

Esta constituye, sin duda, la referencia, ya que no es “lo social” la mera acción del Estado que configura y dirige una orden económico y social, sino que cada una de las instituciones singulares, por tanto la propia empresa, cada organización, cada proyecto social, es una parte configuradora, es artífice de ese orden económico y social, creando empleo digno, desarrollando personas, creando valor y creando bienestar.

Por ello la empresa y sus directivos tienen que asumir y disponer de un “**espacio de management**” abierto, que tiene que saber compaginar en su sistema y estilo de dirección los tres elementos clave para el éxito de la persona y de la empresa, a saber:

- La **lógica económica**, que corresponde a la eficiencia en el uso de los recursos escasos disponibles, hoy a nivel planetario.
- La **lógica social**, que corresponde al desarrollo de las personas portadoras de los intangibles, que son los que verdaderamente hacen posible lograr una eficiencia económica y social.
- La **lógica ética**, que corresponde a la orientación de la corporación, de la empresa, que con su sistema de valores sienta las bases para la transformación de esa empresa o corporación de tal manera que define:

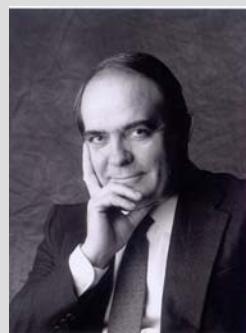
- El sistema de valores de esa corporación y su “**espacio de management**”
- Los sistemas y estilos de dirección
- Su organización y sus sistemas de información
- Sus estilos de dirección y su diseño de la política de recursos humanos

La clave del éxito de toda dirección empresarial es contribuir al desarrollo de las personas, de lo “**común**”, de la institución y dar una orientación que permita la transformación tanto de la persona como de las instituciones. De la orientación del sistema de valores y del sistema de dirección con el que se dota la empresa dependerá el éxito de la misma, de sus directivos y de su personal.

Ninguna generación como la actual ha tenido las grandes oportunidades existentes hoy de configurar y contribuir en este arte orientado a las personas, de saber combinar y elegir la combinación adecuada entre la **lógica económica**, la **lógica social** y la **lógica ética** en todas y en cada una de las situaciones en que se encuentre.

Esta es la verdadera realidad individual y social de cada uno de nosotros y de los universitarios, en particular, que tienen ante sí un gran reto, con unas grandes oportunidades, pero también con unas grandes responsabilidades, puesto que de Ustedes se espera esta contribución, en este momento histórico de la Humanidad, al desarrollo de la persona en una Sociedad abierta.

Santiago García Echevarría



Santiago García Echevarría nace en Bilbao y culmina su formación con el Dr. rer. pol. por la Universidad de Colonia y el Dr. Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Catedrático de Política Económica de la Empresa en la Universidad de Alcalá, es Presidente de la Asociación Alexander von Humboldt de España y vocal del Consejo Consultivo de Privatizaciones. Es Dr. h.c. por la Universidad de Erlangen-Nuremberg. Ha sido profesor de la Universidad Comercial de Deusto, de la Universidad Complutense y de la Universidad de Barcelona.

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Las nuevas dimensiones corporativas y éticas en el directivo

Los nuevos procesos de transformación empresarial actuales descansan principalmente en las nuevas dimensiones corporativas y éticas sobre las que se desarrollan de forma creciente las actividades económicas, sociales y culturales. Lo global, lo “común”, lo “social” en el sentido antropológico del término “social”, constituye el intangible por excelencia de las instituciones. Y en este aspecto se centra el tema de la Clausura del MBA de la Universidad de Alcalá.

La rápida apertura de nuestras sociedades, consecuencia de la globalización, genera, sin duda, una mayor aproximación cultural y social, en gran medida, también como consecuencia del desarrollo de las TIC. Esta dinámica significa un **cambio de civilización**, un episodio civilizatorio en el que se transforman valores, hábitos, formas, así como los procesos en los que está involucrada la persona, tanto en los ámbitos económicos como sociales y políticos.

Este episodio de transformación de nuestra civilización obliga necesariamente a cambios permanentes, tanto en valores como en comportamientos, así como en formas de realización de las distintas actividades económicas, sociales y culturales. Por lo tanto, exige a la persona la asunción de otros sistemas de valores, de una mentalidad más abierta que le permita considerar y asumir estos procesos de transformación.

En principio, este cambio implica una nueva dimensión, una apreciación, más profunda y humana de lo **intercultural** y obliga necesariamente a un planteamiento mucho más **interdisciplinar** para la comprensión de fenómenos más complejos como son los que nos acompañan en los momentos actuales en el proceso de transformación del nuevo episodio civilizatorio. Se exige una mayor capacidad de comprensión del “otro”, de la persona, lo que exige comportamientos integradores de valores que respondan a las exigencias de:

- Creatividad e innovación
- Responsabilidad y riesgo
- Esfuerzo y comprensión
- Individualidad e integración de “lo social”

- Mayor orientación a la persona y a su desarrollo
- Libertad y cooperación
- Recuperación de la “**dimensión social**” de la persona

Estas son las claves en las que descansa hoy el valor de la persona y de sus potenciales de desarrollo.

Hay dos factores que prioritariamente deciden el valor de la persona y de los grupos sociales y sociedades, como son el **conocimiento** y el factor **tiempo**. Estos son los verdaderos intangibles, que constituyen la clave del éxito tanto individual como institucional.

Intangible es todo lo que da valor a las cosas y a las instituciones, el intangible es por naturaleza persona y es también institución, grupo social, equipo, conjunto de personas identificadas con un proyecto. Es “lo social”, lo “compartido”, lo que hace institución.

La clave con la que tenemos que enfrentarnos hoy es la de **cooperar**. Nadie como **individuo robinsoniano** es capaz de cubrir sus mínimas necesidades tanto vitales como culturales. Pero el problema radica en cómo se realiza esta cooperación tanto como individuo, por un lado, y, como grupo social, por el otro.

Tenemos dos formas tipológicas de orientar esta coordinación entre las personas:

1. Se puede orientar la **coordinación** en base a las **cosas**, a los contratos, a “lo contractual”, generando **instituciones contractualistas** que definen derechos y obligaciones. Lo que

se plantea como ética social es el cumplimiento de estos derechos y obligaciones conforme a códigos contractualistas, normativos, en los más diversos ámbitos de la vida, desde lo laboral a lo mercantil, o de los códigos de comportamiento de gobierno de las empresas a los códigos penales.

2. O bien la **coordinación** se orienta a las **personas**, lo que significa orientarse a los **sistemas de valores** que rigen los comportamientos de estas personas y, por lo tanto, es una orientación a la **"dimensión social"** de las personas generando comunidades con **valores compartidos** que permitan generar objetivos compartidos, lo que hace posible la participación de las personas basándose en la generosidad y donde se consigue la identidad corporativa con las instituciones.
3. La realidad corporativa de esta coordinación tiene lugar en las más diversas combinaciones entre ambas orientaciones, tanto de los valores como de los sistemas de dirección de las empresas y demás instituciones.

La pregunta que se plantea es dónde se genera aquella **confianza** que hace más eficientes las organizaciones económicas y sociales, y cuál es el esfuerzo individual que hay que aportar. En función de la orientación que se da a la manera de **cooperar** se generan diferentes culturas corporativas con un enorme impacto en el desarrollo tanto de la persona como de la comunidad o institución social que configuran los individuos, por ejemplo en la empresa, la universidad, un hospital, etc.

La primera orientación mencionada de los valores genera una **cultura burocrática y burocratizante**, basada en el establecimiento de la norma y el control de la misma, cultura orientada a las cosas y al desarrollo de las mismas, a los tangibles predominantemente.

Mientras que la segunda orientación es la de una cultura **orientada a la persona** que se basa en **compartir valores y crear comunidad**, **"dimensión social"**, de tal manera que se comparten los intangibles de que se dispone en las personas:

conocimiento y diseño social o corporativo, lo que permite el **desarrollo de la persona** e incrementar su valor para hacer frente a sus necesidades tanto vitales como culturales en el futuro y en el contexto social en el que se desenvuelve.

Esta segunda orientación de las personas, de sus instituciones y organizaciones, es la orientación de una cultura hacia el **futuro**, mientras que la primera lo es más hacia el **pasado** y, constituye, sin duda, la prioridad fundamental, el hecho del desarrollo de las personas impulsoras y portadoras de los intangibles, que es su valor y el de sus instituciones.

Las dos son formas totalmente diferentes de configurar, organizar y dirigir una corporación, una empresa, un hospital o una universidad. Dos instituciones con resultados diferentes y formas distintas de asumir los procesos de configurar la actividad empresarial, pero, sobre todo, de respuesta a las necesidades de los clientes. Dentro de este espectro pueden clasificarse las empresas, que según su posición permiten su valoración cara al futuro.

Son los intangibles tanto individuales como sociales los que definen el valor de una empresa, sus expectativas de futuro, ya que de estos intangibles individuales y "sociales" dependerán los costes económicos de los procesos de coordinación, resultado de la disposición a compartir conocimientos y tiempo.

La clave es la persona que dirige la institución, ya que es el **directivo** el que da la forma a la cooperación y el que transforma las organizaciones, el que cambia permanentemente su cultura corporativa. La clave es también el hecho de la configuración corporativa, de lo **"común"**, de lo **"compartido"**, de lo comunitario, que es lo que permite identificarse con **valores compartidos**, con una comunidad, con una institución, lo que facilita, sin duda, la coordinación y para ello es necesario que exista un **"bien común"**, algo compartido que involucre a todos. Si no existe **"lo común"** no habrá **corporación** ni habrá **"lo corporativo"** como referencia fundamental para coordinar las relaciones entre las personas que van buscando una respuesta para cubrir sus necesidades individuales, vitales y culturales, a través de la contribución a esa **"dimensión corporativa"**.

Se puede observar cómo hoy en día en aquellas

empresas con una orientación dominante hacia "lo económico", hacen un importante esfuerzo por buscar **"lo comunitario"**, el **"bien común"**, buscando algún proyecto **"social"** que permita, sobre todo, enseñar y generar una **cultura de cooperación** entre las personas, más allá del mero hecho de las "cosas" funcionalista o profesional. Es generar institución sobre todo en aquellas empresas cuyo valor predominantemente es intangible, por ejemplo, las propias grandes consultoras.

La Responsabilidad Social Corporativa sólo tiene sentido cuando se quiere desarrollar verdaderamente este **"bien común"**, **"lo compartido"** por todos al objeto de poder aunar en torno a un proyecto una más fácil y eficiente coordinación entre las personas. Por ello sólo tiene sentido una **Responsabilidad Social Corporativa** cuando se busca el arraigo, el **"bien común"** en las organizaciones. En otras situaciones podrá hablarse todo lo que se quiera de la Responsabilidad Social Corporativa, de lo corporativo, pero será solamente negro sobre blanco, no habrá detrás el soporte real humano de la dimensión que corresponde para modificar el comportamiento de las personas y tener éxito como individuo y como empresa.

Es por esta vía por la que se trata de introducir **"confianza"** al objeto de actuar en el plano económico.

No se debe crear una Responsabilidad Social Corporativa sobre el papel, ficticia, pues se entra en un terreno deslizante ya que se inutilizan sistemas de valores de difícil recuperación y, consecuentemente, de la pérdida de credibilidad, confianza y reputación.

En la actualidad uno de los problemas fundamentales, en parte como consecuencia de la globalización, en el actual momento de transición que vivimos en este cambio de civilización, es el arrastre hacia un gran **"desarraigo"** de personas que identificadas en su día con una forma tradicional de **"arraigar"**, sobre una cultura de lo **"social"** que fue y sigue siendo entendida como prestaciones directas o indirectas de la Comunidad al individuo en concreto. "Social" en sentido de "prestaciones" que hicieron "lo compartido".

Esta dilución del **"arraigo"** tradicional, basado en "lo social" constituye la gran barrera que hoy existe en toda Europa para realizar cualquier **"reforma"** de

de cualquier tipo en la manera de volver a **"arraigar"**. La negativa de una disposición al cambio por parte de las personas y de las instituciones, como consecuencia de la **no percepción** de la dinámica de cambio de los valores, de los intangibles y del miedo que tienen las personas como consecuencia de un futuro incierto, lleva a una paralización de los procesos de transformación. El debate no puede y debe ser otro que la búsqueda de **"arraigar nuevamente"** a las personas dentro de un nuevo concepto "de lo social", en el que la seguridad en **"lo social"** se vuelva a asentar desde otra perspectiva distinta, de las relaciones entre las personas, en su desarrollo y en el compartir sus intangibles.

El **"desarraigo"** que se ha producido en la última década, y que ha llevado a una resistencia enorme a cualquier tipo de reforma, se encuentra en la interpretación de pérdida de la seguridad en **"lo social"**, de lo **"común"**, de lo compartido. Lo que origina grandes dificultades en los procesos de transformación:

- Porque se mantienen las estructuras y mentalidades que corresponden a sociedades cerradas cuando éstas se han abierto.
- Se rompe **"la seguridad"** que se tenía en lo **"social"** entendido como prestaciones sociales puras.
- Se produce una interpretación específica de **"solidaridad"** en términos de ayuda y no de cooperación.

Hay que volver a **"arraigar"** a las personas en base a dar confianza a las mismas en su futuro a través de su desarrollo y para ello hay que crear **"corporaciones"**, hay que generar comunidades que produzcan **confianza** y anulen el miedo al futuro. Hay que recuperar a la persona como pilar fundamental del grupo social. La clave de este proceso se encuentra en la interpretación de **"lo social"**, de lo que verdaderamente constituye el **"bien común"**. La nueva **"dimensión de lo social"** en la economía es el gran motor de cambio, y ello significa pasar de décadas de **"lo social"**, como ya se ha mencionado, vía prestaciones y compensaciones, basándose en **"contratos"** con sus economías burocráticas y con enormes costes de coordinación, para ir pasando a lo **"social"** basado en las personas y su desarrollo, en el desarrollo de su valor como portador de intangibles y en la seguridad del valor de su desarrollo. Esta es la línea de actuación que se está reclamando.