



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

Cátedra de Política  
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 247

**LA DIMENSIÓN CORPORATIVA DE LOS  
RR.HH. EN UNA ECONOMÍA GLOBALIZADA**

**El reto para la capacidad directiva**

*Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría*

Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc

1-A 96-247

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5903342294

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 247**

**DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**LA DIMENSIÓN CORPORATIVA DE LOS RR.HH.  
EN UNA ECONOMÍA GLOBALIZADA  
El reto para la capacidad directiva**

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

Alcalá de Henares, 1998

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

Vanessa Peón

© 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

EDITA:

**I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

ISBN: 84 - 8187 - 076 - 5

Depósito Legal: M - 4020 - 1.999

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**  
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

## INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION .....	5
II. LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA COMO PROCESO DE CAMBIO .....	7
III. LAS EXIGENCIAS A LOS NUEVOS DISEÑOS ORGANIZATIVOS .....	13
IV. LA NUEVA DIMENSIÓN CORPORATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	19
V. CONCLUSIÓN .....	27
BIBLIOGRAFÍA .....	28

## I. INTRODUCCIÓN <sup>(1)</sup>

Estamos viviendo momentos históricos en una realidad económico-social que rompen con las estructuras tradicionales en las que se han desenvuelto hasta nuestros días los planteamientos políticos, sociales, económicos y empresariales.

*Estamos ante un reto de innovación y de creatividad institucional sin precedentes.*

El peso de la economía en nuestra sociedad es hoy, sin duda, relevante, y constituye, en una medida significativa, uno de los motores del cambio. El fuerte desarrollo de las tecnologías, de los nuevos sistemas para la realización de los procesos económico-sociales, en particular, en lo que afecta a las tecnologías de comunicación y de transformación de la información, así como también la nueva conceptualización económico-empresarial y sus posibilidades de

---

<sup>(1)</sup>. Lección inaugural del Acto de Apertura de Curso 1998-99 de CEPADE, Universidad Politécnica de Madrid, el día 29 de octubre de 1998.

cálculo, permiten configurar los procesos económicos y sociales aplicando las nuevas perspectivas del conocimiento científico, así como también considerando la dinámica de la propia realidad del desarrollo económico-social y empresarial.

Este rápido cambio de una sociedad cerrada a una sociedad abierta, con lo que significa tanto en la dimensión económica como en la empresarial, imprime grandes exigencias y presenta retos, pero también ofrece oportunidades que tradicionalmente nunca se habían conocido. Quisiera adelantar las dos premisas fundamentales en las que descansa todo este proceso:

- \* *Por primera vez*, se recupera en la realidad societaria el papel de las instituciones singulares, de sus organizaciones y de su capacidad corporativa y directiva dentro del contexto de la sociedad, de la economía, de lo social, así como de todas aquellas otras áreas que conforman nuestra sociedad y
  
- \* *Por otra parte*, la recuperación de la persona como clave fundamental para el éxito de las instituciones.

Se abre una nueva época en nuestra civilización con un *creciente peso de la persona* en el contexto de los *diseños corporativos*, económicos y sociales.

Sin embargo, el ámbito de los recursos humanos constituye el área más lenta en la aceptación de esta ruptura. El *hecho normativo* que ha regulado la acción de la persona en la actividad económica, en particular en la empresa, el gran peso concedido a uno de los valores existenciales del ser humano como es la "seguridad" entendida tradicionalmente bajo su *aseguramiento contractual*, sigue constituyendo una barrera significativa. Lo cual ha llevado a un desarrollo relativamente bajo del valor clave de nuestra civilización: la *autorresponsabilidad*.

## II. LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA COMO PROCESO DE CAMBIO

*La globalización es una realidad irreversible.* Sin embargo, esta palabra genera en muchas personas una amplia inseguridad. La mayoría de las empresas, en particular las centroeuropeas, han aprendido ya su lección en muy pocos años en materia de globalización. Las empresas se están adaptando muy rápidamente al proceso de cambio y la propia economía española, en los últimos años, está aprendiendo a globalizarse rompiendo una tradición secular de permanecer orientada a los contextos nacionales.

*La globalización, por otra parte, no es un hecho nuevo.* La globalización es un hecho humano, de nuestra civilización, por lo cual no podemos limitar su conceptualización al mero hecho de la econo-

mía. Desde la mera perspectiva económica difícilmente puede conceptualizarse la globalización, aunque sea hoy la economía uno de los motivos del cambio.

La palabra globalización, como todo eslogan, comunica rápidamente una forma de entender determinados procesos, pero, sin embargo, tiene dificultades importantes a la hora de dar operatividad a este concepto en el plano científico. Por ello considero importante que nos detengamos brevemente en lo que es la globalización desde la propia perspectiva filosófica.

Para Lübbe la globalización, que ha estado presente en las distintas civilizaciones, se puede definir como un "*proceso de integración espacial*" y debe, por tanto, interpretarse como un *proceso evolutivo de la civilización* que configura una "expansión espacial y social", caracterizada por una creciente interacción tanto en los planos políticos, como económicos y culturales. La globalización es, por tanto, un "*proceso histórico de la civilización*"<sup>(2)</sup>.

La globalización implica, en sí misma, una *intensificación de las interdependencias* mutuas que lleva necesariamente a la *creación de nuevas instituciones con competencias globales*, así como a nuevas formas de dirigir instituciones y personas. Lo que sucede es que el empuje actual de la economía en los procesos de globalización ha roto

---

(2). Lübbe, H. (1996), p. 8.



toda la dinámica tradicional y alcanza rápidamente dimensiones muy amplias en nuestra Sociedad. La discusión sobre la globalización, como bien señala un destacado representante sindical, Rappe, es "un ámbito muy importante en el momento histórico actual, es una realidad y además se seguirá desarrollando. Ya no existen las economías nacionales y no se puede dar marcha atrás en este proceso. Es más no se puede y no se debe dar marcha atrás"<sup>(3)</sup>.

Las causas que en el momento actual han dinamizado este proceso de globalización de la economía son:

- \* En primer lugar, la *caída de las barreras políticas, económicas y sociales*, fundamentalmente todas aquellas que afectan al ámbito comercial, al mercado financiero y a todos los demás ámbitos que afectan al mundo industrial. Esta caída de las barreras y obstáculos en el comercio internacional, lo que a su vez ya se ha institucionalizado, abre los mercados y genera una nueva división internacional del trabajo.
  
- \* En segundo lugar, el *progreso técnico*, principalmente el desarrollo de las comunicaciones y de los transportes y, en particular, la enorme capacidad de transformación de la información, constituyen la clave de una nueva división

---

<sup>(3)</sup>. Rappe, H. (1997), p. 48.

internacional del trabajo. Cambio no es otra cosa, en términos económicos y sociales, que la dinámica creadora de nuevas divisiones de trabajo permanentemente.

- \* En tercer lugar, la globalización se percibe de forma intensa tanto en lo que afecta a los procesos de producción de bienes y servicios, como a la dinámica creciente de la inversión directa en otros países.

Desde la *perspectiva de la organización* de las instituciones, en particular de las empresas, la globalización, en su expresión real y tangible, se manifiesta y es una realidad en nuestra civilización en la medida en que se articulan *redes* que son, al propio tiempo, lo suficientemente amplias que alcanzan dimensiones globales. La condición técnico-organizativa de esta evolución hacia la globalización de nuestra civilización está, sin duda, caracterizada por la *intensificación de las relaciones de intercambio en forma de redes*. Puede decirse que la *red* constituye el *proceso organizativo de la globalización*.

Las *consecuencias* de este proceso de globalización de la economía y de la sociedad son, fundamentalmente, las siguientes:

- 1ª. La globalización intensifica la *competitividad*, y no sólo entre las empresas, sino entre todas las instituciones implicadas en una sociedad abierta. Esta competitividad, generada por la globalización, no es meramente económi-

ca, sino que implica también la competitividad entre regiones y sistemas. Un ejemplo actual es el debate sobre la competencia entre los sistemas fiscales o los sistemas sociales, en cuanto a las reglas sobre las que funcionan los mercados de trabajo, esto es, afecta a todo el orden económico y social.

- 2º. Cuando hablamos de *competencia* se está hablando de competencia de acuerdo con unas determinadas reglas, de una lucha humanista en la que competencia no significa un "juego de suma cero". Todos tienen que ganar en la globalización, pues en otro caso su funcionamiento como red deja de existir.
  
- 3ª. La globalización implica *cambios estructurales*, que son además inevitables. Afecta a todas las instituciones y procesos. Aquellos países o instituciones que sean inflexibles, y no acierten a modificar sus estructuras, tendrán serios problemas. Lo cual no sólo afecta a la forma de dirigir e incorporar a las personas en la institución, sino que también afecta tanto a los mercados de trabajo y a sus repercusiones en el contexto del empleo, como a las instituciones del sistema educativo o sanitario, sistemas fiscales y sociales, entre otros.

- 4<sup>a</sup>. El mundo vive en un desarrollo creciente de *mutua interdependencia*. Lo que se aprecia de manera dramática últimamente en el entorno específico de los mercados financieros. Puede apreciarse cómo la crisis de confianza en un país económicamente importante puede hacer temblar al conjunto del sistema monetario. Incluso una crisis en un país económicamente menos relevante puede tener consecuencias muy serias para el conjunto de *la red*.

La globalización aporta, además de oportunidades y ventajas, también nuevas áreas de actividad como consecuencia de la mayor competencia de las políticas nacionales, de un cambio estructural más rápido y de una creciente interdependencia económica. Éstas son las reglas sobre las que se desenvuelve nuestra civilización actual.

Pero se debe ser consciente de que no hay marcha atrás en el ámbito de la globalización y que no puede cambiarse su sustancia. Ni las nuevas tecnologías, ni los valores existentes permiten una marcha atrás, o un parón en la dinámica de cambio de la división internacional de trabajo. Las voces que se alzan frecuentemente de volver a implantar las reglas clásicas de intervención y otras de nuevo corte, están condenadas al fracaso.

### III. LAS EXIGENCIAS A LOS NUEVOS DISEÑOS ORGANIZATIVOS

Y ¿cuáles son los cambios corporativos y organizativos que provoca la globalización en cada una de las instituciones?

Es un hecho que la *creciente complejidad* derivada de la globalización exige otra forma de configurar organizativamente las instituciones, así como la forma de dirigir las. Esta exigencia organizativa se manifiesta en la creación de redes. Se rompen los esquemas tradicionales organizativos, de estructura jerárquicas y de mando, de divisiones técnicas y sociológicas basada en el poder, para pasar a organizaciones en forma de red que exigen básicamente la coordinación y cooperación a través de las competencias que va desarrollando cada uno de los elementos de esa red, empresas e individuos.

A la hora de diseñar y organizar las *redes* deben tenerse en cuenta aquellos aspectos que determinan su éxito o fracaso, tanto en lo que afecta a su forma organizativa como a la relación cultural:

- \* *En primer término*, debe darse una respuesta adecuada a la configuración de las interdependencias desde las exigencias de sus aspectos técnicos y organizativos.
  
- \* *En segundo lugar*, deben existir ventajas mutuas .

- \* *En tercer lugar*, supone la pérdida de la *autarquía social y económica* clásica; se abandonan las posiciones "patrimonialistas".
  
- \* *Por último*, significa, fundamentalmente, un incremento de la velocidad de intercambio dentro de la red.

Puede afirmarse que la creciente *densidad* de las relaciones dentro de la red nos vincula a todos de manera creciente, reduciendo el peso de estructuras centralizadoras.

Dentro del pragmatismo económico se están fomentando las redes, lo que permite apreciar las grandes desventajas que suponen para los que permanecen fuera de las mismas. Por tanto, puede señalarse que la creciente densidad de las redes, como forma organizativa y nueva institucionalización, genera efectos de *homogeneización*, por un lado, y de *descentralización*, por el otro, así como produce, efectos de "*disolución*" de poderes en las unidades centrales de las organizaciones, *diluye estructuras centralizadoras*. Esa es la nueva institucionalización de las dimensiones económicas, sociales, empresariales y políticas.

Desde la perspectiva *corporativa*, y desde el propio diseño organizativo de las instituciones, la globalización genera dos tendencias básicas:

- \* Una disminución de la *capacidad centralizadora* para dirigir instituciones. Se reducen las estructuras centrales y desaparecen sus cometidos funcionales clásicos.
  
- \* Una creciente *descentralización y autorresponsabilidad* de las unidades descentralizadas como la única manera de responder a la complejidad de los procesos de cambio, valores clave en nuestra civilización.

Para dar respuesta a estas tendencias hay dos formas para organizar la red:

- \* La primera forma de organizar la red es a través de la *configuración corporativa* en la cual se deben diferenciar dos dimensiones:
  - La *dimensión corporativa*, que constituye el núcleo central de la red que asume funciones de dirección y coordinación, quiere decir, define, desarrolla y cultiva los valores, el sistema de valores de esa institución, y establece los principios sobre los que se levanta la forma organizativa de los procesos de coordinación y se resuelven los problemas existentes. Esta dimensión corporativa posee un carácter *constitutivo* de la propia institución, de su propia identi-

cación, y ésta es la que genera credibilidad, legitimación y seguridad.

- La segunda dimensión organizativa es la que podemos denominar "*dimensión operativa o en línea*", en la que operan las unidades descentralizadas que asumen las *responsabilidades* de la ejecución y de la disposición de los recursos escasos, dentro de la singularidad y especificidad de cada una de ellas, midiendo con precisión su contribución al conjunto de la red.
  
- \* Hay una segunda forma de organizar la empresa o la institución. Está caracterizada por la reducción de la "*unidad central corporativa*", esto es, reducir a un mínimo de estructura tangible y con una mínima expresión organizativa. Se trata de *organizaciones por procesos*. El gran peso de la dirección de estas organizaciones radica en su capacidad de información, y los sistemas informáticos. Y son precisamente muchas de estas organizaciones las que están contribuyendo eficientemente y de forma muy rápida a la globalización de los procesos.

Ambas formas organizativas en red , como respuesta al reto de la globalización, necesitan, desde el punto de vista económico e institucional una amplia *capacidad directiva* para "*dirigir personas*".





A través de la "*capacidad directiva*" es como se coordinan las redes, es como se afloran las capacidades disponibles y, consecuentemente, se logran las economías de escala. Lo cual implica un nuevo desarrollo de los "*estilos de dirección*" y la introducción del *diálogo* configurado sobre nuevas herramientas de gestión.

El desarrollo de una "*capacidad directiva*", con altos niveles cualitativos, significa, en sí mismo, una nueva *capacidad de dirigir personas*, lo que plantea amplias exigencias a todos los partícipes en las empresas, en todos sus procesos, desde los ingenieros a los economistas, desde los químicos a los matemáticos, desde los obreros a los supervisores, desde los accionistas al contexto de los directivos. Toda persona, cualquiera que sea su función, tiene que aprender a dirigir los procesos de cambio, individuales e institucionales.

Este gran peso de la *persona* en el desarrollo de estas nuevas organizaciones obliga a impulsar en la empresa, y en todas las instituciones, un conjunto de valores básicos para su funcionamiento:

- \* En primer lugar, la *identificación de las personas* con los valores de la corporación, esto es, la coordinación debe estar basada en la generación de *capital confianza* a través de la identificación con la corporación. Sin una buena unidad doctrinal difícilmente se pueden dirigir personas.

- \* En segundo lugar, se precisa de capacidad directiva para *integrar y motivar a las personas* en los procesos y funciones.
- \* En tercer lugar, la *comunicación* interna se convierte, en su sentido más amplio, en la clave del éxito de las corporaciones.
- \* En cuarto lugar, se necesitan personas cuyos valores de asunción de riesgo y responsabilidades, de flexibilidad y de movilidad sean valores permanentes, lo cual exige de una objetivación transparente de su medición y valoración.
- \* En quinto lugar, una de las claves fundamentales de la globalización de la economía radica en el desarrollo del valor "*seguridad*". La persona, en nuestra civilización, busca una respuesta a su inseguridad ante el hecho concreto de la globalización. La "*seguridad contractual*" ha sido una experiencia que no ha logrado dar una respuesta satisfactoria a las situaciones de cambio. La "*seguridad*" es un componente vital, existencial, y, por ello, debe asumirse por la "*corporación*", por la institución, con lo que se garantiza la necesaria capacidad de adaptación de forma que la persona se encuentre "*segura*" en esa institución. Pero, al propio tiempo, la "*seguridad*" se encuentra en la propia persona y en su capacidad de desarrollo.

#### IV. LA NUEVA DIMENSIÓN CORPORATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La nueva institucionalización corporativa y organizativa de las actividades económicas y sociales, empresariales y políticas, así como la nueva forma de dirigir personas, se manifiesta en el paso de una "*cultura de la cosificación*" a una "*cultura de la persona*", de una "*cultura de la igualación*" a una "*cultura de la diferenciación*", de una "*cultura de la burocratización*" o "*cultura de sistemas*", a una "*cultura orientada a la persona*".

El nuevo entorno globalizado que afecta a todas las instituciones se está dinamizando en el ámbito de un determinado sistema de valores:

1. Se desarrolla una "*cultura de la estabilidad*" en todos los ámbitos.
  - (a) En lo económico se acentúa el predominio de la acción del hombre y de sus instituciones al pasar de una "*cultura del precio*" de los factores a una "*cultura de la utilización de las capacidades*".

Lo económico no es ya prioritariamente el *precio de los factores*, sino que lo constituye la utilización de

las capacidades disponibles en las personas, en las instituciones y en los procesos.

(b) Cuando se habla de una "*cultura de la estabilidad*" no significa una "*cultura del equilibrio*", ni es una cultura del logro de un estado equilibrado, sino que supone una "*cultura del cambio permanente*". Y este cambio se manifiesta:

- \* en la adaptación constante y permanente de las organizaciones, esto es, en su "*aprendizaje permanente*".
- \* en la actualización constante de los conocimientos y desarrollo de la persona.
- \* en la cultura de la creatividad y de la innovación innata a la capacidad humana.

2. Se trata del paso de una "*cultura del mando*" a una "*cultura de dirigir*", esto es, a una cultura de la "*dirección de personas*" que son las que disponen de las capacidades.

En toda Europa se está ahora aprendiendo a "dirigir personas", puesto que en la globalización no cabe una

capacidad de dirigir "cosas", "funciones", sistemas, sino la capacidad de dar una respuesta rápida y flexible a la permanente modificación de la división internacional del trabajo.

3. Una "*cultura de la diferenciación*", por una parte, y de la identificación de las personas con los valores corporativos, por la otra, lo cual significa que:
  - (a) No es una cultura económica en el sentido de que la acción debe implicar siempre "*suma cero*", esto es, uno gana y otro pierde, sino que es necesariamente una cultura en la que todos ganan dentro de las organizaciones, esto es, si se consiguen aportar las capacidades de cada uno, o de cada empresa, a la red en la que están involucradas ganarán todos y con ello se consolidará la dinámica de cambio de toda la red.
  - b) La estrategia corporativa descansa en la diferenciación como su base fundamental.
4. Se trata de una "*cultura de la competencia*" con el fin de desarrollar las "*competencias*" de las personas y de las instituciones para ponerlas al servicio de la comunidad

concreta con la compensación correspondiente al individuo.

Dentro de estos nuevos entornos permanentemente cambiantes el ámbito de los *recursos humanos* se encuentra en un proceso clave de cambio con el fin de *disminuir la disfuncionalidad o asimetría* existente entre el área de recursos humanos y las otras áreas productivas y financieras que ya han sido globalizadas en la economía y en la empresa.

*El proceso de globalización de los recursos humanos* implica el desarrollo organizativo de una nueva dimensión corporativa que se orienta a dos objetivos:

- \* *el desarrollo de la persona*; ello exige romper con el diseño tradicional de los recursos humanos en su orientación funcional o puesto de trabajo. Lo que originaba la reducción del espacio para el desarrollo de la persona y con ello un empobrecimiento de su aportación y de la capacidad de respuesta de la empresa o de la institución.
  
- \* *la búsqueda de aquella contribución que la persona pueda realizar a la actividad empresarial*. Lo cual exige una predisposición de la persona al aprendizaje y su contribución al desarrollo de organizaciones inteligentes. Lo cual

exige el desarrollo de trabajo en equipo para una configuración de procesos en la empresa.

Es por lo que toda *dirección corporativa de los recursos humanos* debe tener presente cuatro elementos clave:

- \* La *orientación a la identidad corporativa*: se intenta dirigir a la persona a través de su identificación con el proyecto empresarial, su sistema de valores.
- \* La *orientación a la dirección estratégica de la empresa*: se intenta generar en la persona una capacidad de adaptación rápida y flexible a las situaciones cambiantes de los entornos y de las propias estructuras empresariales.
- \* La *orientación al proceso de dirigir*: se intenta dirigir a las personas con el fin de reducir los costes de coordinación a través del trabajo de equipo.
- \* La *orientación al propio proceso productivo*: se trata de integrar persona y proceso con el fin de que su asignación, esfuerzo y recursos, sean los más eficientes posibles.

*Ello implica que la dirección de recursos humanos se debe integrar en la estrategia empresarial.* Esta interrelación exige que la dirección de recursos humanos se desplace a la línea, y los *staff* se

delimiten a aquellos aspectos de especialización que dan «servicio» a la dirección empresarial y no realiza actuaciones de management.

Lo cual exige un conjunto de valores que van a condicionar los comportamientos y las actitudes, así como los principios de actuación. Es necesaria la *transparencia* en los procesos de dirección de los recursos humanos, siendo aquélla la condición básica para el *diálogo* y, consecuentemente, para el desarrollo del *trabajo en equipo* y de la dirección de los procesos, rompiendo con las estructuras funcionales y jerárquicas.

Sin una *dimensión corporativa* de los recursos humanos difícilmente se puede pasar de dirigir «cosas» a dirigir «personas», con el fin de buscar alta eficiencia en los procesos de asignación de recursos y en los mismos comportamientos directivos y del personal.

Por tanto, la dirección de los recursos humanos, en lo que afecta a su *dimensión corporativa*, abarca tres dimensiones interdependientes entre sí:

- \* Una dimensión corporativa
- \* Una dimensión directiva
- \* Una dimensión organizativa

La *dimensión corporativa* corresponde a la definición de la corporación a través de sus tres componentes básicos:



- \* *Filosofía empresarial*, en la que se definen los valores, el sistema de valores que deben regir los comportamientos y las actitudes de las personas en una organización.
  
- \* *Cultura corporativa*, que interpreta los comportamientos de las personas y debe estar orientada a la filosofía corporativa, con lo que se establece el referente para un cambio de cultura.
  
- \* *Estrategia corporativa*, o la forma en la cual se realiza el proceso de transformación de la empresa. La estrategia, como procedimiento, tiene un valor decisivo a la hora de determinar esta dimensión corporativa.

La *dimensión corporativa* de los recursos humanos debe reflejarse en la influencia de la ética empresarial para el desarrollo de sus tres elementos básicos:

- \* Debe *darse transparencia y asumirse los fines de la empresa*.
  
- \* Debe *darse en la selección de los medios* y en su legitimación.
  
- \* Debe *darse credibilidad*.

Estos tres elementos configuran, por tanto, el proceso de identificación de las personas con el proyecto empresarial.

En segundo lugar, la *dimensión directiva*, la "*capacidad directiva*", corresponde básicamente a los procesos de dirección de los recursos humanos desarrollados sobre dos pilares básicos:

- \* El *estilo de dirección* con el que se dirige a las personas en la empresa, generando, al mismo tiempo, una capacidad de respuesta para poder implementar la dimensión corporativa de las actividades.
  
- \* El *descubrimiento y desarrollo de los potenciales* de los que dispone la persona dentro de la organización empresarial, para lo que debe valorarse el desarrollo de los mismos desde las distintas necesidades corporativas de la empresa, y no tanto desde las necesidades funcionales o divisionales de la empresa. La persona no es «propiedad» de un área, división o función, sino que su desarrollo debe estar en función del potencial del conjunto de la corporación. Solamente desde la interpretación corporativa comprenderá el directivo esa necesidad de descubrir potenciales. No desde su visión particular, desde su área concreta, sino desde la del conjunto de la empresa.

En tercer lugar, la consideración de la *dimensión organizativa de los recursos humanos* implica una de las rupturas más importantes del momento actual y constituye la base del diseño corporativo de los recursos humanos:

- \* *El paso de las actividades clásicas del departamento de los recursos humanos*, entendido como servicio o *staff* de expertos, *a la línea*, o bien a unidades de servicio altamente especializadas.
  
- \* *La institucionalización corporativa de los recursos humanos* significa que no existe un componente patrimonialista de esos recursos humanos, sino que corresponden al conjunto de la corporación y deben ponerse a disposición de este conjunto.

Con lo que se produce el paso del paradigma del beneficio y de la productividad, entre otros, al paradigma del desarrollo de las "*capacidades directivas*" y al actual debate sobre la "creación de valor" como posible criterio económico y como criterio de comportamiento humano, de los procesos de dirección.

## V. CONCLUSIÓN

Permítanme, para concluir, expresar mi agradecimiento por esta cordial invitación y confío que esta aportación haya servido para percibir el gran reto y la gran oportunidad que se abre a nuestra sociedad donde la persona y las instituciones singulares, sus competencias y su credibilidad, son la clave y la respuesta de nuestra evolución actual y la respuesta a la globalización. Para ello se necesita

"*capacidad directiva*" a nivel corporativo y a nivel de línea, que se sepa verdaderamente *dirigir personas* como respuesta a la velocidad del cambio, a la flexibilidad y al logro de esa motivación y satisfacción de la persona para impulsar los procesos de creatividad e innovación rompiendo comportamientos burocráticos en la realidad de nuestra sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA ECHEVARRÍA, S., "Globalización de la economía y dinámica de cambio de la empresa comercial. Hacia una nueva cultura empresarial", en *Working Paper de la Cátedra Serie Azul* núm. 231, Alcalá de Henares, 1995.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S., "La globalización de la economía como motor del cambio económico-social y empresarial", en *Working Paper de la Cátedra Serie Azul* núm. 237, Alcalá de Henares, 1997.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S., "La globalización de la empresa canaria. Hacia una nueva institucionalización de la economía", en *Working Paper de la Cátedra Serie Azul* núm. 238, Alcalá de Henares, 1997.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S., "Impacto de la globalización en los nuevos diseños empresariales", en *Working Paper de la Cátedra Serie Azul núm. 246*, Alcalá de Henares, 1998.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S., DEL VAL NÚÑEZ, M.T., "La empresa española ante la globalización de la economía - La configuración del proceso de cambio", en *Serie Informes y Dictámenes de la Cátedra núm. 17*, Alcalá de Henares, 1997.

LÜBBE, H., "Akzeptanz und Risikoerfahrung", en *"Biologie in unserer Zeit"*, tomo 23, Febrero 1993, pp. 6-10.

LÜBBE, H., "Globalisierung- Zur Theorie der zivilisatorischen Evolution", en Biskup, R., (ed.) *"Globalisierung und Wettbewerb"*, Haupt Verlag, Berna-Stuttgart 1996.

MARR, R., GARCÍA ECHEVARRÍA, S., *"La dirección corporativa de los Recursos Humanos"*, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1997.

RAPPE, H., "Soziale Marktwirtschaft- unsere gemeinsame Grundlage", Conferencia pronunciada con motivo de la entrega del premio Hanns Martin Schelyer 1996-97 el 25 de abril de 1997, en *Hanns Martin Schleyer Stiftung*, tomo 48, Colonia 1997 pp. 45-53 (p. 48).

TIETMEYER, H., "Wirtschaft und Gesellschaft vor neuen Herausforderungen- Mehr Raum für Eigenverantwortung", en "*Auszüge aus Presseartikel*", núm. 54 Königstein, 11 de septiembre de 1998, pp. 1-5.

