productos, productos terminados, para pasar a espacios sin límite, p.e. a productos transaccionales de la más diversa naturaleza correspondiendo a las divisiones de trabajo más elementales. Se empieza a ser consciente de que la valoración de la racionalidad es consecuencia de la satisfacción del cliente y del potencial de estos clientes.

Por primera vez en la historia moderna se plantean las organizaciones una reorientación hacia la persona y dejan, en segundo término, las “cosas”, en lo que concierne más a la disposición de recursos. Las personas deben orientarse a su integración en el proyecto de la comunidad y, en base al mismo, buscar la cercanía del “otro”, tal como el cliente, el personal o el competidor. La búsqueda de organizaciones *lean* no es ningún capricho de moda, sino que corresponde prácticamente a la única manera de integrar, dadas las exigencias de comunicación y diálogo en los procesos de realización racional, a las necesidades de los clientes.

Una de las causas básicas de este proceso de transformación es, sin duda, que se culmine la creación de un amplio espacio geográfico, como es la Unión Europea, con una sola moneda, el Euro. Coincide, ciertamente, y de manera histórica, con la globalización, pero no ha

existido por principio una interrelación inmediata en un principio. El Euro significa una contribución básica hacia una “cultura de la estabilidad” para que ceda paso la “cultura del precio” que está orientada a salvar barreras. La cultura de la estabilidad conlleva, sin duda, la eliminación de toda barrera monetaria, y no solo en cuanto a su dimensión material, sino en cuanto a su dimensión del intangible: confianza.

La cultura del precio ha constituido, sin duda, la necesidad de una determinada capacidad directiva para negociar el paso de las barreras, en cualquier organización o en cualquier mercado, y ha sido uno de los grandes negocios sin que con ello se cree, sin duda, “valor”; más bien estas transacciones han reducido el “valor”. El paso de una “cultura del precio” a una “cultura de costes” significa el reestablecimiento del criterio económico, de la racionalidad, con la que cada una de las instituciones, o de las personas, utilizan los recursos escasos disponibles. La globalización y el Euro exigen una cultura de la estabilidad, no solo en el ámbito político-societario, sino también en el económico y social. Sin estabilidad no puede funcionar una globalización, ya que no hay barreras de protección o patrimonialistas. Y sin estabilidad no puede funcionar el Euro. De ahí el debate que se abre por parte de algunos en el hecho de si es o no necesario establecer instituciones que “vigilen” estos espacios más amplios sin barreras. El problema es si esas instituciones van a ser creadoras de nuevas barreras.

El marco en el que se desenvuelve la actividad empresarial, el entorno de la empresa, está caracterizado, sin duda, por su carácter cambiante y rápidamente realizable, siendo imprevisible el proceso de cambio. Es un entorno mutativo. Pero no es el entorno que asumían los economistas durante décadas de entornos "turbulentos". Se trata de entornos estables, desde el punto de vista del marco de referencia de ese espacio, que abarca desde la estabilidad económica, social y monetaria todos aquellos elementos que definen una cultura de la estabilidad. Dentro de este marco estable se produce el cambio, lo que se materializa en la manera en la cual se utiliza, desde el punto de vista de la racionalidad económica y ética, las capacidades disponibles. De ahí la gran importancia de la capacidad directiva. El directivo tiene como misión fundamental no sobrevivir en entornos inestables, desde el punto de vista del marco general monetario de la sociedad, sino su gestión, su capacidad de poder para utilizar los recursos disponibles.

El marco de la empresa está anclado en la estabilidad, y lo que cambia es la división del trabajo, el ámbito de la capacidad directiva. No es ya la incertidumbre tradicional, p.e. si los órganos políticos ajenos a la empresa toman decisiones de devaluaciones o modificaciones turbulentas de entornos sin creación de valor. La división de trabajo, el hecho concreto de la utilización eficiente de las capacidades disponibles, la decide la empresa y el individuo, y es donde se reflejan sus competencias. El hecho de compartir sus competencias con proveedores, clientes y competidores, constituye todo un nuevo diseño del quehacer directivo.

Esto es lo que exige disponer de una nueva capacidad directiva que pueda responder a los cambios rápidos de la división de trabajo y que la competitividad no está en el precio, sino en el “coste” como expresión de la racionalidad. Esto es, el resultado de la acción directiva es la mayor racionalidad posible en la utilización de las capacidades propias y ajenas para conseguir aquellos resultados que den la mejor respuesta a las necesidades de los clientes. La reducción permanente de los costes unitarios a través de la creatividad y de la innovación, de la cooperación y de la competencia, significa el paso de una “negociación de precios” a una “utilización de las capacidades” propias y ajenas.

Los criterios en este nuevo escenario son, sin duda, dos:

- En primer lugar, la *estrategia de la diferenciación* a través del conocimiento y del personal capaces de integrar ese conocimiento para utilizar los potenciales del cliente.
- La reducción permanente de los *costes unitarios* a través de la integración del personal, del cliente, proveedor, de manera que se produzca una reducción sistemática de los costes de coordinación dentro del ámbito de la aportación de las competencias de cada uno de sus miembros.

El criterio básico sobre el que descansan los nuevos diseños de la capacidad directiva viene definido por la recuperación de la

persona, bien sea como cliente, proveedor o colaborador de una empresa, y la recuperación de la confianza en la institución, como centro en el cual se genera esa reducción de los costes como consecuencia de la adecuada utilización de sus capacidades.

La empresa española tiene un grave problema y es que la integración del personal en el proyecto empresarial es baja. Siempre se ha orientado la cultura de personal a las relaciones o capacidades contractuales, la capacidad negociadora y no se ha orientado al comportamiento de la persona integrándola en el proyecto empresarial. De ahí las dificultades para la ruptura organizativa del tipo jerárquico funcional a pasar a estructuras *lean*. Por otra parte, el aprendizaje de los nuevos estilos de dirección integrados exige anular el miedo como valor que dificulta el diálogo, como consecuencia de estructuras jerárquicas y, principalmente, por la falta de una orientación al cliente y a sus oportunidades y potenciales.

III. NUEVOS IMPULSOS Y CONTENIDOS DE LA CAPACIDAD DIRECTIVA.

No cabe la menor duda que los procesos de dirección en la empresa actual y futura no son más sencillos que los anteriores. Es "relativamente fácil" dirigir una empresa cuando se ha prescrito por norma, desde la descripción de los puestos a las estructuras jerárquicas, la distribución de poderes y todo lo que concierne a las

estructuras de relación entre las cosas, departamentos, secciones y personas, a través del “contrato”.

En la actualidad las crecientes exigencias de descentralización como consecuencia de la necesidad de acercar al cliente los potenciales de la propia empresa, y de conocer al cliente en cuanto a sus necesidades, obliga necesariamente a las organizaciones a descentralizarse para poder acercarse a esta realidad del cliente. Las competencias locales e individuales, junto a las competencias de la globalidad de una empresa constituyen los dos niveles que tienen que integrarse en la capacidad directiva.

No hay capacidad directiva si no se dispone, por un lado, de la visión corporativa correcta por parte de cada una de las personas de esa empresa y no existe capacidad directiva si, a su vez, no hay competencias, o la organización establece barreras para poder facilitar las competencias individuales y locales.

Por otra parte, y de manera creciente, un amplio equipo directivo precisa, para dirigir organizaciones planas, no jerárquicas, de soportes importantes de estructuras de información y comunicación. Cada vez se sustituyen más las estructuras “duras”, de personas e instituciones, por estructuras “blandas”, esto es, por la disposición de información y de comunicación a los efectos de coordinar a través de formas organizativas “virtuales”, cada vez más orientadas a estructuras de redes. Por tanto, la capacidad de dirigir exige un amplio desarrollo directivo en dos ámbitos:

- En primer lugar, en base a los valores (filosofía empresarial) que orientan esa visión global, corporativa, necesaria, que orienta sobre las prioridades y criterios que deben observarse en todas las actuaciones en la empresa. Esta visión global es la que da a la empresa esa dimensión corporativa que permite a las personas integrarse en un proyecto global de forma que pueda coordinar más eficientemente. Para ello se precisa del desarrollo de una capacidad directiva que sepa dirigir en base a principios.
- En un segundo nivel se trata de pasar de esta dimensión global, de una visión corporativa, a la realidad en la cual se desenvuelve cada directivo en torno a las normas de actuación que se establecen en base a sus resultados. A través de la racionalidad económica en el uso de los medios que tiene a su disposición, y el dominio del cálculo económico y organizativo, manifestado hoy en el controlling estratégico, se configura el segundo nivel de saberes que tiene que dominar un directivo.
- Pero la exigencia más significativa en el nuevo contexto del desarrollo de las capacidades directivas se encuentra en la capacidad de dirigir personas. Se trata de una nueva forma de comunicar a través de estilos de dirección integradores y la configuración de equipos de trabajo. El debate sobre liderazgo puede interpretarse de distintas maneras, pero todo

ello no tiene sentido si no conduce a un management de recursos humanos que permita la integración de la persona en los dos niveles anteriores.

Todo ello exige, de manera creciente, disponer de valores que impliquen constantemente una aceptación del proceso de transformación, de adaptación permanente al cambio. La rapidez en los procesos de cambio solamente se logra a través de la flexibilidad. Comunicación y transparencia, seguridad institucional e individual y el desarrollo de la persona son las tres claves integradoras del proceso de dirección.

El cambio organizativo hacia nuevas dimensiones de colaboración en red constituye la única vía en la cual se dispone de capacidad de cambio sin grandes rupturas o mutaciones, y con ello se puede dar una respuesta a una coordinación eficiente.

Dirigir supone dos aspectos:

- En primer lugar, la capacidad para descubrir potenciales y oportunidades tanto en el cliente como en las propias organizaciones que permitan utilizar los recursos escasos creando valor. Para ello se tienen que conocer los propios potenciales de la empresa, las competencias de todos y de cada uno de los individuos y conocer e integrar al cliente para que, conociendo sus potenciales, pueda establecerse de manera racional el perfil de sus necesidades, con lo que se

valora la respuesta de la propia empresa y de su capacidad directiva. Capacidad directiva significa utilizar las capacidades, recuperar los riesgos y, consecuentemente, disponer de magnitudes de medida que permitan su evaluación.

- En segundo lugar, dirigir significa dirigir personas, se trata de incidir en los cambios de comportamiento de acuerdo con la visión global de la corporación y, al propio tiempo, con las exigencias de racionalidad en la disposición de los recursos para obtener los objetivos concretos y locales. Dirigir supone el desarrollo de la persona implicando su creatividad y su innovación a través de sus competencias. Motivar e integrar personas en el proyecto empresarial, generar confianza, constituyen la respuesta a una lógica ética predominantemente más que una lógica económica. Ésta es consecuencia de la primera.

IV. CONCLUSIONES

1. El éxito de las empresas e instituciones en una economía abierta depende de su capacidad directiva.
2. Los entornos se encuentran en un proceso de transformación permanente, lo que obliga a las empresas a desarrollar

organizaciones altamente flexibles y capaces de adaptarse a los procesos de cambio.

3. Sin embargo, la dinámica de cambio de los entornos se asienta necesariamente en una cultura de la estabilidad, lo que modifica totalmente la orientación de la empresa pasando de riesgos de inestabilidad financiera a riesgos de rapidez de adaptación económica.
4. La nueva dimensión económica está orientada a la capacidad de dirección que permita utilizar los potenciales disponibles propios y ajenos.
5. No es el precio de las "cosas" el que determina el éxito o fracaso del directivo, sino el coste unitario como consecuencia de la utilización de las capacidades disponibles dentro y fuera de la empresa.
6. La reducción constante de los costes unitarios constituye la referencia económica de la capacidad directiva aportando un creciente valor a los procesos, tanto empresariales como del entorno. Pero, por otro lado, la diferenciación, conforme a los perfiles y necesidades de los clientes, del otro, constituye la otra referencia del cliente.
7. La competitividad de una empresa depende de sus competencias, de sus conocimientos, lo que se manifiesta en los dos criterios que

acabamos de mencionar: en el desarrollo de la persona y la confianza en las instituciones.

