



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

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 279

**LA NUEVA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL EN LOS
MODERNOS DISEÑOS ORGANIZATIVOS DE LA EMPRESA:
LA INTEGRACIÓN DE LA ÉTICA Y DE LA ECONOMÍA**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ



*CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 279
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA*

Doc 1-4



**LA NUEVA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL EN LOS
MODERNOS DISEÑOS ORGANIZATIVOS DE LA EMPRESA:
LA INTEGRACIÓN DE LA ÉTICA Y DE LA ECONOMÍA**

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: 84-8187-115-X

Depósito Legal: M- 35579 - 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. INTRODUCCIÓN.....	4
II. LA INTERPRETACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.....	5
III. CONOCIMIENTO Y GLOBALIZACIÓN: FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE CAMBIO.....	9
IV. EL CONOCIMIENTO COMO PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LA PERSONA	14
V. EL NUEVO ROL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA: SU DIMENSIÓN CORPORATIVA.....	18
VI LA DIMENSIÓN ÉTICO-ECONÓMICA DE LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	24
CONCLUSIONES.....	28

I. INTRODUCCIÓN

La reforma que hoy se considera más urgente en la Unión Europea es, sin duda, la que afecta al mercado de trabajo. Pero no lo es sólo tanto por la necesidad de una nueva regulación normativo-legal, abriendo y dinamizando los mercados de trabajo, sino que el verdadero cambio lo constituyen las nuevas formas de entender, por parte del mundo empresarial, su *visión estratégica* de los recursos humanos.

Pero esta reforma exige otra reforma más urgente y, sobre todo, previa, o al menos en paralelo, y es la del *conocimiento*. La creación de trabajo, consecuencia del crecimiento económico, solo es posible en la Europa Comunitaria, si se consigue impulsar el conocimiento, pero, sobre todo, si somos capaces de aplicar el conocimiento en la realidad

económica y social. Esto es, si somos capaces de *innovar*.¹

Estamos saliendo de una época histórica en la que el ámbito de los recursos humanos se ha caracterizado por una intensa regulación de los gobiernos y de los distintos agentes económicos y sociales, esto es, por el *entorno normativo*. La empresa ha tenido que incorporar tanto esa normativa legal que ha regulado el mercado de trabajo como la normativa que regula al personal en la empresa dentro del propio contexto de su estrategia y de su organización empresarial configurando sus “políticas de personal”. Las consecuencias han sido, sin duda, muy graves, por el fracaso de muchas de las empresas y los enormes costes económicos y sociales que han originado los procesos de adaptación en la medida en que se iban abriendo y globalizando los mercados nacionales. “Las políticas de personal” tenían que ver más con el entorno normativo, distante de la dinámica cambiante de la realidad económica y empresarial, que con el hecho de la capacidad de desarrollo de las personas asumiendo el cambio.

II. LA INTERPRETACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

La empresa tiene que asumir que la clave de su éxito radica en la definición de una *visión estratégica de los recursos humanos* orientada a su capacidad para generar y transferir, dentro de su organización y de su entorno, la dinámica del *conocimiento*. Toda

¹ García Echevarría, S., “Ciencia y Tecnología en la Sociedad y en la Empresa Española” Dictamen, IDOE, Alcalá de Henares 2001

empresa que no sea capaz de *innovar*² tiene muy pocas posibilidades de sobrevivir en el contexto de unos mercados abiertos y competitivos. Y estos procesos de *innovación* afectan a todas las áreas económicas y sociales de las sociedades actuales. Pero la *innovación*, fruto del conocimiento y de las tecnologías, requieren además otras formas organizativas orientadas a las personas como portadoras del conocimiento.

Ya no es el precio del “*factor mano de obra*”, con y sin costes sociales, el que define el éxito³, sino que lo es la capacidad que tenga la empresa de disponer de potenciales de recursos humanos que le permitan estratégicamente desarrollar aquella *innovación*, en todas las áreas de su quehacer organizativo, que le facilite una accesibilidad más eficiente a clientes y a proveedores que la competencia.

La *visión estratégica de los recursos humanos* supone descubrir los potenciales humanos que sean capaces de generar *conocimiento*, de transferirlo y de poder aplicarlo en un proceso de *innovación* permanente.

² García Echevarría, S., “Ciencia y Tecnología en la sociedad y en la empresa española”, ob. cit

³ Los diferenciales del “precio” de la mano de obra son enormes tal como se aprecia en el cuadro siguiente:

<u>Retribuciones (en DM/hora)</u>	
Alemania	49,2 DM/hora
Dinamarca	44,5 DM/hora
Suecia	44,3 DM/hora
Suiza	40,4 DM/hora
Japón	39,2 DM/hora
EEUU	35,3 DM/hora
España	26,2 DM/hora
Portugal	12,- DM/hora

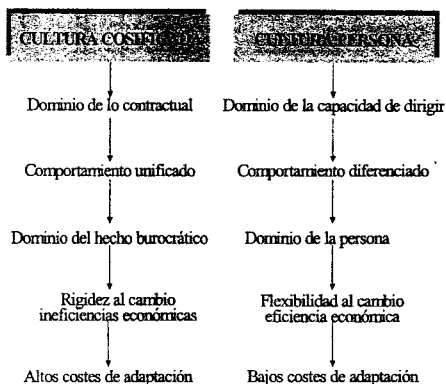
Fuente: IW Colonia

El ámbito de los recursos humanos se convierte, por tanto, en la clave fundamental de la **visión estratégica de la empresa**, ya que el **conocimiento**, que soporta la capacidad de **innovación**, en todos los ámbitos del management y de la actividad productiva, supone la disposición de personas que puedan generar organizaciones inteligentes.

De ahí la gran preocupación en los momentos actuales por impulsar y descubrir nuevas formas **de liderazgo**, en el sentido de integrar a las personas para que, adecuadamente motivadas, sean capaces de generar, transferir y aplicar el **conocimiento** creando **innovación**.

Lo cual significa el paso de una **cultura cosificada** a una **cultura de la persona**. De ahí la gran necesidad en toda Europa de impulsar el diálogo, la capacidad de dirigir personas y la necesidad de una nueva mentalidad, o forma de pensar, que contemple a la empresa globalmente y no como un mero conjunto de funcionalidades.

Gráfico 1- Cultura cosificada / Cultura de las personas



El management de recursos humanos, que abarca cada vez a un mayor número de personas implicadas en el *proceso de dirigir, liderar*, significa desarrollar una nueva forma corporativa y organizativa, modificando los *comportamientos*. En la empresa la capacidad de *dirigir personas* constituye hoy, para todo directivo responsable de recursos humanos, su reto fundamental.

En todos los países el hecho de la **multiculturalidad** ha planteado permanentemente grandes incógnitas, pero, al propio tiempo, grandes oportunidades. La **multiculturalidad** solamente surge como clave estratégica en la empresa cuando las organizaciones empresariales abandonan la **cultura de las cosas**, de las funcionalidades y de las burocracias, y entran en la **cultura de la persona**. **Liderazgo**, capacidad de dirigir, estilos de dirección, multiculturalidad, son exigencias que solamente se dan en una **cultura**

de la persona, ya que éstas son el soporte que asumen el papel dominante en la viabilidad o no de la estrategia de una empresa.

III. CONOCIMIENTO Y GLOBALIZACIÓN: FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE CAMBIO

Dentro del contexto empresarial juega un nuevo rol el ámbito de los recursos humanos tal y como se acaba de señalar, por la ruptura de una concepción normativo-legal nacional, configurada por el entorno, basada en estructuras jurídico-laborales y no por la empresa dentro de su diseño estratégico, basándose en una dimensión de la persona y de la estrategia empresarial.

La *globalización de la economía* implica, en primer lugar, un proceso de cambio de civilización que tiene un carácter irreversible. Es la ruptura de una forma de pensar y de una forma de organizar la sociedad, la economía y el ámbito social, haciendo desaparecer las distancias, haciendo desaparecer los espacios restringidos, y haciendo desaparecer organizaciones y estructuras orientadas básicamente a dimensiones funcionales, de carácter burocrático e incluso matricial.

La globalización, como proceso, descansa en cuatro motores fundamentalmente:

- El primero es el *proceso tecnológico*, que, sin duda, acerca e integra personas dentro de áreas y espacios reales y virtuales,

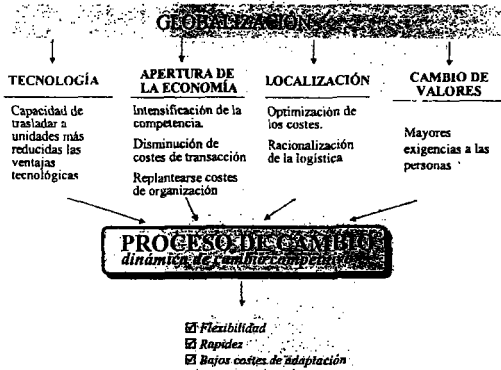
fomenta la transferencia del conocimiento, abre nuevas mentalidades que rompen con las culturas tradicionales y reduce radicalmente los costes y los tiempos: acerca necesariamente a las personas que hay, sin embargo, que integrarlas.

- El segundo motor que impulsa la globalización es el hecho de la *apertura de las economías* que permiten establecer espacios abiertos que necesariamente, desde el punto de vista económico, multiplican las *alternativas económico-sociales* posibles, con lo que se abre una nueva dimensión a lo económico y a lo social. Este hecho constituye uno de los hitos fundamentales del momento actual. En el momento en que se rompen los mercados regulados, se abre la perspectiva, tanto real como virtual, de la disposición de personas, y se modifican de forma radical los planteamientos del management de los recursos humanos en la empresa. Estamos en un período de transición ciertamente complejo porque se ha desarrollado aun en la realidad normativa y social la interculturalidad.
- Un tercer motor corresponde a la dinámica de *relocalización de las actividades*. Este es un proceso continuo, dinámico, que refleja constantemente las ventajas, que en cada momento y en cada espacio, ofrecen las localizaciones para las diferentes actividades. Ello es, sin duda, una garantía muy

importante para una mejor utilización, a nivel local, regional, mundial, de los recursos disponibles, lo que exige otro tipo de ordenamiento social en todos los niveles. Pero, sobre todo, exige en el mundo empresarial, otra forma de entender el *management de los recursos humanos* y la *integración de todos los recursos*, propios y ajenos, en un mismo proyecto empresarial. Es otro diseño organizativo orientado al conocimiento.

- Y, el cuarto motor es, sin duda, la nueva configuración de un *sistema de valores* en el que la persona constituye la referencia básica, e, implica, tanto en los diseños organizativos como en los diseños sociales, la necesidad de crear “*comunidades*”, en las que los procesos de integración de las personas en el “proyecto” y la capacidad de liderar a las personas, supone una ruptura total de las estructuras jerárquicas y de mando tradicionales. Se sustituyen éstas por estructuras de integración y por la capacidad de motivación bajo un liderazgo con el fin de realizar proyectos *compartidos*. La persona es, por consiguiente, la clave fundamental de este proceso que exige compartir valores, conocimiento y recursos.

Gráfico 2: La globalización y el proceso de cambio



Estos cuatro motores son los que provocan la dinámica del cambio, y lo que implica la necesidad de *transformación permanente de las empresas*, de sus organizaciones y de sus formas de realizar su actividad económica y social. En otro caso peligran su supervivencia. Las nuevas oportunidades están sólo disponibles para aquellas empresas y personas que tengan capacidad de integrar a las personas en los proyectos.

La segunda dimensión que están provocando estos mismos “motores” es el desarrollo del *conocimiento*.

El *conocimiento* constituye hoy el factor decisivo de entre las ventajas competitivas de una empresa o de un país, e, incluso, es la base de la propia subsistencia de la empresa. Pero el *conocimiento*, resultado de la investigación y, al mismo tiempo, también, impulsora

de las nuevas tecnologías, no tiene valor alguno si no se dispone de *capacidad humana en las empresas* para que ese *conocimiento* pueda ser aplicado y desarrollado *innovando* los procesos empresariales, desde los procesos de management a los procesos técnicos e investigadores.

La *innovación* constituye en la actualidad uno de los grandes handicaps de la competitividad de la empresa europea. Probablemente el distanciamiento creciente entre Europa y los Estados Unidos en materia de innovación no es tanto el hecho de que el *déficit de investigación* sea significativo, lo que corresponde a una realidad, sino que se debe mucho más al hecho de la incapacidad europea de compartir valores y conocimientos en la empresa y fuera de ella. Y, muy en particular, la existencia de una estructura totalmente inadecuada en los diseños organizativos de nuestras instituciones, universidades y empresas.

La *innovación* exige otro tipo de “*corporación empresarial*”, de institución, otro tipo de *estilo* y otro tipo de *liderazgo*. Exige personas caracterizadas por una mentalidad abierta, integradora, que provoque la motivación como proceso permanente para lograr una mayor eficiencia económica y social a través de la *innovación* en productos, en procesos y en funciones.

La reducción de costes unitarios en la empresa, como en cualquier otra institución, es la clave, sin duda, de la competitividad

del mundo empresarial y de la Sociedad; es el resultado del *conocimiento* aplicado, esto es, de la *innovación* y no es hoy un mero resultado del precio de los factores como se ha señalado. Esto debe constituir, sin duda, una referencia importante en el ámbito de la *visión estratégica* de la empresa.

IV. EL CONOCIMIENTO COMO PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LA PERSONA

Pero el *conocimiento* solamente se produce, esto es, solamente se puede materializar, a través de dos choques fundamentales: el *choque intercultural* y el *choque interdisciplinar*.

El paso de una forma de pensar lineal a una forma de pensar global, significa, fundamentalmente, fomentar el *diálogo* para trabajar en equipo, para compartir conocimientos. La forma de pensamiento tradicional de todo el sistema educativo y de todo el proceso de management en las empresas es de carácter lineal, jerárquico, sucesivo: el *diálogo no existe*. Por lo tanto, la persona no juega el papel relevante que le corresponde en los *procesos de innovación*, puesto que estos se producen con una gran lentitud y con grandes problemas. Son *diálogos* que se imponen, pero que no se desarrollan, por lo que no son creativos. De ahí la lentitud, durante décadas, de los *procesos de innovación* en el mundo empresarial y fuera de él, incluso, más acentuados, y su limitación al mero hecho de la mejora de las funcionalidades, buscando una reducción limitadísima de costes

a través de procedimientos, pero no a través de las personas y de su conocimiento.

El **conocimiento** es, por tanto, en primer lugar, el resultado de un **choque intercultural** que provoca un intenso diálogo como consecuencia de una forma de pensar global, con la existencia de múltiples criterios, con distintas preferencias en los sistemas de valores, lo cual permite alumbrar nuevas soluciones y, consecuentemente, enriquece el *proceso del conocimiento* de manera radical. El *conocimiento* es, por esencia, *intercultural*, desde el punto de vista de la implicación de la persona y de su conocimiento en los procesos de innovación. Y en esta interculturalidad se produce más eficientemente el hecho de **compartir valores**; este nuevo conocimiento logrará transformarse de manera más eficiente en **innovación** de procesos y de funciones.

Todos los nuevos *diseños organizativos* implican, un **pensamiento global** dentro del cual sea posible el **diálogo**, y que a través del dialogo se logre el desarrollo del conocimiento y la integración de las personas en los procesos. Las organizaciones funcionales, burocráticas y matriciales, son estructuras que hacen imposible la innovación.

Este es el gran reto en el ámbito de los recursos humanos en la “corporación global”. Pero es que además **el conocimiento es interdisciplinar**, por esencia, y, consecuentemente, sin el **diálogo**, a

través de procesos y equipos, no es posible ese proceso de enriquecimiento de la realidad de las personas. La solución de los problemas solamente se logra eficientemente con la *participación* de todas aquellas personas que tienen que contribuir a su configuración, desarrollo y generación de los resultados, con el fin de lograr la *innovación* en dimensiones relevantes.

Esta es la gran aportación de la globalización de la economía que provoca un nuevo rol de la persona y de su heterogeneidad cultural como clave fundamental del éxito de ella misma como persona, y del éxito de las instituciones y organizaciones en la que actúa. El desarrollo de esta capacidad innovadora dentro de la estrategia de una corporación multinacional, proveniente de la *interculturalidad e interdisciplinaridad*, es, probablemente, la clave de su ventaja competitiva. De ahí que Europa tiene pendiente la “*gran reforma*” que va, en primer lugar, desde la reforma del sistema educativo, en todos los niveles, hasta la reforma de la integración, dentro de una *visión estratégica*, de todas y de cada una de las personas y empresas en esa nueva dimensión, en una nueva forma de pensar global como única base para el diálogo, lo que exige un importante impulso de un nuevo liderazgo.

Se puede decir, con todas las excepciones que se quiera, que Europa, sus hombres y mujeres en el ámbito del mundo empresarial, están aprendiendo a *dialogar*, social, empresarial y estratégicamente. *Diálogo* totalmente distinto, a aquel diálogo legislativo-normativo. Se

busca un *diálogo* entre personas a través de un *liderazgo* que facilite la integración en un “*proyecto corporativo*” que permita compartir valores y conocimientos. Entramos en la “*civilización de la persona*” y en el “*valor de la persona*”, que va a depender de su capacidad de conocimiento, su empleabilidad, el desarrollo de la misma, lo cual es, al propio tiempo, el futuro de la empresa como corporación.

Esta es, sin duda, la gran clave del proceso de cambio.

La persona como tal, no puede estar orientada al pasado como las cosas. La persona no puede extrapolar su futuro desde el pasado en una sociedad abierta, sino que tiene que estar permanentemente *innovando su futuro*. De ahí ese segundo gran cambio en la forma de pensar, que es el acometer con la persona el futuro, y el no extrapolar el futuro del pasado. Esta es la *cultura* en la cual hemos desarrollado las carreras profesionales, los cálculos económicos y todas la herramientas en el ámbito del management clásico de las empresas.

La apuesta es de futuro y la apuesta es en torno a la *persona* que es la única que puede tomar decisiones de futuro para regular las actuaciones del presente. Esta es la gran virtud de la globalización desde el punto de vista del impacto sobre las actividades económicas y sociales de sus instituciones y de sus personas.

V. EL NUEVO ROL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA: SU DIMENSIÓN CORPORATIVA

La globalización de la economía implica la apertura de espacios en los que se produce este *“choque cultural”* que se ha mencionado y que afecta a los comportamientos de las organizaciones y de las personas involucradas en el desarrollo de la actividad económica y social de las empresas.

Implica asimismo una *dinámica de cambio permanente* en la división del trabajo, en su estructura y en su localización, lo cual exige una creciente disposición de *conocimientos*, que a través de la *capacidad intercultural* de las personas implicadas, puedan *innovarse* en una empresa globalizada con el objeto de que se produzcan realmente los procesos de cambio, con los menores costes de coordinación posibles y en cada una de las localizaciones.

Los nuevos diseños organizativos implican nuevas estructuras institucionales que corresponden hoy a dos dimensiones:

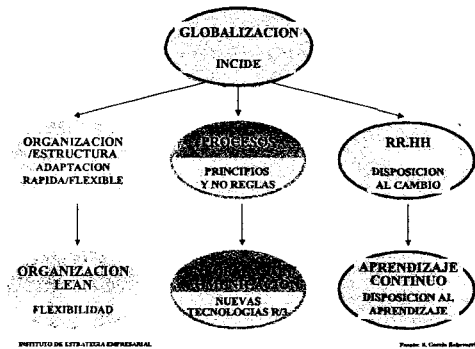
1. La *dimensión corporativa*, cada vez más relevante como elemento de integración de las personas, dispone, de manera integrada, de los *potenciales* de esa Corporación, tanto en el ámbito financiero como en el del conocimiento y de los recursos humanos

2. Aquellas nuevas **estructuras organizativas** que corresponden fundamentalmente a la **línea operativa**, local, descentralizada, diversa, en la que se trata de desarrollar la capacidad de gestionar los recursos disponibles y poder realizar, por lo tanto, en esa realidad de las múltiples culturas, la **innovación** que va a permitir reducir los costes de coordinación y dar respuesta a la satisfacción de las personas.

En lo que afecta a las *personas* supone la necesidad de un proceso permanente de “aprendizaje” de nuevos conocimientos que permita **descubrir los potenciales** que faciliten los procesos de respuesta a los cambios del entorno, de los mercados, y de la propia dinámica de la apertura de una economía. Se trata de generar “*corporativamente*”, como comunidad, los suficientes potenciales que permitan disponer de procesos excelentes de adaptación en todo momento. Solamente cuando desde el ámbito de los recursos humanos se dispone **de reservas**, de **capacidades humanas** para innovar, es cuando una empresa puede aprovechar las alternativas que le van surgiendo permanentemente en la nueva dinámica de una economía globalizada.

Gráfico 3: Impacto de la globalización

IMPACTO DE LA GLOBALIZACION EN EL MANAGEMENT



Este impacto de la globalización, tanto en la institución como en sus formas organizativas, en el individuo y en sus comportamientos, exige por un lado,

- **El desarrollo de la persona**, desde el punto de vista de su capacidad de generación y de aportación de *conocimiento* y, por el otro lado, supone la **socialización de esos conocimientos**, en base a nuevas formas organizativas, que permita *compartir* libremente en trabajo en equipo, lo que genera la *innovación*.

Estas formas de *socialización*, de *compartir conocimientos*, son, por esencia, **multiculturales y multidisciplinares**, como se ha señalado, con lo que no solamente se enriquece el *proceso de innovación* como tal, sino que, al propio tiempo, el desarrollo de la

innovación y de *la aplicación* se realiza en periodos de tiempo más breves y, con menores costes.

Lo cual exige que la *“dimensión corporativa”* defina el potencial que supone la *multiculturalidad* recogiendo en un *“proyecto corporativo”*, con *“sistemas de valores”* que permitan orientar a las distintas culturas hacia ese proyecto identificador de esa *“corporación”*, de esa *“comunidad”*. Si existe ese proyecto común, definido por un *sistema de valores corporativos*, fácilmente se crean los espacios necesarios para establecer ese proyecto.

La *interacción institución-persona* es la clave de los nuevos procesos institucionales dentro de los cuales tiene que surgir la *“confianza”* como base para poder descubrir potenciales y poder generar luego la *innovación* necesaria y su aplicación en la línea productiva. Aquí esta la realidad humana, técnica y económica.

El individuo, con su *sistema de valores y culturas*, con sus *conocimientos* disciplinares, busca el *“incremento de su valor”*, como persona, a través del *conocimiento* que adquiere, así como también a través de las oportunidades que se le ofrecen para poder integrarlo en un *proceso de innovación* en la empresa: esta es la capacidad de *“creación de valor”* de una empresa. Y este planteamiento corresponde a la empleabilidad de cada persona. La empleabilidad la da el conocimiento, por un lado, y las organizaciones capaces de descubrirla y transformarlo, por el otro. Dirigir es transformar y no

sólo gestionar. Y se transforma solo integrando personas en las organizaciones.

La multiculturalidad y la multidisciplinaridad contribuyen a “*incrementar el valor del individuo*” en una “*corporación*”, en una comunidad, para lo cual deben desarrollarse dos dimensiones claves:

- La que afecta a la **identificación de los individuos** con su Corporación, con su Proyecto, con su *Brand* y
- en segundo lugar, implica una **capacidad directiva**, una capacidad de *diálogo* y de *liderazgo*, que supone la disposición de los individuos, dentro de la *cobertura* de esa Corporación, a *innovar* y a aplicar los conocimientos.

La *identificación* con el “proyecto corporativo”, y que corresponda al sistema de valores, el *liderazgo* del mismo, que supone el *diálogo* permanente, son las dos vías de ese nuevo rol integrado de los recursos humanos en la empresa. Lo cual requiere la generación de “*capital confianza*”, de credibilidad y de integridad del director que lidere los procesos de transformación.

La definición “*constitutiva*” de un espacio definido por el “*sistema de valores*” de esa corporación, de esa comunidad, y de sus preferencias económicas y sociales define, sin duda, la plataforma para establecer los “**Principios Corporativos**” sobre los que descansan

los diseños organizativos⁴ y las formas institucionales corporativas. Por otra parte, se deben reflejar estos valores en los comportamientos de todos y de cada uno de los individuos con fin de facilitar la *integración de las personas en equipos de trabajo*, interdisciplinarios e interculturales, que ejecutan los procesos. Solamente por esta vía imprimen estos “*Principios Corporativos*” transparencia, seguridad, integridad y flexibilidad, lo que reduce radicalmente los costes de adaptación y coordinación de las empresas merced a la “*confianza*” que genera.

La determinación de una *filosofía empresarial*, esto es, el “*sistema de valores*” que suponga para todo el personal el referente “constitutivo”, es la clave para los procesos de desarrollo del *conocimiento* y de la *innovación*.

Cuando hablamos de un *management corporativo*, dentro de la dimensión corporativa de los recursos humanos, se trata de *mover culturas y valores* hacia un “*proyecto común*” de esa comunidad, que es el que facilita la coordinación económica y social de las personas, de sus comportamientos. Este *proceso de management*, en el que se facilita la integración de la persona y genera las condiciones necesarias para el surgimiento de un *liderazgo*, es lo que caracteriza a la nueva realidad corporativa de las empresas.

⁴ “The Basic Nestlé Management and Leadership Principles”, presentado por H. Maucher y P. Brabeck, Vevey 2001

VI. LA DIMENSIÓN ÉTICO-ECONÓMICA DE LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La economía es, sin duda, una parte constitutiva de la ética y, por su parte, la ética precisa de la economía para responder eficientemente a las necesidades del *bien común*, que es su principal orientación. Ética y economía no son dos partes, sino que ambas constituyen una sola realidad humana. Por lo tanto, es un error aislar analíticamente la economía para luego someterla a un *juicio ético*, en el mejor de los casos. Es un grave error, ya que se está interpretando la economía “*sin el hombre*”, sin “*organización*” y sin “*comunidad*”. Luego no tiene cabida la ética.

La realidad económica es todo lo contrario. La economía es la disposición de recursos escasos de los que el hombre dispone y los realiza a través de organizaciones empresariales y otro tipo de instituciones en las que se trata de transformar, actuar sobre los recursos para darles eficiencia económica y social, para cubrir las necesidades de una “*comunidad*”. Es una interpretación errónea la que se viene haciendo frecuentemente de la economía al separarla de su propia “*constitucionalidad ética*”, de la realidad social.

Frecuentemente el aislamiento de la economía de la ética son construcciones basadas en unas premisas que supone una “*realidad*” peculiar, excluyendo una realidad social, buscando una razón y una racionalidad que no existe mas que en el modelo. La medida de la

racionalidad está en función de los *sistemas de valores* y la *preferencia* que den los individuos a estos valores, así como las preferencias de las organizaciones. La economía precisa, para su interpretación, de una jerarquización, ordenamiento de los valores, y es según este orden con el que se trata de asignar eficientemente los recursos escasos.

La eficiencia económica, la utilización de recursos por parte de las personas, se realiza, por tanto, de acuerdo con la jerarquización de estos valores que tiene cada uno de los individuos, que tienen las propias organizaciones y la comunidad. Y según ella se organiza la economía en cada una de estas empresas o instituciones, se establece un orden económico y social.

El primer criterio ético-económico es la *productividad*, esto es, la utilización racional de los recursos⁵. Tanto el criterio ético como el económico tratan de que los recursos escasos sean adecuadamente utilizados con el fin de incrementar, a través del incremento de sus competencias el desarrollo de las personas, logrando integrarlas en los sistemas de valores de la comunidad.

El segundo criterio ético-económico es el que corresponde a la ocupación de las personas, o al *pleno empleo*, dentro del contexto del propio desarrollo de la persona en cuanto a su contribución a la “comunidad” para crear valor en base a su propio desarrollo, en función de su *conocimiento*.

Los dos principios, por lo tanto, que regulan la ética económica se centran en el hecho de los comportamientos que realizan las personas a la hora de disponer de esos recursos. Estos comportamientos se rigen, por una parte, en base al sistema de valores que tiene cada uno de los individuos al fijar las preferencias económicas y sociales y, en segundo lugar en el sistema de valores que determinan las organizaciones, su filosofía empresarial, al objeto de determinar las preferencias sociales, de la comunidad. Según quién y cómo se establezcan las normas que rigen estas organizaciones tenemos una diferente respuesta a la realidad social.

La realización de las personas es consecuencia, sin duda, de su capacidad de crear bienestar a través de su desarrollo individual y a través del bien común con el que contribuye a la solución de las necesidades.

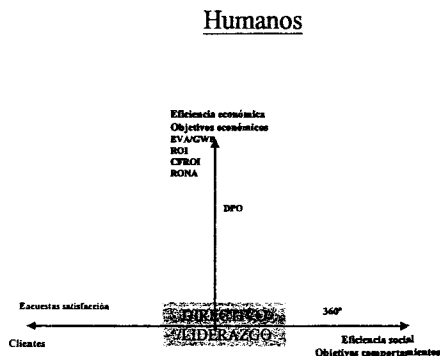
La dirección de los recursos humanos se tiene que ver, en la actualidad, desde una tridimensionalidad de la dirección:

◇ en todo lo que afecta a la dimensión económica, a la racionalidad con respecto a los objetivos económicos de productividad o de eficiencia en la utilización de los recursos,

◇ en segundo lugar, en lo que afecta a los objetivos sociales, esto es, al nivel de satisfacción de las personas a través de su integración en el proyecto y

◊ en tercer lugar, en lo que corresponde fundamentalmente a la satisfacción de la comunidad, a las personas destinatarias que son los clientes tanto internos como externos.

Gráfico 4: La tridimensionalidad de la dirección de los Recursos



Esta tridimensionalidad en la dirección de los recursos humanos, que corresponde a los objetivos económicos, a los objetivos sociales y a los objetivos de la comunidad, entendida desde los clientes, constituye hoy día una de las claves fundamentales en la orientación del propio management de las instituciones.

Los clientes internos y externos disponen de unas funciones de preferencias con respecto a las prestaciones que dan a esa comunidad y, por otro lado, la comunidad busca una definición en su filosofía empresarial de aquellas preferencias con las cuales quieren solucionar tanto sus objetivos económicos como sociales en el ámbito interno y externo.

La contribución al bien común de los recursos humanos viene definido, por un lado, por elementos como la fidelización, satisfacción, confianza, transparencia, veracidad y, por lo que afecta a la dimensión de las propias instituciones económicas, por la utilización de sus capacidades, la reducción de sus costes unitarios, la eficiencia económica, la coordinación, la flexibilidad y la rapidez de adaptación entre otros aspectos.

CONCLUSIONES

La nueva civilización en la que estamos entrando significa una clara prioridad por la persona. Y ello como consecuencia de las exigencias tanto del cambio de valores como de la intensificación de la competencia en espacios más abiertos. La innovación, como la contribución de la persona en las organizaciones, de cualquier naturaleza, constituye la clave del éxito. Sin innovación, en una civilización del conocimiento, no hay respuesta societaria para cubrir las necesidades económicas y sociales.

Pero el conocimiento hay que traducirlo en la realidad empresarial de forma que se innoven procesos, productos y estructuras. Por lo que se precisa, en primer lugar, de formas organizativas que generen “confianza” para “compartir” el conocimiento interdisciplinar e intercultural a través de un nuevo liderazgo.

En segundo lugar, dirigir personas, significa dirigir

conocimientos compartidos, lo que implica valores que permitan contribuir a generar una “comunidad” con un sistema de valores compartidos que permita dar satisfacción a las tres dimensiones con las que se enfrenta todo directivo: La satisfacción económica (empresa), la satisfacción social (personal) y la satisfacción del cliente interno/externo (comunidad). Esta tridimensionalidad de toda actuación directiva obliga a compartir valores, conocimientos y organizaciones.

Este es el gran reto directivo de generar la aproximación entre las personas en torno a un proyecto común, sin integración.

BIBLIOGRAFÍA

- “*Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft*”, ed. por R. Biskup, Berna 2000
- “*Estudios sobre la Encíclica ‘ Centesimus Annus ’*”, Madrid 1992
- “*Estudios sobre la Encíclica ‘ Sollicitudo rei Socialis ’*”, Madrid 1990
- Frey, B. S., y Osterloh, M.: “*Managing Motivation*”, Wiesbaden 2000
- García Echevarría, S.: “*La Globalización de la economía como motor de cambio económico-social y empresarial*”, en: *Globalización y Gobierno de las empresas*, ed. BBV, Situación núm 3, Bilbao 1996
- García Echevarría, S., y del Val Núñez, M^a T.: “*La empresa española ante la Globalización de la economía*”, Dictamen IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares 1997
- Kumar, B. N., y Steinmann, H.: “*Ethics in International Management*”, Berlin 1998

- Lattmann, Ch., y García Echevarría, S.: *“Management de los Recursos Humanos en la Empresa”*, Madrid 1992

- Lay, R.: *“Ethik für Manager”*, Düsseldorf 1989

- Lehmann, K.: *“Das christliche Menschenbild in Gesellschaft und Kirche, en: “Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft”*, Berna 2000 pp. 51/79

- Lübbe, H.: *“Der Wertewandel und die Arbeitsmoral”*, Köln 1984

- Lübbe, H.: *“Globalisierung – Zur Theorie der Zivilizatorischen Evolution”*, en *Globalisierung und Wettbewerb*, Berna 1996, pp. 39/65

- Marr, R.: y García Echevarría, S.: *“La dirección corporativa de los Recursos Humanos”*, Madrid 1997

- Marr, R.: y García Echevarría, S.: *“Política de Personal en la empresa”* (Economía de los recursos humanos), Madrid 1984

- Mohn, R.: *“Der Mensch im Arbeitsprozess: der Mitarbeiter and sein Unternehmen”*, en: *Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft*, Berna 2000 99. 201/213

- Mohn, R.: *“El triunfo del factor humano”*, Barcelona 2000

- Pumpin, C., y García Echevarría, S.: *“Dinámica Empresarial – Una nueva cultura para el éxito de la empresa”*, Madrid 1990

- Utz A. F.: *“Ética Económica”*, Madrid 1998

- *“Werte in Wirtschaft und Gesellschaft”*, ed. R. Biskup, Berna 1990