



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

Cátedra de Política  
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 280

**"EL PAPEL DE LA PERSONA EN LOS PROCESOS DE  
TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL"**

*El desarrollo de una nueva capacidad directiva*

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

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc. 1-A  
02/280



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 280**

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

**UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**



**5904628425**

**“EL PAPEL DE LA PERSONA EN LOS PROCESOS DE  
TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL”**

**El desarrollo de una nueva capacidad directiva**

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

Alcalá de Henares, Abril 2002

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 : 91. 885.42.00  
Fax : 91. 885.42.00

EDITA:  
I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALA

ISBN: 84-8187-116-8  
Depósito Legal: M- 35580 - 2002

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**  
Paseo de la Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares  
Tlf. 91 881 07 40 - Fax: 91 883 09 44

## INDICE

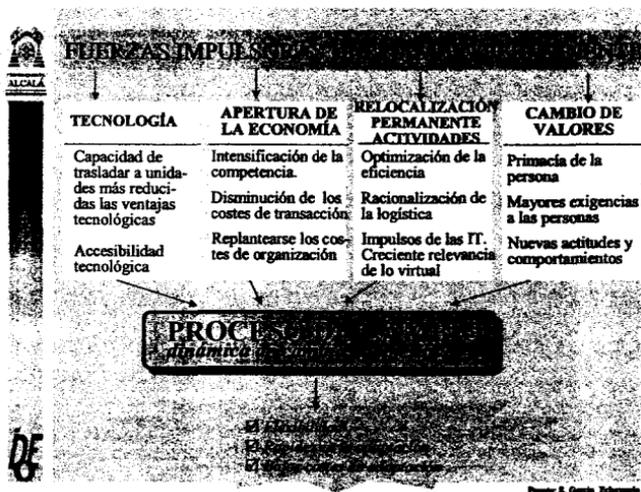
|   | <u>Pág.</u> |
|---|-------------|
| I. ASPECTOS CLAVES DEL PROCESO DE CAMBIO.....   | 4           |
| II. LAS CLAVES DEL PROCESO DE<br>TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....  | 6           |
| III. LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZATIVOS Y SU<br>IMPACTO EN LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS<br>HUMANOS.....                       | 12          |
| IV. IMPACTO DE LOS PROCESOS DE<br>TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL EN<br>LA REVITALIZACIÓN DEL ÁMBITO DE LOS<br>RECURSOS HUMANOS..... | 18          |
| V. NUEVAS ORIENTACIONES EN LA<br>CONFIGURACIÓN Y DESARROLLO<br>DEL NUEVO LIDERAZGO EN LA EMPRESA.....                           | 27          |

## I. ASPECTOS CLAVE DEL PROCESO DE CAMBIO

En las últimas cinco décadas se han precipitado de manera sucesiva, y a veces sorprendentemente, los procesos de cambio en todos los ámbitos políticos, económicos y sociales de nuestras sociedades. Se suceden, por otra parte, los cambios de manera gradual, unas veces, de manera radical otras, en las diferentes áreas funcionales del ámbito empresarial, lo cual ha provocado, unas veces, desgraciadamente con gran frecuencia, *modas* que han tenido un devenir más o menos corto en el transcurso del tiempo y que han causado, sin duda, serios problemas en la credibilidad de los procesos de transformación.

Otras veces, sin embargo, se trata de procesos de cambio irreversibles que dan nuevas formas, tanto a las prioridades de la Dirección de las empresas como en la definición de nuevas orientaciones en los procesos directivos de las mismas. Esta distinción entre moda y realidad irreversible no es siempre fácil. La propia experiencia de las últimas décadas marca esta dificultad de diferenciación, lo que hace difícil al directivo poder compartir sus exigencias del día a día con las reflexiones sobre las nuevas orientaciones de la actividad o del conjunto de la empresa.

Las dinámicas de cambio proceden, fundamentalmente, de la presión de los entornos, esto es, en primer lugar, de la presión de la competencia. La necesidad obligada de proceder a cambios para lograr la supervivencia de la empresa, o la satisfacción de un desarrollo adecuado que permita alcanzar los objetivos de las prestaciones de la empresa a la sociedad y a su propia comunidad de personas.



**Figura 1**

Estos procesos de cambio del entorno no se caracterizan solo por procesos de tipo tecnológico y económico, sino que vienen siendo predominantemente cada vez más, *cambio de valores*. Es este el motivo por el cual los valores van marcando de forma más intensa los procesos de cambio de los últimos años, lo que hace que la persona se

sitúe en un primer plano, ya que es, precisamente, la portadora de estos valores y la única que puede realizar los procesos de cambio.

Como consecuencia de estos cambios de valores se tienen que transformar necesariamente las organizaciones y las orientaciones de la actividad de la empresa. De ahí la necesidad de un cambio profundo en el ámbito y el papel de la dirección de los recursos humanos en la empresa.

## **II. LAS CLAVES DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

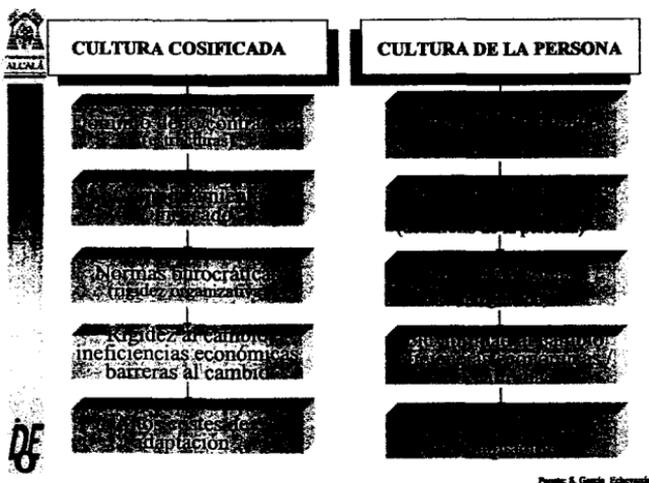
Toda la actividad económico-social y empresarial está abandonando de forma muy rápida, en los últimos años, la *orientación cosificada* de la misma, esto es, de dimensiones contractuales, con sus correspondientes organizaciones burocratizantes y una clara orientación al “colectivo”, con un abandono de la persona como individuo.

El paso de esta *orientación cosificada* de la actividad en el ámbito de personal a una orientación a la persona descansa, fundamentalmente, en el valor que se concede, de forma creciente a la capacidad de contribuir con sus valores y sus competencias a dar respuesta a los procesos de transformación empresarial. No cabe la menor duda, que con carácter irreversible en los diseños organizativos actuales, se impulsa una mayor exigencia a las organizaciones, muy en

particular, en el ámbito de los recursos humanos a orientarse a un tratamiento y orientación individual, al desarrollo de la persona, con lo cual se trata de integrar a la persona en el diseño organizativo - institucional.

Se trata del paso de “*estructuras de mando de colectivos*”, bajo normas colectivizantes, a un proceso de integración de la persona, como individuo, con sus valores, sus competencias y su propio desarrollo, esto es, con toda la dimensión de sus diferencias.

De ahí que la exigencia del cambio, sobre como hay que dirigir personas y como deben configurarse las organizaciones, constituye una realidad económico-social y empresarial con prioridad absoluta en los momentos actuales de las empresas si quieren lograr su supervivencia y quieren conseguir con éxito una respuesta a los objetivos de esa comunidad empresarial.



**Figura 2**

El actual proceso de cambio, en el ámbito de los Recursos Humanos, tanto hoy como cara al futuro, es un proceso irreversible en el que la prioridad se centra en el papel de la persona como portadora del *conocimiento* convirtiéndose en la referencia clave para los nuevos diseños organizativos y corporativos. El creciente peso del *conocimiento*, como recurso económico y social, provoca la necesidad de un nuevo diseño de la Dirección de los Recursos Humanos.

El *conocimiento*, como recurso económico, se manifiesta por la capacidad que tiene de generar una *mayor eficiencia* en la utilización de los recursos disponibles. Pero es que, además, también destaca por

una mayor eficacia en el comportamiento humano para dirigir y asignar los recursos conforme a los objetivos asumidos.

Pero el conocimiento es, además, un *recurso social* prioritario para dirigir personas, ya que el *conocimiento* es precisamente el elemento vital que integra personas en un proyecto común, ya que el conocimiento es persona e implica a ésta en la organización



**Figura 3**

No hay ningún otro elemento en la vida económica y social que integre de manera más eficiente a la persona en una "comunidad", en una organización, que el *conocimiento*. Todos los demás elementos son de carácter contractual y no integran a las personas, lo que

consiguen, en el mejor de los casos, es “*comprometer a las personas*”, pero, en ninguno de los casos, se produce esa integración vital que supone el que la persona adquiera los conocimientos de otras personas y facilite los suyos. Esta es la gran diferencia.

Pero es que, además, el *conocimiento* es la clave de los *procesos de integración* de las personas en las organizaciones. Por dos motivos básicos:

- *Conocimiento* es siempre, por esencia, multidisciplinar, ya que el conocimiento no se puede dividir en elementos estancos, sino que la realidad social y económica tiene siempre un carácter multidisciplinar
- El *conocimiento* es, además, siempre, multicultural.

Estas dos dimensiones del conocimiento integran personas, lo que supone integrar conocimientos de diferentes saberes y de diferentes formas de pensar. Esta diferenciación de saberes y de formas de pensar es la realidad humana en la que se desenvuelven las organizaciones y, muy en particular, la civilización en la que estamos.

La capacidad de integración de las personas en una empresa solamente se logra si las personas comparten los conocimientos, pero solo se comparten los conocimientos cuando el “*valor*” de la persona, como individuo, se incrementa por el hecho de compartir con los demás los conocimientos que tiene y por la adquisición, por su parte, de

nuevos conocimientos con la puesta a su disposición de los conocimientos de los demás. La creciente exigencia del desarrollo individual, de la individualización de la persona, se encuentra en la individualización del conocimiento y de su empleabilidad. Pero el valor de este conocimiento y su empleabilidad es económica y socialmente nulo si no se comparte. El conocimiento del individuo solamente tiene valor económico y social si verdaderamente ese conocimiento es compartido por los demás, da “servicio” y, consecuentemente, tiene capacidad para integrar a los demás con el individuo.

Solo los *conocimientos compartidos* configuran la plataforma para innovar, para transformar en una empresa, procesos, organizaciones, productos, procedimientos, etc. Y aquí se han desarrollado tecnologías como las *intranet*, que son herramientas con un gran valor para configurar los procesos de compartir conocimientos.

Solamente, y a efectos de mención, quiero señalar la preocupación internacional, tanto en los Estados Unidos como Alemania, y no menos en España, de lo que se viene denominando “agujero negro”. Esto es, en los últimos tiempos no se logra transferir a la realidad económica y social, a incrementos de productividad, el conocimiento que se ha ido desarrollando a través de las tecnologías y del saber. Hay barreras de carácter institucional y organizativo, hay sistemas de valores que obstaculizan el compartir con los demás el conocimiento y su performance, y, por lo, tanto estas barreras

constituyen el “agujero negro”, en el que se pierde todo lo que se avanza en conocimientos y tecnología. Esto le pasa a las sociedades americanas, europeas y no menos a la española, lo que se manifiesta en la creciente preocupación por la ralentización de las productividades o la caída de las productividades.

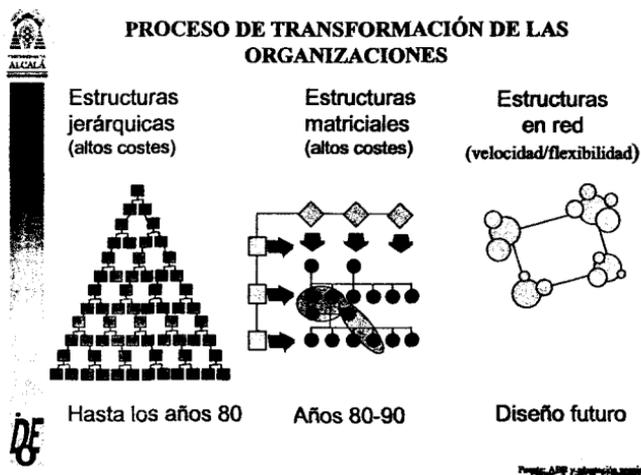
El conocimiento es, sin duda, el máximo valor irreversible y sólido que tiene un individuo: *es su valor*. La cesión del mismo a compartirlo con los demás, lo que es su valor máspreciado de su propia personalidad, tanto cultural como económica y socialmente, solo se produce cuando se incrementa su valor con el conocimiento que aportan los demás.

Lo cual obliga necesariamente al desarrollo de valores como confianza, fiabilidad, credibilidad, diálogo en los que descansan las nuevas formas organizativas en las que se produce ese fluir del conocimiento entre las distintas personas.

### **III. LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZATIVOS Y SU IMPACTO EN LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Las organizaciones de tipo funcional e, incluso, las matriciales, son estructuras organizativas de alto coste. Son precisamente estructuras que constituyen parte significativa de ese “*agujero negro*” que obstaculiza la transformación de las empresas en base al

conocimiento.



*Figura 4*

El paso de organizaciones burocráticas a organizaciones matriciales se ha caracterizado por la búsqueda de una reducción de los costes de coordinación de las organizaciones. Pero este cambio no se ha orientado a las personas y a su desarrollo. Se ha orientado prioritariamente a la solución de los problemas de coordinación funcional. Es por lo que las estructuras matriciales, dominantes en estas organizaciones, con altos costes de organización, hacen difícil el proceso de compartir conocimientos, por lo que no pueden dar respuesta sencilla, flexible y rápida a los procesos de transformación de una empresa o de una institución. En organizaciones de estas características la persona, en el mejor de los casos, lo que hace es

*“contribuir”*, con sus competencias, recogidas en un puesto de trabajo, a resolver un problema estructural. Se coordinan puestos de trabajo, pero no se comparten conocimientos.

Tenemos que configurar organizaciones orientadas a la persona, con su conocimiento, que es una clave de su valor, lo que exige configurar las nuevas formas organizativas en forma de redes de conocimiento. En este proceso de *“organización en redes”*, que se manifiesta luego organizativamente en una dirección por procesos y por proyectos, es cuando la persona genera y asume los valores necesarios de confianza, credibilidad y fiabilidad que permiten compartir el valor máspreciado que tiene la persona: *su conocimiento*.

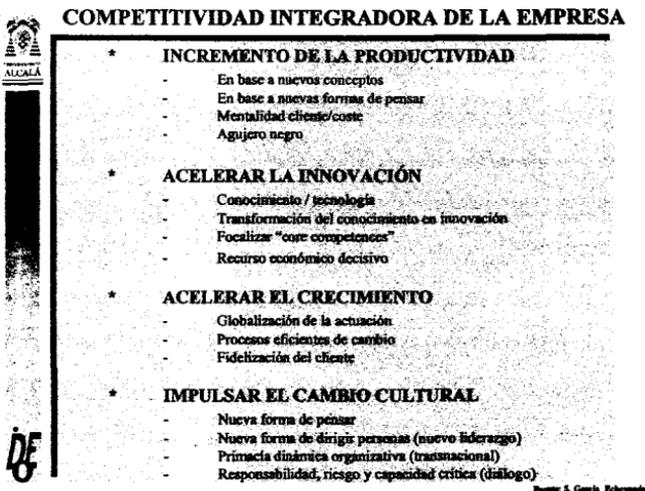
Dirigir personas, dirigir los recursos humanos en organizaciones funcionales plantea exigencias de estructuración de puestos de trabajo que introducen rigideces y, consecuentemente, altos costes. La persona lo que hace es prestar sus competencias, pero no se logra necesariamente la integración de las personas dentro de un proceso de compartir conocimiento. Este proceso de compartir no se logra a través de estructuras de mando, de estructuras contractuales, o a través de normas colectivas y no individuales.

Los diseños en red son, sin duda, la clave para poder compartir el conocimiento dentro de organizaciones por procesos y proyectos, con una orientación muy individual basada en el diálogo. El éxito de empresas en las que el diálogo ha sido la base fundamental de

identificación de la persona como individuo y su contribución, con su conocimiento, a la eficiencia y eficacia de las organizaciones, es algo que se puede apreciar en la actualidad de manera muy evidente.

Los procesos de transformación se orientan a lograr, a través del conocimiento, una mayor eficiencia, una mayor productividad, como el criterio básico, económico y ético, que mide los costes de coordinación de las distintas formas organizativas y la integración de las personas en las organizaciones.

Si no se logran estos cambios de orientación a compartir el conocimiento no se lograrán incrementos relevantes de las productividades.



*Figura 5*

Todo proceso de transformación de la empresa descansa, como referencia fundamental, en cuatro claves:

1. Toda transformación empresarial debe implicar no ya tanto una reducción de costes, que nunca debiera ser el objetivo de un proceso de transformación, sino el incremento de las productividades, esto es, el logro de mayores eficiencias a través de las relaciones dentro de la propia empresa, entre las personas que componen la misma, entre clientes y proveedores y la propia opinión pública. Para ello se precisa de una nueva forma de entender la productividad para que se pueda lograr la transferencia del conocimiento, a través de las tecnologías, y se convierta en innovación.

2. La *innovación* es, sin duda, la clave del resultado de *compartir conocimiento*, entendiendo aquí por conocimiento no solamente los saberes, sino el saber hacer y el cómo se hace, esto es, todo lo que afecta a los comportamientos humanos.

*Compartir* constituye el eje fundamental para que se logre la innovación en un país, en una empresa, lo que exige otra forma de orientar las organizaciones y de dirigir personas.

3. La tercera clave es que todo proceso de transformación conlleva necesariamente la exigencia de crecer, quiere decir, tanto la persona como las organizaciones si no crecen en conocimiento difícilmente van a poder resolver los problemas con los que se enfrentan como consecuencia de los cambios permanentes que se producen en sus entornos. No se trata solamente de lograr que los procesos de transformación sean eficientes, tanto, en primer lugar, de las personas,

a través de la formación y el conocimiento, sino también a través de la forma de interpretar el papel de las diferentes personas, de dentro y de fuera de la compañía, para que todas ellas participen, compartiendo conocimiento, lo que va a enriquecer a los clientes, a los proveedores y a la propia empresa. Solamente si se reducen los costes de coordinación como consecuencia de los nuevos valores de compartir se podrá tener una respuesta de *integración de la persona* y de satisfacción de la misma, independientemente, de que sean clientes o proveedores, directivos o personal.

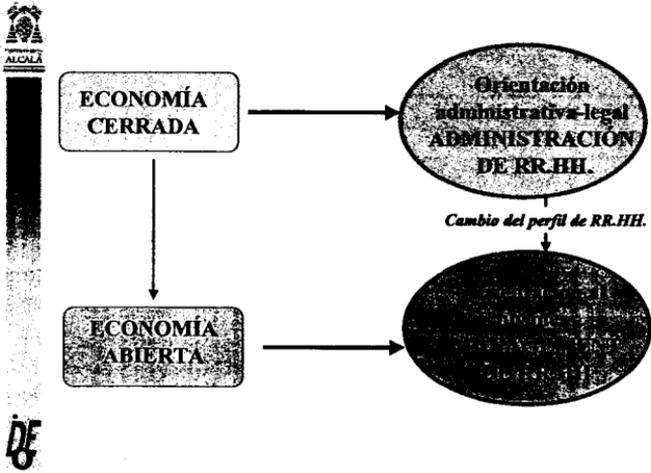
4. Lo cual exige, básicamente, que todo proceso de dirigir personas tenga que orientarse a dirigir procesos de cambio cultural, esto es, procesos de cambio de los valores, pasando de posiciones de “posesión” rígidas a los procesos de cambio, para pasar a valores en los que la persona, su empleabilidad, dependa de sus conocimientos y éstos solamente los puede lograr a través de compartirlos con los demás en la multidisciplinaridad y en la multiculturalidad. Estas son las dos claves fundamentales de las exigencias de un desarrollo directivo para que se deje de utilizar “*el mando y control*” y se sustituya por el “*diálogo y la integración*”.

Estas son, sin duda, las cuatro claves fundamentales que deben servir de orientación permanente a los procesos de dirigir personas en las organizaciones.

#### IV. IMPACTO DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL EN LA REVITALIZACIÓN DEL ÁMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Como se ha señalado, todos los procesos de transformación empresarial se producen como consecuencia de la dinámica de los cambios en los entornos y, muy en particular, por de la modificación profunda en la manera de interpretar este entorno empresarial.

Se ha pasado de una actividad económico-social en el marco de sociedades cerradas, donde la Dirección de Recursos Humanos se ha sometido a una regularización normativo-colectiva por parte del Estado. Ello ha llevado a que el papel de la Dirección de los Recursos Humanos ha sido un papel de administración de los mismos, en base a la normativa legal, que ha imperado no solamente en las relaciones externas de la empresa con los mercados laborales, sino en los propios diseños organizativos en el ámbito del personal. Las normas colectivas, que anulan la existencia del papel individual de las personas, han sido el márchamo que ha regulado todos los comportamientos y formas de organizar y dirigir el ámbito de los Recursos Humanos.



Fuente: E. García Echeverría

**Figura 6**

La ruptura hacia una economía abierta en las últimas décadas, caracterizada por un incremento de la competitividad, plantea la necesidad de que a través del individuo se logren generar organizaciones eficientes que permitan aflorar una respuesta adecuada a las necesidades de la Sociedad. El ámbito de la Dirección de los Recursos Humanos debe desarrollar de manera coherente un proyecto empresarial en el que se integren las personas. Las actuales discusiones sobre la reforma estructural del mercado de trabajo, que consisten en facilitar los procesos de transformación, llegan en un momento en el que los procesos ya se están realizando, a través de las propias necesidades del mundo empresarial que precisan integrar a las personas en el contexto de sus organizaciones empresariales. La

Dirección de los Recursos Humanos trata de facilitar el que se compartan valores y conocimientos, con el fin de dar una respuesta eficiente a las necesidades de la Sociedad.



#### LA ORGANIZACIÓN MÁS CERCANA A LA PERSONA

“La economía de mercado no es meramente social por el hecho de que se supedita a determinadas exigencias sociales, sino por el hecho de que estimula la iniciativa y la responsabilidad del individuo en la creación de valor”

(Utz. P. 31)

Fuente: S. García Echeverría

#### *Figura 7*

A lo que se añade que el nuevo marco en el que se desenvuelven estas sociedades abiertas, el marco de una economía social de mercado, destaca el hecho de la primacía del individuo en el contexto económico social que busca la contribución del mismo al bien común: “El pretender el bienestar propio es, sin duda, lógico; pero lo único es que el individuo tiene y debe integrarse en distintas formas organizativas en el interés comunitario” (Utz, pág 31). Son, por consiguiente, dos las claves que llevan a una revitalización del ámbito

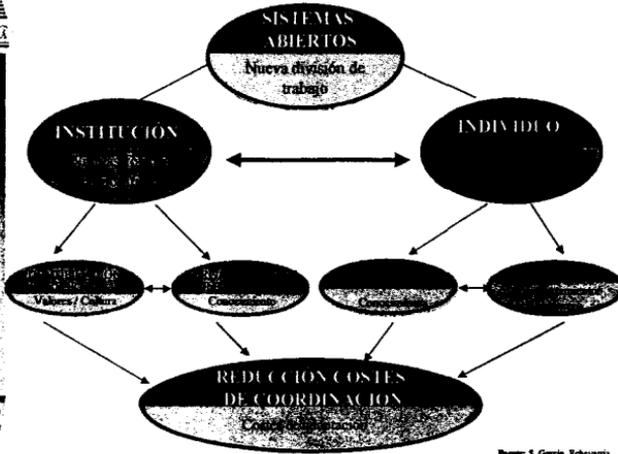
de los Recursos Humanos en la empresa:

- En primer lugar, el hecho de que el marco que define el ordenamiento económico y social, el de una economía de mercado, fomenta y estimula el desarrollo del individuo, de la persona, como clave fundamental de la respuesta económica y social a las necesidades de esa sociedad
- En segundo lugar, el hecho de que la regulación laboral, que ha regulado tanto los aspectos externos como internos de la empresa en torno a los Recursos Humanos, y que había condicionado las formas organizativas mediante la colectivización de normas de comportamiento, cede paso de manera muy rápida, por las propias exigencias del ordenamiento marco de la economía y del ámbito social, a una mayor orientación al individuo y a la singularidad de las relaciones entre individuo y empresa.





## APERTURA DE LA SOCIEDAD EN LA EMPRESA



Fonte: S. García Echevarría

**Figura 8**

El impacto de esta apertura conlleva, sin duda, cambios radicales, cambios profundos, en el ámbito de los diseños empresariales. Estos cambios se pueden situar básicamente en dos dimensiones:

- El desarrollo de las *nuevas instituciones empresariales*, esto es, todo lo que se refleja en el debate de nuestros días sobre la legitimización de las empresas, su nueva responsabilidad social, el papel de las instituciones en la solución de los problemas económicos y sociales de la Sociedad, entre otros muchos, lo cual implica una nueva exigencia a las formas institucionales-corporativas que definen cara al inmediato

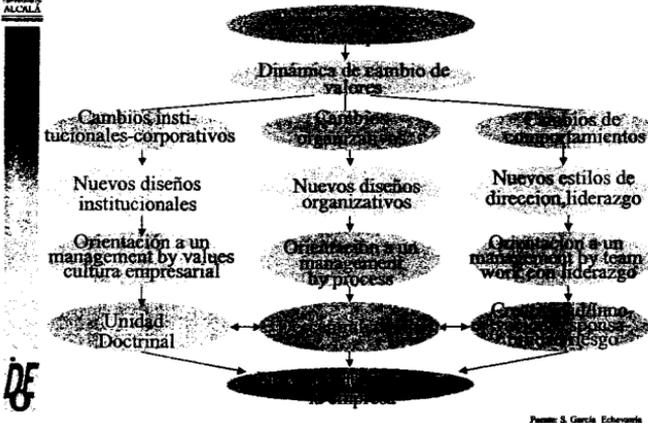
futuro el ordenamiento económico y social de un país.

- En segundo lugar, todos los cambios que afectan al ámbito del individuo, de la persona, buscan fundamentar su orientación en su identificación corporativamente, en búsqueda de seguridad a través de la definición de valores con los que pueda compartir, lo que constituye la base para la colaboración. No se pueden compartir conocimientos, o no se puede pedir que se compartan conocimientos, si no se comparten previamente los valores de esa institución en los cuales la credibilidad y la fiabilidad son las dos referencias fundamentales que tienen que existir para poder regir los comportamientos individuales.

En el ámbito institucional estos cambios significan un incremento de valor del individuo por la vía del conocimiento, su empleabilidad y, consecuentemente, sus mayores libertades y seguridad. Significa también, en el ámbito individual, el que se puedan compartir el conocimiento, por lo que no se precisa “mando y control”, sino capacidad para poder liderar estos procesos de *participación*.



## LOS VALORES COMO BASE DE LOS PROCESOS DE CAMBIO



Fuente: S. García Echevarría

Figura 9

Los procesos de cambio afectan, por lo tanto, al cambio de valores en el ámbito de las *instituciones*, fundamentalmente, a su credibilidad, en el ámbito de las *organizaciones*, orientadas a acercar personas e integrar y no a desintegrar, y en el ámbito de los *comportamientos humanos* que se sitúan en la necesidad de desarrollo del individuo.

Los cambios institucionales y organizativos, integran a las personas vía valores, para lo cual es necesario que se compartan los valores como base para la colaboración, ya que si no hay colaboración, y si no se comparten los valores, no hay capacidad para compartir conocimientos.

Los *cambios en las organizaciones* tratan de facilitar la integración de las personas a través de procesos, de unidades organizativas, basadas en el conocimiento y en el acercamiento entre las personas en lo que le es más valioso que es su conocimiento; todo lo cual permite una mayor eficiencia en la descentralización de las organizaciones.

Los cambios en los comportamientos constituyen, sin duda, la clave para lograr que ese conocimiento de la persona se transforme en creatividad, genere promotores que descubran nuevos potenciales y busquen una mayor eficiencia y eficacia en las personas.

Compartir conocimientos es, sin duda, la clave de la nueva orientación de la Dirección de los Recursos Humanos dentro de una clara armonía, sin grandes costes, entre la institución y su organización, cuyos valores deben ser compartidos por las personas. Si estos valores no se comparten por las personas, las normas que van a regir los comportamientos no serán compartidas y, por lo tanto, necesariamente, se tiene que volver al *"mando y control"*.

En la realidad económica y social tiene cada vez un mayor peso el sistema de valores en el que descansa la capacidad de coordinación de personas que tienen que compartir sus conocimientos tanto para su propio desarrollo personal como también como punto de referencia para su satisfacción y capacidad de integración en esa organización.

La Dirección de Recursos Humanos debe revitalizarse orientando todas sus actuaciones al proceso de integración de las personas de forma que compartan los valores institucionales y organizativos. Sobre estos principios se establecen las normas que rigen los comportamientos sobre los que se toman las decisiones y se realiza el *performance* de cada uno de los participantes de esa empresa.



**Figura 10**

Estos principios básicos de *valores compartidos* hacen posible la integración de conocimientos y de personas en el marco de la *visión empresarial*, por un lado, y la capacidad de *conocimientos*, por el otro, articulando ambos elementos desde la perspectiva de una

*organización en redes* que integra personas en unidades compartidas a través del conocimiento. Esta es la única manera de plantearse una respuesta positiva institucional, organizativa y de dirección de Recursos Humanos.

La revitalización de la Dirección de los Recursos Humanos pasa, por lo tanto, necesariamente, a través del nuevo diseño institucional organizativo. Por lo tanto, todas las nuevas orientaciones y tareas del ámbito de Recursos Humanos se encuadran dentro de esta dimensión institucionalizadora de las organizaciones en la que se integran las personas. Y este es el principio básico sobre el que tienen que diseñarse las nuevas tareas de los Responsables de Recursos Humanos en las empresas.

## **V. NUEVAS ORIENTACIONES EN LA CONFIGURACIÓN Y DESARROLLO DEL NUEVO LIDERAZGO EN LA EMPRESA**

La dirección de los Recursos Humanos, en los términos que se han planteado previamente, juega un papel decisivo en la capacidad de la institución, de la organización y de sus directivos, para integrar a las personas de forma que *participen*, con sus conocimientos, en el desarrollo de las actividades de forma eficiente.

La *participación*, o mejor dicho, la *nueva dinámica de la participación* orientada a la integración de las personas, constituye una ruptura sustantiva con la interpretación tradicional de la participación.

Tradicionalmente, y hoy aún predominantemente en muchos ámbitos económicos y sociales, la participación sigue siendo la defensa de intereses individuales o de grupos. De tal manera que muchos de los órganos de gobierno, de muchas instituciones, se componen de grupos heterogéneos, con estructuras heterogéneas, y su participación se interpreta en la defensa de sus intereses, aunque ello sea a costa del “*bien común*” de la institución en su conjunto. Este es uno de los grandes problemas de muchas de las formas de gobierno de las instituciones.

Esta interpretación clásica de la participación como defensa de los intereses de grupos heterogéneos hace imposible una *dirección de personas* en una institución o en una empresa, y, consecuentemente, nunca podrá realizarse una política de personal. Como máximo se podrá llevar una “Administración de Recursos Humanos”. En este tipo de participación clásica, como defensa de intereses de grupos y sin considerar prioritariamente “*el bien común*” de una comunidad, se establecen unas preferencias en los sistemas de valores que son:

- En primer lugar, se diseña el *sistema institucional y organizativo*. Se trata de su funcionamiento como estructura definida independientemente de las consecuencias, de la manera en la que se dispone de los recursos humanos y de sus conocimientos.

- Se orienta la dirección de los recursos humanos a dar una respuesta a un “mercado” con unos productos o servicios.
- Las personas figuran en un tercer término en la función de preferencias. Se valoran, contempla, a las personas por su capacidad para dar funcionalidad a los puestos de trabajo descritos en las estructuras que configuran la institución como un sistema.

Estos sistemas de participación clásicos perduran en muchas de las instituciones actuales. Por lo tanto, las personas y sus funcionalidades, que es su valor, están, en tercer lugar, en la función de preferencias.

Cuando hoy se habla de *participación*, estamos hablando de que las personas *compartan los valores* de esa institución, y que como tales, sean capaces de crear una “*unidad doctrinal*” que compartan. Sin una “*unidad doctrinal*”, basada en el sistema de valores compartidos, las personas, como individuos, no contribuyen al desarrollo de la institución y, por lo tanto, al bien común.

Este tipo de interpretación de la “*participación compartiendo valores*” cambia radicalmente el sistema de preferencias con el cual se rigen estas nuevas organizaciones:

- En primer lugar, son las *personas*, por sus valores por sus

competencias, por la disposición a contribuir, a compartir esos conocimientos, las que desarrollan la institución y su propia persona.

- En segundo lugar, se sitúa el cliente interno y externo, al que tienen que dar satisfacción en el cubrimiento de sus necesidades y no al mercado
- Los sistemas, en tercer término, no son estructuras, sino procesos que integran personas en unidades organizativas caracterizadas por un compartir conocimientos.



## LA NUEVA DINÁMICA DE LA PARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN

| Pasado/Hoy                             | Futuro                                 |
|--|--|
| Participación = defensa intereses      | Participación = compartir valores      |
| Estructuras heterogéneas               | Estructuras homogéneas/complementarias |
| Sistemas (estructuras de las personas) | Sistemas (procesos de las personas)    |
| Sistemas (estructuras)                 | Sistemas (competencias)                |
| Producto (mercado)                     | Producto (cliente)                     |
| Personas (funcionarias)                | Sistemas (procesos)                    |

Fuente: S. García Redondo

**Figura 11**

La participación e integración de las personas en una organización en base a sus conocimientos no puede entenderse si no se asume el papel dominante de la persona. La participación no es un mero proceso funcional, como sucede en la tradición participativa clásica. Tampoco es un proceso político – social, que sería la pertenencia a grupos que buscan su interés propio dentro de una institución, ni tampoco lo es una mera situación relacional de estructuras socioeconómicas.

Tampoco puede entenderse el éxito de un proceso económico y social, basado en la racionalidad económica en la utilización de los recursos, esto es, en las productividades, solo se produce si se asume como un reto personal, ya que no es un reto técnico ni administrativo. Es todo un estilo sobre cómo liderar, personas que buscan la máxima eficiencia y eficacia a través de compartir aquellos valores que los identifica e integra dentro de un proceso organizativo.



## **PARTICIPACIÓN COMO BASE DE LA INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS**

- No se puede entender la participación e integración sin la persona
  - No es un mero proceso “funcional”
  - No es un proceso “político-social”
  - No es un proceso meramente relacional de estructuras socio-económicas
- No se puede entender la racionalidad económica sin la persona
  - Es la asunción de un reto
  - Es un estilo de liderar personas
  - Es un sistema de valores compartido

Fonte: S. García Echaverría

### ***Figura 12***

Una empresa, la dirección de los Recursos Humanos, el liderazgo, tienen como misión fundamental en esta nueva forma interpretativa de la participación, cumplir con una serie de objetivos básicos. En primer lugar, estos objetivos básicos consisten en que las personas *compartan los valores*, la filosofía de esa empresa, y que busquen una respuesta de coordinación entre su propio sistema de valores y la identificación compartida con los valores de la institución en la cual va a facilitar su conocimiento intercambiándolo con el conocimiento de los demás y enriqueciendo a la comunidad y al propio individuo.

Pero tampoco hay una capacidad integradora por parte de un

líder, ni por parte de una empresa, si las personas, los individuos, no comparten *objetivos* y *proyectos*. Esto es, no se identifican con los objetivos a los cuales tienen que orientar su esfuerzo, su comportamiento, para dar *eficacia* en la disposición de los recursos de forma que se satisfaga eficientemente las necesidades de los clientes internos y externos.



### ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS BÁSICOS DE UNA EMPRESA INTEGRADORA?

Integrar supone:

- Compartir valores
- Compartir objetivos / proyectos
- Exige enriquecimiento a través del desarrollo de la persona e incremento de su valor
- Logro de racionalidad como principio ético y económico a través del desarrollo de la persona
- Creación de valor mediante una mayor racionalidad en la utilización de recursos escasos
- Satisfacer las necesidades de los individuos, clientes internos y externos con el fin de lograr el desarrollo humano

Fuente: S. García Beltrán

### **Figura 13**

Pero es que además solamente se integra a una persona cuando se produce un “enriquecimiento” de la misma a través del incremento de su conocimiento con lo que se incrementa su empleabilidad y su valor con respecto a cualquier grupo social. Es la clave de su respuesta personal y de su propia dignidad humana.

El logro de la racionalidad no es solo un principio económico, sino ético, y ello solamente se logra a través de la persona. La racionalidad no la alcanzan las máquinas, ni los sistemas, ni lo alcanza ningún otro objeto mas que la capacidad del ser humano de poder descubrir, en torno a unos valores, la respuesta más adecuada, flexible y rápida a las exigencias de las necesidades de un cliente interno ó externo. La racionalidad es siempre un proyecto personal, en el que se manifiesta la capacidad de razonamiento de la persona. Toda empresa necesita generar credibilidad, fiabilidad y confianza, a consumidores y proveedores, a directivos y al personal, para que compartan los valores. Pueden participar en el sentido de defender, en tanto que puedan, sus derechos o sus intereses de grupo específico, sin perder nunca de vista la referencia básica del bien común. Sin este bien común no hay desarrollo de la persona.

Es importante considerar que el objetivo de una empresa es satisfacer las necesidades de los individuos, como clientes internos y externos, con el fin, sin duda, de lograr el desarrollo humano a través de las actividades económicas y sociales que le den el oportuno soporte.

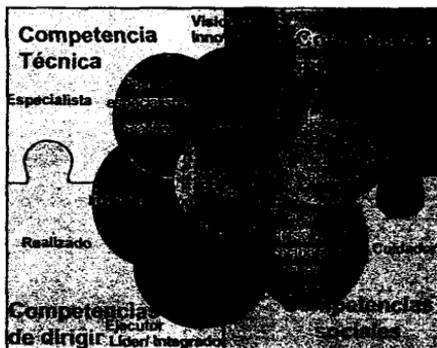
Por consiguiente, liderar una empresa supone siempre tres dimensiones:

- En primer lugar, no se puede liderar si no existe una comunión de valores en la que las personas que se quieren liderar compartan esos valores, compartan esos objetivos y, por lo

tanto, compartan sus conocimientos para el desarrollo de ese proyecto. Tiene que haber un proyecto común, aceptado, con el cual y en el cual se colabora, se participa.

- En segundo lugar, liderar supone tener capacidad de integrar personas dentro de un sistema de valores compartido. Cada una de las personas dispone de un sistema de valores diferenciado. El que lidera un grupo, si impone su sistema de valores, lo que se convertirá es en un “caudillo” que tendrá unos seguidores. Esto no es liderar. Liderar supone tener personas capacitadas para integrar a las demás en ese proyecto común que viene definido por ese sistema de valores que buscan el cambio cultural. El cambio cultural no es otra cosa que el acercamiento de los valores de cada uno de los individuos comprometidos con el sistema de valores de esa institución en la que se quiere integrar.
- La tercera dimensión supone que toda persona que lidera está implicando la integración de distintos saberes y de distintos sistemas de valores, de distintas culturas. Por lo tanto, el que lidera tiene que ser persona abierta, flexible, con capacidad de integrar interdisciplinariamente y capaz de integrar interculturalmente a las diferentes personas enriqueciendo, sin duda, en este proceso, a cada uno de los miembros de esa organización y, consecuentemente, también al conjunto de la comunidad a la que aporta un mayor bien común.

## ¿QUÉ COMPETENCIAS DEBE DESARROLLAR EL DIRECTIVO



Proceso AMB  
Proceso S. Gestión Educativa

*Figura 14*

Las competencias de las que debe disponer, por lo tanto, un directivo son, sin duda cuatro:

- En primer lugar, todo directivo tiene un ámbito en el que él es experto, lo domina, es competente. Normalmente es la persona que tiene unas *competencias específicas y propias*.
- La segunda clave, como se ha mencionado, es el hecho de que esa persona sabe dirigir integrando diferentes sistemas de valores, sabe dirigir en la diferencia individual, y sabe ir conduciendo ese cambio cultural hacia los valores comunes que tratan de compartir. De estos valores comunes se deducen

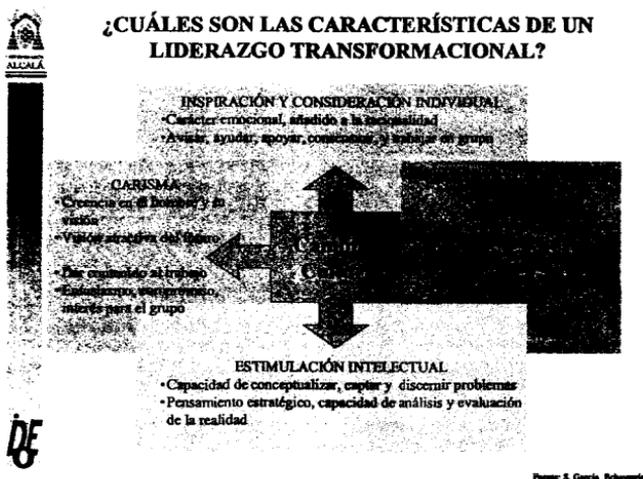
las normas que deben regir los comportamientos de todas las personas. Tiene que ser persona abierta, persona de diálogo y flexible

- Una de las características fundamentales de todo proceso de integración es el hecho de las relaciones sociales dentro del grupo, de las relaciones sociales que hacen que el liderazgo sea reconocido por su propia forma de entender y hacerlo y, consecuentemente, un liderazgo integrador supone el desarrollo de competencias sociales
- Y, no por último, el problema es el que todo proceso de integración exige de una persona que en su ámbito de responsabilidad, en los procesos de implementación, sabe dirigir dentro del espacio compartido de valores económicos y sociales la solución al problema concreto. El *performance* es donde verdaderamente en el liderazgo, el líder, demuestra de verdad su capacidad.

Este perfil de liderazgo constituye la clave de un desarrollo directivo. Por lo tanto, en la medida que los que deben liderar no sean capaces de integrar, es cuando se logrará conseguir ese compartir conocimientos que enriquece a individuos e instituciones.

Las consecuencias de los procesos de cambio que van a caracterizar a nuestra civilización actual son que todo directivo de

Recursos Humanos se debe plantear el hecho de que dirigir es siempre *transformar comportamientos*, y esa transformación de comportamientos tiene que ver con la dimensión intercultural que significa acercar personas en torno a un sistema de valores compartido, con lo que puede integrar a la persona, estar satisfecha y contribuir a su propio desarrollo y al desarrollo de la comunidad al aportar sus conocimientos.



**Figura 15**

Por lo tanto las características de un líder, de un *liderazgo transformacional*, son las que coayudan a realizar los procesos de cambio permanentes. Y estas características pueden identificarse en las cuatro claves fundamentales:

- *En primer lugar*, el líder debe tener una dimensión individual que genere credibilidad, que de confianza y que le puedan confiar las personas que está liderando el que le faciliten su conocimiento y la forma de hacer, sus competencias.
- *En segundo lugar*, difícilmente puede liderar si no tiene una visión sobre cuál va a ser ese proyecto común. Tiene que conducir el cambio cultural, el cambio de valores, hacia una meta, hacia unos resultados con los que las personas se encuentran satisfechas porque comparten un sistema de valores, un proyecto, que les enriquece y enriquecen con su contribución a la comunidad. Esta visión de futuro, la seguridad que da el percibir el futuro y la capacidad de poder dialogar en torno a ese proyecto de futuro son, sin duda, claves en el proceso de integrar personas
- Hay un aspecto relevante y es que toda persona quiere conocer, en todo momento, si su esfuerzo, dentro de ese grupo, va a dar una respuesta adecuada a sus propias necesidades de desarrollo, de conocimientos y de desarrollo de su propia personalidad, su empleabilidad. Esta es la clave de su seguridad. Y aquí juega un papel muy importante que el líder esté permanentemente facilitando en el diálogo la dimensión del trabajo que realiza cada uno de los individuos y el papel que significa para su desarrollo individual y para el desarrollo

del grupo

- Y hay un último aspecto, que incide, sobre todo, en el éxito o en el fracaso de todo proceso de liderazgo. Y es la capacidad que tenga un líder de poder vender futuro de forma simple, creíble, aceptable y que ello conduzca a las personas a adoptar una posición flexible sobre los acontecimientos del futuro, ya que no son ciertos ni seguros, pero que valoran la capacidad en el líder y en el grupo para dar una respuesta a cualquiera de los acontecimientos que se produzcan. Por lo tanto, esa respuesta de seguridad que da a la persona la capacidad para ser creativa e innovadora. Esto es, poder asumir el riesgo.

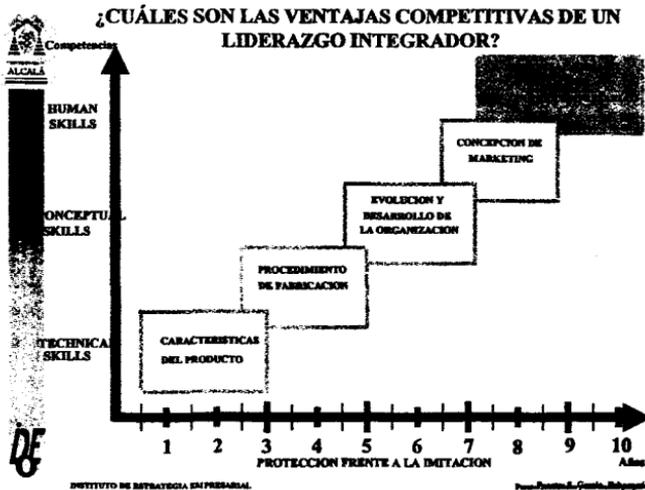


Figura 16

Liderar personas, dentro de un proceso de dirección de personas participativo, compartiendo los valores, es desde el punto de vista económico, sin duda, la clave de la competitividad. La competitividad de una empresa descansa fundamentalmente en tres parámetros:

La orientación a posibles costes unitarios bajos, la diferencia en la gama de productos que ofrece y, muy en particular, cuánto tiempo, qué ciclo de vida, tienen aquellos elementos que definen el hecho diferencial de esa empresa con respecto a la competencia.

Tal como puede verse en la figura 16, si la diferencia, la ventaja competitiva de una empresa frente a su competencia se basa en el *producto*, en un conocimiento técnico, tiene un período de 1 a 3 años hasta que esa ventaja competitiva desaparece porque la competencia se hace también con ese conocimiento.

Si la diferencia está basada en la capacidad de los *procesos de producción*, de la tecnología y de su capacidad de implementarla, y tiene una ventaja competitiva, se diferencia de los demás entre 3 y 5 años. Entretanto habrán aprendido a disponer de ese conocimiento y desaparece esa situación que le permite a la empresa competir.

Si esa diferencia radica en el ámbito de las *formas organizativas*, se encuentra la empresa con una ventaja competitiva que va entre 5 a 7 años, esto es, la competencia tarda más tiempo en poder disponer de ese conocimiento, puesto que ya no es sólo conocimiento, sino son

comportamientos basados en distintos sistemas de valores. Una empresa para cambiar sus sistemas de valores, para lograr un cambio en los procesos organizativos, tal como hemos visto, necesita largos períodos de tiempo.

Si la diferencia se centra en la manera en la cual la empresa sitúa a los clientes internos y externos en el proceso de satisfacer sus necesidades, en términos modernos “fidelización de clientes”, tiene la empresa entre 7 y 8 años de ventaja competitiva, ya que no es fácil modificar una cultura empresarial basada, por ejemplo, en una cultura técnica, de producto, para basarla en una cultura de servicios.

Pero donde verdaderamente la diferencia temporal competitiva se mueve en torno a 9 – 10 años es precisamente en la manera en la cual se dirigen personas. Cambiar comportamientos es cambiar culturas y cambiar culturas es cambiar valores, y esto exige una capacidad de dirigir personas, de liderar personas, que adopten, compartiendo, un nuevo sistema de valores. Lo que constituye un proceso complejo, por ser humano, y, por lo tanto, esta ventaja competitiva significa que la dirección de personas es la clave del éxito, o el fracaso de las empresas en un contexto de sociedades abiertas. No lo ha sido nunca ni lo será en el contexto de sociedades cerradas.

