



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

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

Núm. 249

**EL PACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL
DESARROLLO CORPORATIVO DE LOS RR.HH.**

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

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc.

1-A 99/249

UNIVERSIDAD DE ALCALA



590334231X



D

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 249
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

**EL PACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL
DESARROLLO CORPORATIVO DE LOS RR.HH.**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Enero 1999

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.

Teléfono : 885.42.00

Fax : 885.42.00

EDITA:

LD.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 080 - 3

Depósito Legal: M - 13537 - 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. EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA CONFIGURACIÓN DEL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	6
III. LA GLOBALIZACIÓN COMO PROCESO DE CAMBIO	11
IV. EXIGENCIAS A LOS NUEVOS DISEÑOS ORGANIZATIVOS Y EL NUEVO ROL DE LOS DIRECTIVOS..	13
V. EXIGENCIAS DE LA NUEVA DIMENSIÓN CORPORATIVA Y ORGANIZATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SUS PROCESOS DE MANAGEMENT ..	19
VI. CONCLUSIONES	25

I. INTRODUCCIÓN⁽¹⁾

Durante la década de los años 80 se produce una grave fractura en las estructuras tradicionales de las empresas industriales como consecuencia del impacto globalizador. En los años 90, de forma muy dinámica, se genera un proceso de cambio sin precedente histórico. Este proceso de cambio, consecuencia de la globalización, se sitúa entre una realidad, que se ha hecho tangible en los últimos años, y un cierto escepticismo como consecuencia del amplio desconocimiento y la valoración crítica del proceso de globalización.

En muy pocos años se han derruido barreras de toda índole, lo que ha acelerado los procesos de cambio, tanto desde la perspectiva política y tecnológica, como también desde la económica y social. Lo que se está viviendo es un proceso de cambio de nuestra civilización en la forma de acometer la solución de los problemas a través de la internacionalización de un sistema abierto de sociedad. Surgen nuevas formas organizativas en la economía, nuevas formas de entender la cooperación y nuevas respuestas a las necesidades de nuestra sociedad.

⁽¹⁾. Conferencia presentada en la reunión del Editorial Board of ZfB que ha tenido lugar en Krems (Austria) los días 17-19 de octubre de 1998.

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

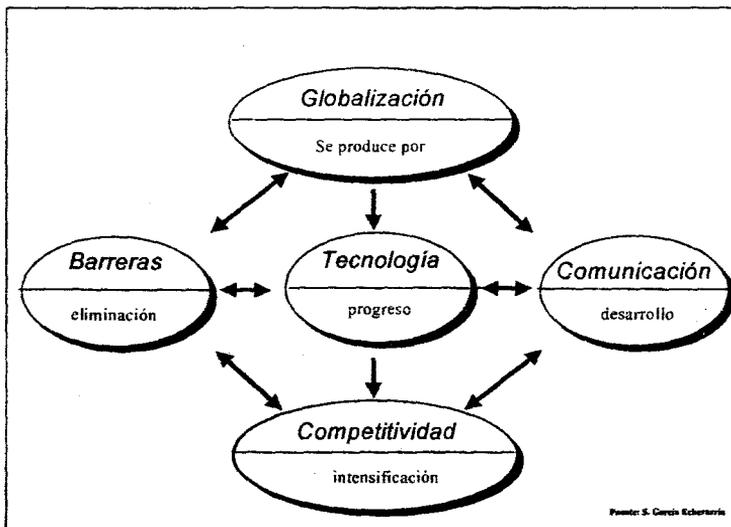


Figura 1. Globalización y competitividad

II. EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA CONFIGURACIÓN DEL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

El ámbito de los recursos humanos constituye, dentro de este proceso, el área más lenta en la aceptación de esta ruptura y la transformación, tanto conceptual como de sus estructuras institucionales. El hecho normativo, que ha regulado la acción de la

persona en la actividad económica, en particular en la empresa, ha concedido gran peso a uno de los valores existenciales del ser humano como es la "seguridad" entendida tradicionalmente como "aseguramiento contractual", lo que ha constituido y sigue constituyendo una barrera significativa al cambio. Lo cual ha ocasionado un desarrollo relativamente bajo de los valores clave en la nueva civilización: la *autorresponsabilidad*, la *cooperación* y la *competitividad*.

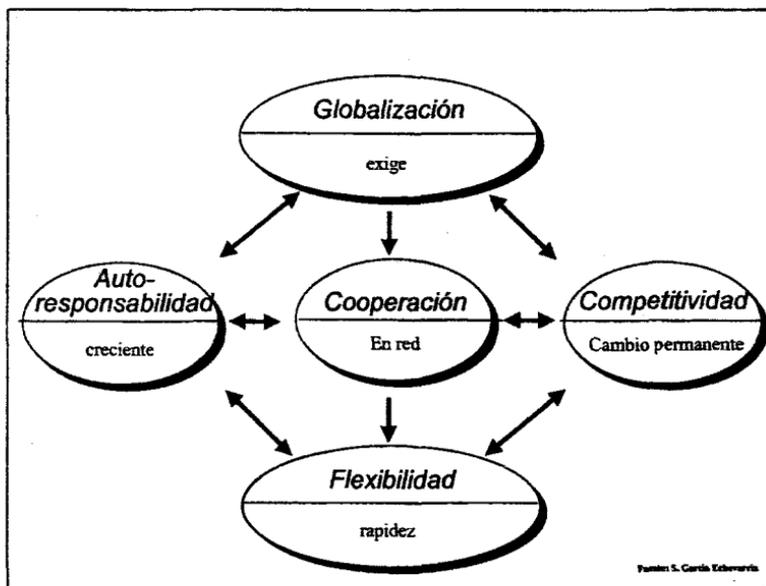


Figura 2. Globalización y flexibilidad

El problema de la realidad económico-social de nuestras instituciones, en particular las empresariales, consiste en que la globalización genera un incremento de la competencia, esto es, de la competencia integradora de las instituciones y de las personas, y no

tanto de la competencia destructiva. Tanto las personas como las instituciones poseen "competencias" en algunas áreas; en otras son menos competentes. Se trata en la globalización de aflorar estas competencias positivas, coordinarlas y consensuarlas de manera que la aportación de todos los partícipes, empresas e individuos, constituya un afloramiento de los potenciales realmente disponibles.



Figura 3. Competencia integradora

Competir, en su dimensión socio-económica, no descansa en una interpretación de la economía de "suma cero", sino que tienen que ganar todos los partícipes. No se puede interpretar la competitividad en una economía, como en una empresa, en el sentido de que uno gana y los demás pierden. La economía solamente funciona, dentro de un sistema abierto, económico o educativo, cuanto todos ganan. Ésta es la

clave de esta nueva dimensión de la "competitividad" basada en las *competencias* que tiene y aporta cada individuo, o cada institución, al conjunto de esa comunidad o institución concreta.

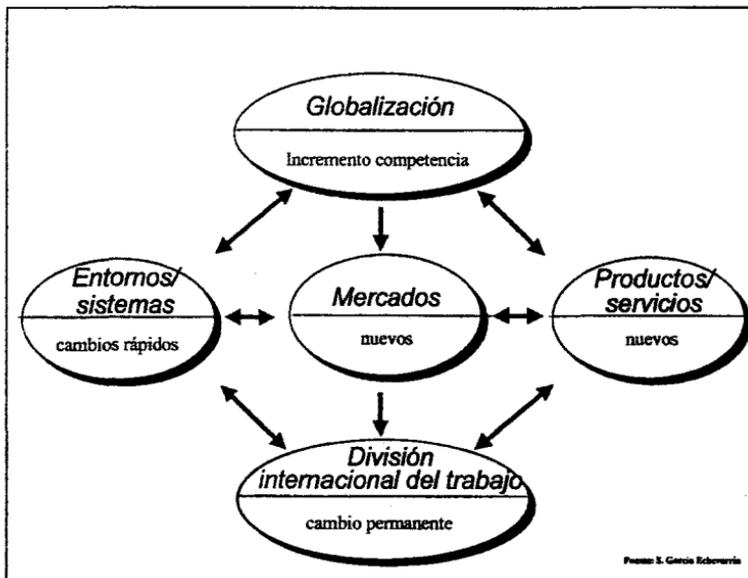


Figura 4. Globalización y cambio división internacional del trabajo.

Las asimetrías existentes en los momentos actuales entre el desarrollo de los recursos humanos y las otras área empresariales, tales como la financiera, la económica y la propia tecnología, que ya han sido globalizadas, son muy fuertes. Debe además considerarse que no se pueden poner en competencia, en particular dentro de Europa, solo las empresas. Las empresas conviven en unos entornos permanentemente cambiantes y cada vez más influyentes en la actuación empresarial, entornos que a su vez ellas mismas configuran. Por tanto la interacción entre entorno y empresa es en la actualidad

creciente. Por consiguiente, hay que poner en competencia los sistemas: los sistemas fiscales, los sistemas sociales, los sistemas educativos, los sistemas del mercado de trabajo, así como todos los sistemas que afectan a la propia capacidad de dirección de las empresas.

En el momento actual existen dos enfoques que van a constituir el gran debate en los próximos meses en Europa. Se es consciente de que las diferencias entre los sistemas en Europa, y a nivel planetario, son muy significativas. Por lo que no pueden competir las empresas, si no compiten también los sistemas que configuran el quehacer empresarial. La primera de las vías que se proponen es *concertar* la coordinación de los sistemas, lo que constituye en este momento la inclinación por parte de algunos países y foros políticos y sociales. Como consecuencia de esa *concertación* la adaptación será hacia el más débil del sistema para asegurar los intereses vigentes, por lo que no se van a producir los *cambios estructurales* que exige la propia globalización. Lo cual implica una menor competitividad cuyas consecuencias serán ineficiencias económicas que impidan precisamente generar puestos de trabajo competitivos.

La otra alternativa consiste en poner en competencia los sistemas que configuran y determinan el entorno empresarial con el fin de que todos los sistemas contribuyan, a través de un consenso en los principios básicos, con sus competencias diferenciadas a la colaboración en la red, entre las distintas instituciones empresariales que la componen y entre éstas y sus entornos. Los recursos humanos, así como la necesaria *capacidad directiva* constituyen el eje de este proceso de transformación.

III. LA GLOBALIZACIÓN COMO PROCESO DE CAMBIO

La globalización no es un mero hecho económico. Ahora bien, la economía viene constituyendo durante los últimos años uno de los motores fundamentales de la aceleración de la velocidad de cambio. Globalizar significa una nueva etapa evolutiva de nuestra civilización, etapa caracterizada por la apertura de nuestras sociedades y la preponderancia creciente de las dimensiones interculturales. La *globalización* no es, consiguientemente, una moda económica, sino que es un hecho enraizado en la propia evolución civilizatoria por lo que no hay marcha atrás (Lübbe). Naturalmente que esta globalización está siendo guiada por las características o perfiles típicos de nuestra civilización: la tecnología, la economía y la propia dinámica de los procesos de cambio en nuestros sistemas de valores que se derivan, a su vez, de las nuevas capacidades tecnológicas en materia de comunicación e información.

La *globalización* implica el acortamiento de las distancias espaciales y también el acortamiento de las distancias temporales (Lübbe). Lo cual genera un impacto económico de gran transcendencia en el entendimiento de la *racionalidad económica*. Las distancias, que han sido las barreras naturales más significativas, desaparecen como consecuencia de la eliminación de las barreras políticas, sociológicas, tecnológicas y económicas. Las distancias en el tiempo desaparecen por la rapidez con la que se produce la comunicación a través de los avances tecnológicos. Económicamente significa una mayor eficiencia al reducir tiempos muertos, o productos en proceso de desplazamiento, lo que conlleva un ahorro muy importante en la forma en la que se establece la división de trabajo internacional.

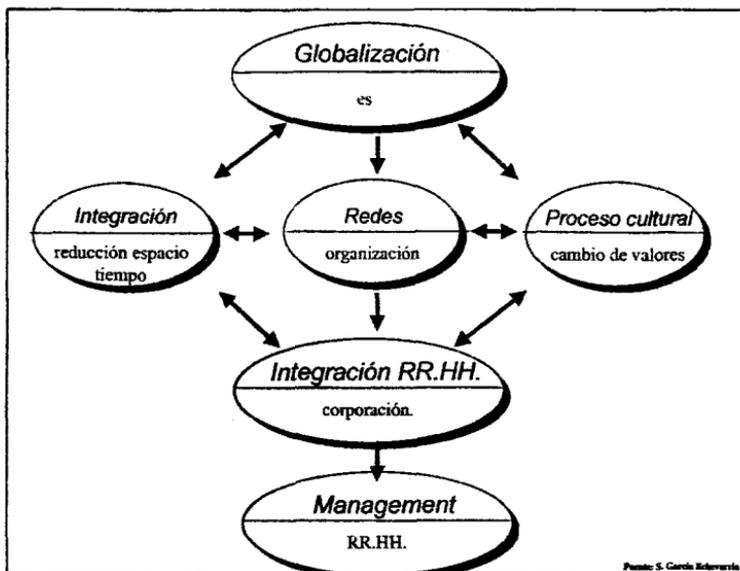


Figura 5. Globalización e integración de RR.HH.

La *globalización* implica, asimismo, un acercamiento entre las personas a través de una nueva y creciente dimensión intercultural, lo que permite el desarrollo de una serie de valores:

- La *competitividad*, dentro de unas reglas de juego a nivel planetario exige una nueva organización económica en la que afloran las *competencias* de los distintos países, regiones y personas, lo que se manifiesta en la dinámica de cambio en los comportamientos, actitudes y conocimientos de personas y organizaciones.
- La *cooperación* entre empresas, instituciones, procesos y personas como clave para el desarrollo de la competencia.

- La *autorresponsabilidad* tanto de las instituciones singulares como de las personas, asumiendo su contribución al proceso, institución y sociedad.
- La *identificación* de las personas con las instituciones, con lo que se genera el proceso de generación de *capital confianza*.

Concluyendo, puede afirmarse que la *globalización* es un proceso irreversible que implica una nueva división del trabajo internacional, que conlleva una mayor *cooperación* de forma que permita el desarrollo en competencia de las instituciones y de las personas dentro de la mutua aportación de los potenciales que cada uno descubre y potencia.

IV. EXIGENCIAS A LOS NUEVOS DISEÑOS ORGANIZATIVOS Y EL NUEVO ROL DE LOS DIRECTIVOS

La globalización contiene en sí misma la exigencia organizativa de la *creación de redes*. Se rompen los esquemas organizativos tradicionales, de estructuras jerárquicas y de mando, de divisiones técnicas y sociológicas, para pasar a organizaciones en forma de *red* que exigen, básicamente, la *coordinación* y *cooperación* basándose en las competencias que van desarrollando cada uno de los participantes en esa red. Por consiguiente, el diseño organizativo de la globalización son las *redes*, lo que permite alcanzar, al propio tiempo, dos respuestas fundamentales:

- En primer lugar, la *red* exige la *identificación*, el desarrollo y el potenciamiento de cada una de las *instituciones* singulares que la configuran, esto es, no desaparece la *singularidad diferenciada de cada institución*, su diferenciación, sino que al contrario se consolida si quiere sobrevivir en la red.
- En segundo lugar, la persona o la institución singular tiene que estar permanentemente en un *proceso de cambio* que le permita desarrollar y aflorar nuevas competencias, con las que garantiza su pertenencia a la red, ya que todos los miembros de esa red ganan con su aportación.
- En tercer lugar, el aspecto fundamental de la red es la creciente *velocidad del proceso de cambio* en la red, ya que las barreras y los riesgos inherentes a unidades aisladas son sustituidas en la red por divisiones de trabajo mucho más fractales, esto es, se trata en la red de procesos y no de instituciones en el sentido tradicional.
- En cuarto lugar, esta orientación de la red a los procesos implica una mayor exigencia de *flexibilidad* y una mayor *velocidad de cambio*, lo cual nunca se daría en estructuras rígidas de tipo convencional, jerárquicas, en las que estuvieran integradas todas las actividades.
- En quinto lugar, las formas organizativas en red tienen la ventaja que permiten las posibilidades de *outsourcing* y, muy en particular, la capacidad de creación de nuevas actividades y, por tanto, de nuevos empleos.

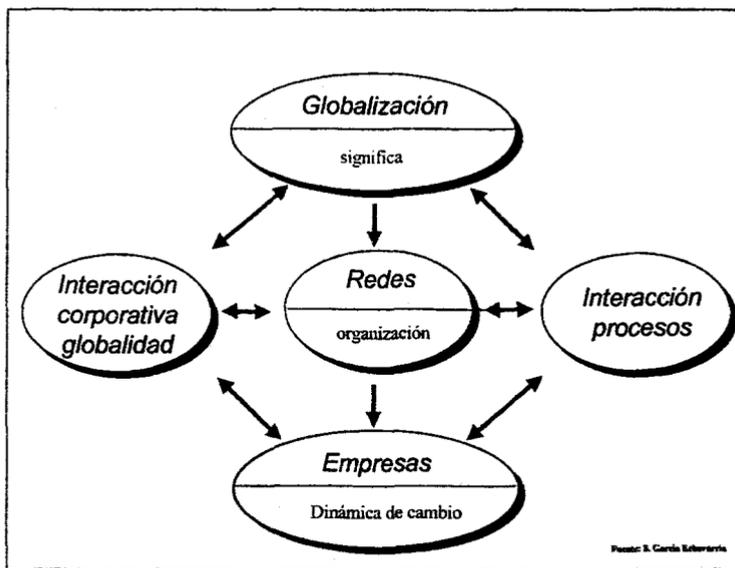


Figura 6. Globalización y redes

La organización de las redes se plantea sobre dos dimensiones:

- En toda red existe una *dimensión corporativa* o *dimensión institucional*. Esto es, se trata de garantizar la *unidad doctrinal* de esa red en la que participan frecuentemente elementos sumamente heterogéneos. Estas unidades o personas resuelven su forma de actuación dentro de su propio enraizamiento cultural y en su tradición, en sus potenciales. Su acción debe orientarse a los *principios y sistemas de valores de la red*.

Esta *dimensión corporativa* o *institucional* es la que da coherencia a todo el diseño organizativo de la red, es la que aporta, lo que pudiéramos denominar, "la eficiencia del

sistema de valores de la red". Esta eficiencia del sistema de valores responde, por un lado, a la propia labor de coordinación del sistema de red, esto es, del *management de la red*. Consecuentemente contribuye a la eficiencia del sistema, así como a la eficiencia de cada uno de los miembros de esa red. El management y su organización corporativa o dimensión institucional, tanto a nivel de empresas como de cualquier otro tipo de institución, requiere "*capacidades directivas corporativas*", así como herramientas de gestión totalmente distintas a las tradicionales en las organizaciones jerárquico-funcionales.

- La *segunda dimensión* del management de la red corresponde a la *dimensión operativa o "dimensión en línea"*, esto es, a cada una de las unidades singulares. Éstas tienen que dar respuesta a las necesidades concretas y específicas de su entorno específico, de su Sociedad, de sus productos, de sus tecnologías, en una palabra, de sus clientes. Esta *orientación al cliente*, a cubrir con eficiencia las necesidades de los mismos, es la que le garantiza a esa unidad singular su supervivencia y, al propio tiempo, su permanencia en la red merced al éxito de su contribución. Es el hecho legitimador de cada una de esas instituciones singulares o personas, que depende, por una parte, de la eficiencia institucional y corporativa y, por otra, depende de su propia eficiencia singular.

Estas *unidades operativas, en línea*, dentro de una organización en red, son las que asumen la "*eficiencia local*", esto es, las que verdaderamente ponen en marcha la eficiencia de los recursos escasos

que ha puesto a su disposición el *sistema "red"*. Dentro de cada una de estas unidades singulares la eficiencia tiene, a su vez, dos componentes:

- Por un lado, la *eficiencia de la propia unidad singular*, o de la persona con respecto al entorno, y a los potenciales de su entorno, así como a los potenciales propios y los de los otros miembros de la red (*cooperación-competitividad*).
- Depende también de la propia contribución que esta unidad singular, o persona, está haciendo al conjunto de la red (*creación de valor*), o *eficiencia corporativa*.

La capacidad directiva se convierte en este diseño organizativo en el *paradigma* de la economía empresarial.

Esta evolución de la globalización y su impacto en el diseño organizativo de las redes de las empresas, como del propio individuo, plantea la necesidad de un nuevo diseño del management.

El nivel del *"management corporativo"* lo constituyen todos aquellos directivos que dirigen la *"identificación de la red"* bajo una única *filosofía empresarial*, un sistema de valores, con una visión estratégica de la red como una unidad doctrinal que permite la orientación de cada uno de los miembros de la misma. La coordinación, el management, a este nivel corporativo exige una *visualización institucional* y, al propio tiempo, una *identificación de los miembros de la red* con el proyecto, lo que exige una nueva *capacidad institucional*. La *"capacidad directiva"* debe corresponder a esta nueva dimensión corporativa.

Los medios para el desarrollo de este nivel de "management corporativo" son básicamente dos:

- En *primer lugar*, el desarrollo de una "*capacidad directiva corporativa o institucional*" que dirige una red y que en términos clásicos puede adoptar múltiples formas, p.e. holdings o cualquier otra manifestación organizativa que exige otros criterios de management, de coordinación y que, al propio tiempo, son la clave del éxito o fracaso de la institución.
- Exige *en segundo lugar*, un proceso de cuantificación y cualificación de las unidades singulares de los componentes de la red, esto es, de su diferenciación y contribución a través del desarrollo de un nuevo "*controlling estratégico*".

Con lo cual se plantea la exigencia de cómo se miden los "resultados". Teniendo en cuenta que el éxito de cada una de las unidades singulares, de cada persona o equipos de personas, no es solo su éxito, sino que también es el resultante de la contribución de las otras unidades singulares de la red, deben considerarse dos formas de medir los "resultados":

- La que corresponde a la *propia racionalidad* y sus resultados en la utilización de los "*potenciales inmediatos del entorno de esa unidad*", de sus propias capacidades, por lo tanto, sería la "*racionalidad limitada*" a su espacio propio, restringido.

- La aportación que realizan las otras unidades de la red con su propia eficiencia, *la de la red*, a través de la interdependencia de las competencias diferenciadas de cada uno.
- La aportación que cada una de las unidades singulares realiza, como "contribución a la red", con lo que consolida esa red y su desarrollo.

Por consiguiente, las formas de medir "resultados" (eficiencia) son las que corresponden a la propia unidad singular y a su management, a la capacidad de las personas, a lo que perciben de las otras unidades de la red, por lo que, consecuentemente, debe darse una compensación para que los otros miembros de la red también ganen y contribuyan al desarrollo de esa red y su potencialización.

V. EXIGENCIAS DE LA NUEVA DIMENSIÓN CORPORATIVA Y ORGANIZATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SUS PROCESOS DE MANAGEMENT

Como consecuencia del proceso de globalización y de sus exigencias organizativas en forma de red, en el ámbito de los recursos humanos aflora, por primera vez, la asimetría mencionada que le viene caracterizando de forma acentuada con respecto a la evolución de las otras áreas de la empresa.

Las áreas financieras, económicas, de producción, tecnológicas, de gestión, han asumido un profundo proceso de globalización y han desarrollado, en muchos de los casos, formas organizativas de tipo *outsourcing*, entre otras, lo que ha impactado en la reducción de los costes unitarios y en el desarrollo de los valores mencionados.

El ámbito de los recursos humanos se encuentra en estos momentos en un proceso clave de cambio con el fin de disminuir la asimetría existente entre la realidad empresarial de los diferentes procesos que corresponden a las áreas productivas y financieras y la que afecta al área de los recursos humanos.

La ruptura de barreras ha sido más fácil en las dimensiones *hard*, más afectadas por sistemas, que a la ruptura de barreras en el ámbito de los recursos humanos. Ya que en esta área de recursos humanos no se trata solo del impacto de las peculiaridades de cada uno de los sistemas nacionales, su tradición y su cultura, sino que también afecta a los propios comportamientos humanos de las personas, de los directivos y de las propias instituciones. Éste es el gran cambio de los próximos años como consecuencia de la globalización y de sus nuevas formas organizativas. Lo que asimismo se evidencia en que constituye hoy el problema prioritario en la UE.

Los nuevos diseños del ámbito de los recursos humanos se orientan, lo mismo que lo hemos mencionado para la organización en red, a dos dimensiones:

- El desarrollo de una "*capacidad directiva*" de la red, de una "*capacidad directiva corporativa*", que es la que tiene que *dirigir la red*, que tiene que coordinar y que constituye la

nueva clave del proceso de management de una empresa. En este sentido el desarrollo de una "capacidad directiva corporativa" constituye hoy el elemento básico de coordinación entre las diferentes unidades que componen la red. Estas unidades no son solamente las unidades internas de la organización empresarial, sino que cada vez más se produce el enriquecimiento de la red a través de las relaciones con proveedores, clientes, con el entorno de la empresa. Y estos procesos tienen que ser dirigidos por la "capacidad corporativa de sus directivos".

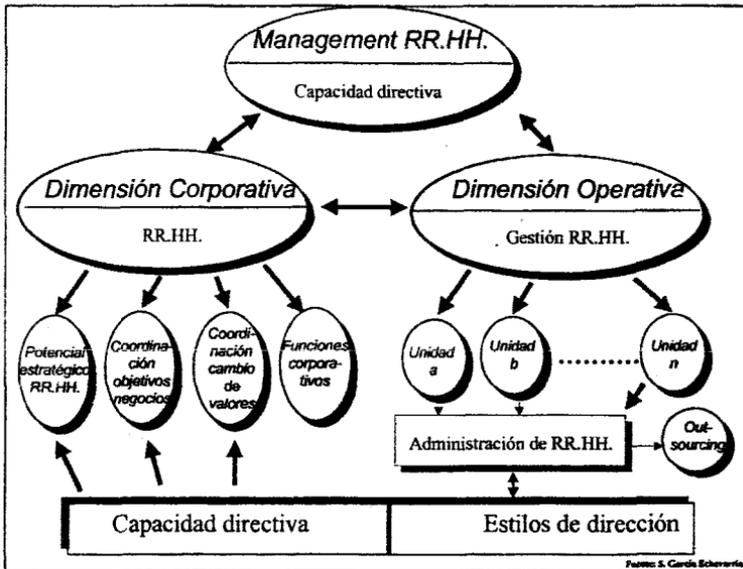


Figura 7: Capacidad directiva.

Por lo que la "capacidad directiva a nivel corporativo" significa:

- Una nueva forma de instrumentar el management y la coordinación de forma que permita la identificación de la red a través de un mismo sistemas de valores, logrando una identificación cultural dentro de la diversidad del enraizamiento de cada una de las unidades, esto es, lograr una *unidad doctrinal* en la orientación de las actividades de la red y una *unidad económica* en cuanto a la disposición de los recursos escasos, en particular, los que afectan a los potenciales externos e internos.

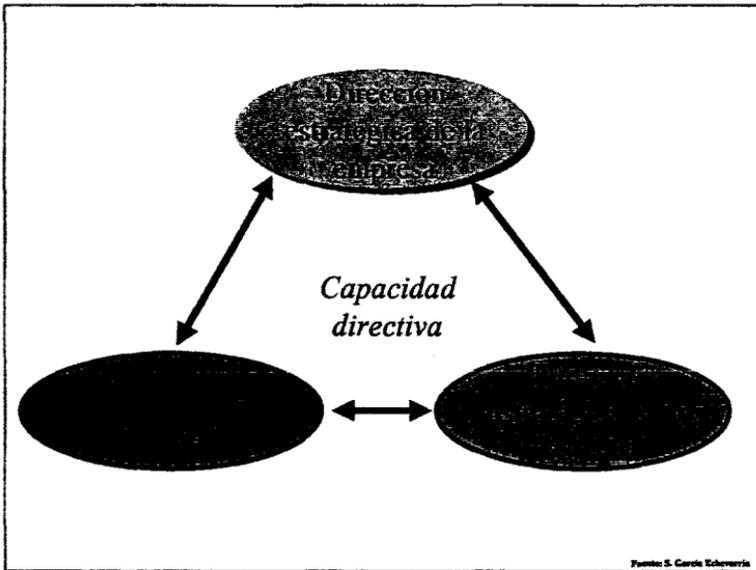


Figura 8. Dirección estratégica y capacidad directiva

- Por tanto, debe destacarse que la capacidad directiva a nivel corporativo constituye sin duda, el "*nuevo paradigma*" que

recoge la respuesta empresarial a la globalización y a la forma en la que se define su organización como red.

- En el ámbito de la *línea operativa* se genera la descentralización como respuesta a la globalización, acercando la actividad empresarial al entorno, a sus mercados, a sus clientes y proveedores. Esta descentralización radical de la actividad operativa y ejecutiva exige, asimismo, de una gran capacidad directiva en el ámbito de los recursos humanos.

Los nuevos diseños organizativos de los recursos humanos se deben orientar en dos consideraciones básicas:

1. En la *línea* la responsabilidad operativa tiene que estar asumida no solo en lo que afecta a los recursos escasos materiales, sino al proceso de dirigir los recursos humanos implicados en esa unidad organizativa. Por primera vez los *estilos de dirección*, la *capacidad de dirigir personas*, constituyen el punto de referencia básica de lo que es el *management de los recursos humanos*. Dejan de ser los recursos humanos una *dimensión legal-contractual* para pasar a ser fundamentalmente el desarrollo de las "*capacidades de dirigir personas*" que puedan aflorar los potenciales externos de clientes, de proveedores, de la red y de sus interrelaciones, y, al propio tiempo, el impacto sobre la motivación e integración de las personas en la red a través de la organización descentralizada.

2. En la "dimensión corporativa" se precisa de una gran capacidad de *desarrollo de la dirección de recursos humanos* que permita identificarlos con la red, a través de su *sistema de valores* y su *unidad doctrinal*. Esta capacidad directiva de la corporación es la que tiene que impulsar el proceso de management y coordinación de cada una de las unidades organizativas.

El futuro departamento de recursos humanos constituye parte integrante en las estrategias empresariales, al asumir el proceso de objetivos estratégicos y la aportación, desde los potenciales de los recursos humanos, al éxito de la red.

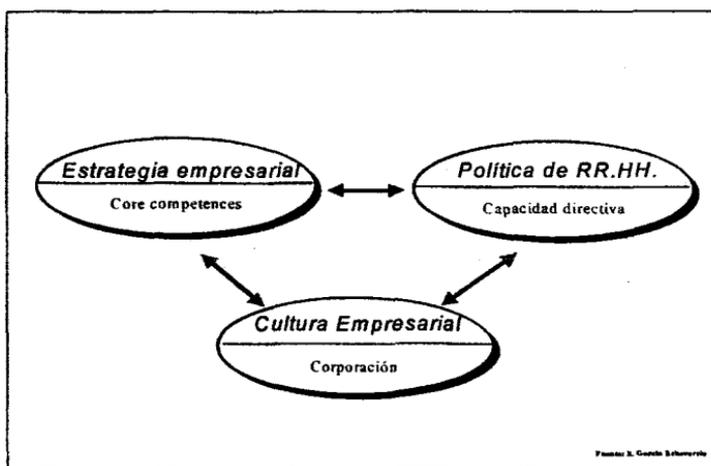


Figura 9. Estrategia empresarial y política de recursos humanos

Esta nueva configuración del ámbito de los recursos humanos exige de sus participantes el desarrollo de un nuevo instrumental de

management de coordinación de redes, dentro de una fuerte descentralización.

La *descentralización* exige dos condiciones básicas:

1. Que la empresa, concebida como red en su forma organizativa, esté perfectamente identificada en cuanto a sus *principios y sistemas de valores*, en cuanto a la percepción por sus directivos de que toda la red está identificada con la corporación, por un lado, y, por el otro, con la *visión estratégica concreta* de que tienen que asumir las responsabilidades dentro de cada uno de sus ámbitos de responsabilidad.
2. Dentro de la descentralización los recursos humanos se deben dirigir de acuerdo con la *identidad corporativa* y la *identidad doctrinal*, en el ámbito económico, en cada una de las unidades descentralizadas, aplicando la eficiencia local anteriormente mencionada.

VI. CONCLUSIONES

En los próximos años se acentuará el cambio de forma radical para que los recursos humanos respondan a las exigencias de la globalización y a su forma organizativa en redes. Los recursos humanos tienen que romper con los esquemas tradicionales de una orientación "*legal-contractual*" y pasar a configurarse como el *elemento estratégico básico de la empresa*.

La característica *diferenciadora* del ámbito de los recursos humanos va a ser fundamentalmente el logro de una mayor eficiencia de los potenciales en el ámbito de los recursos humanos basándose en la "*capacidad de dirigir personas*", logrando la flexibilidad y adaptación eficiente a los procesos de cambio, tanto en lo que afecta a la red como en lo que respecta a cada una de las unidades singulares.

Puede resumirse que la globalización conlleva en sí, por primera vez en la historia, una fuerte *dimensión intercultural* en la que la persona es la clave del éxito. Para ello se necesita "*capacidad directiva a nivel corporativo*" y a "*nivel de línea*", capacidad directiva orientada a *dirigir personas* como única respuesta a la velocidad del cambio, a la flexibilidad y al logro de la motivación y satisfacción de la persona que tienen que responder con procesos de creatividad e innovación frente a las tendencias burocratizantes de nuestra sociedad.

La *capacidad de dirigir personas* es la respuesta, por lo que se necesita de muchas personas que sepan dirigir no cosas, sino personas, como condición clave del directivo, además de los conocimientos que necesite cada uno en la división de trabajo que realiza. *La división del trabajo cambia permanentemente, lo que no cambia es la exigencia de aprender a dirigir personas.* En el transcurso de la vida de una persona o de una empresa lo que cambian son las competencias técnicas o funcionales, lo que permanece como base es la capacidad de dirigir. Ambas determinan la contribución al éxito de la persona y de la empresa.

