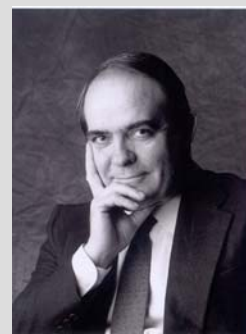


que cambian los comportamientos humanos, y esto es, precisamente, el contenido fundamental de un pensamiento estratégico.

Sin duda los procesos de transformación debemos hacerlos nuestros. Es el reto de nuestras instituciones, entre ellas y prioritariamente, la empresa y la universidad, si se quiere innovar, hacer ciencia, y si se quiere impulsar el futuro, y el futuro es persona.

Universidad es persona y es futuro, es ese encuentro permanente con nuevos retos, retos que son como toda actuación empresarial, hay que buscarlos, hay que descubrirlos y hay que realizarlos. La vida humana es reto permanente ante el que debe crecerse la persona.

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.

OTROS NÚMEROS DE LA COLECCIÓN:

- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *“Las nuevas dimensiones corporativas y éticas en el directivo”*, Nr. 1, Octubre 2006.
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *“Innovación y conocimiento. El desarrollo de la persona y de las instituciones universitarias”*, Nr. 2, Noviembre 2006.
- Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Jürgen Papier: *“Propiedad, competitividad, estado social”*, Nr. 3, Diciembre 2006 (traducción Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras).

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Transparencia y Reputación: Claves del éxito Corporativo y del desarrollo de la Persona

Las exigencias de transparencia son crecientes en las instituciones y en las personas. La complejidad creciente de una Sociedad y Economía abierta plantea la recuperación y arraigo de la confianza como clave para generar cooperación con los menores costes de coordinación posibles. El problema se centra en el dilema del “regulador”, de la forma en que se definen los espacios normativos y la esfera de responsabilidades y competencias de las personas y de las instituciones. Estas referencias corresponden al Acto de Clausura del Máster en Desarrollo Directivo (Executive) de la Universidad de Alcalá.

“Rendir cuentas” constituye siempre un acto relevante en toda actividad humana, empresarial o universitaria. **“Rendir cuentas”** es el intento de contribuir a uno de los principios básicos de la acción humana que es la **transparencia**. Exigencia que adquiere en los últimos años, a nivel mundial, un cariz cada vez más relevante.

“Transparencia”, es, sin duda, la gran problemática actual en el ámbito empresarial y también en el ámbito universitario. Los gobiernos presionan de forma creciente para **“regular”** o **“querer regular”** la **transparencia** estableciendo normas legales en los diferentes ámbitos de la empresa, tanto en las propias dimensiones corporativas, como en la configuración de sus órganos de gobierno, o, en la configuración de la **“presentación de sus cuentas”**, y ello en los más diversos ámbitos de la **“Responsabilidad Social de la Empresa”**, o **“Responsabilidad Social Corporativa”**.

La **“presión reguladora”**, más que normativa, puede alterar la propia **“constitución empresarial”**, “sus responsabilidades, en *performance*, sus implicaciones”, puede llevar a un serio

deterioro de la **“reputación”** de muchas instituciones.

La **“regulación”** cierra, sin duda, espacios de responsabilidad empresarial, ética y económicamente, e implica un nuevo concepto no sólo de empresa, sino también de economía, y del propio ordenamiento económico y social.

También es cierto que, por otro lado, el **mundo empresarial** busca una respuesta propia a esta exigencia y necesidad de transparencia tanto en el **contexto corporativo**, como de los propios **órganos de gobierno** y de su **performance**. Esta respuesta a las exigencias de la Sociedad por parte de la institución empresarial, así como por parte de cada uno de sus directivos, constituye, bajo la denominación de **“corporate governance”** todo un nuevo capítulo en la nueva conceptualización de la empresa. **“Códigos”** de la más diversa naturaleza, más orientados a la presentación de resultados, tales como la rendición de cuentas de corte clásico, de lo financiero, se han elaborado en todos los países europeos e internacionalmente se han establecido y se seguirán estableciendo nuevas normas. Pero el dilema de la **transparencia** sigue abierto.

En el mundo universitario europeo se plantea también la transparencia, la “**rendición de cuentas**”, como un tema prioritario en las diferentes reformas universitarias. Algunas de las recientes leyes universitarias, p. e. la austriaca, incluyen prácticamente el código mercantil en la “rendición de cuentas” de la universidad.

¿Por qué surge con este ímpetu la necesidad de **transparencia** en las instituciones empresariales y no empresariales?

Sin duda, que han jugado un papel importante algunos de los escándalos, no sólo en algunas actuaciones empresariales de sobra conocidas, sino también en instituciones reguladoras como es el caso de la Bolsa Neoyorquina. Socialmente han tenido un gran impacto con sus consecuencias políticas y su impacto regulador.

Pero independientemente de este motivo desencadenador, en parte, de esta demanda de transparencia, existen valores fundamentales que son los que en realidad constituyen los pilares que tienen que garantizar el proceso de transparencia. Estos son:

- la generación y mantenimiento de la confianza
- el afianzamiento y estabilidad de la reputación
- a lo que se le puede añadir otro concepto que se plantea societaria y políticamente con énfasis en los últimos años, y es el de la sostenibilidad corporativa e institucional

La pregunta que se plantea aquí es la

sostenibilidad ¿de qué? La respuesta está clara: Pues de la **confianza** en las instituciones, la **confianza** en sus directivos, en sus profesores, en los clientes y en los proveedores, así como en la clase política y social. Pero para “sostener”, “arraigar” el incremento de la “reputación” de las empresas, de las universidades, de las personas, constituye, sin duda, la **transparencia** la pieza fundamental.

Y es tal el peso en nuestra Sociedad, que de la “**confianza**” depende:

- la **economía**, puesto que economía no es ni más ni menos que las expectativas que nos generamos en torno a los fenómenos económicos y sociales
- la **estabilidad de la moneda**
- la fiabilidad del **desarrollo económico**
- las expectativas de las **posibilidades de empleo**
- la realización de los **sistemas de las pensiones**, la **viabilidad de la empresa**, etc.

Este es el problema que en estos momentos se plantea, sobre todo, con una dureza enorme en diversos países centroeuropeos que no consiguen realizar los procesos de transformación necesarios.

Por lo que nos encontramos ante el dilema de nuestras instituciones, empresas o universidades, sobre cómo se logran los niveles de transparencia que sean capaces de:

- generar **confianza**
- generar la **reputación** necesaria
- para que sea esta **sostenible** con el fin de que las personas ajustemos nuestros comportamientos a expectativas sostenibles y reales
- y hagan posibles los procesos de

transformación, las “**reformas**” necesarias

En otro caso ni funciona la economía, ni las instituciones sociales ni las políticas. Sin credibilidad los órganos de gobierno no tienen capacidad para “emitir expectativas aceptadas”, para dar respuesta a las necesidades de cambio.

El dilema de la transparencia es si se puede regular esta normativamente, como su pilar básico, o son las *personas* y sus entramados sociales en los que debe descansar la generación de esa transparencia, como parte integrante de su propia dimensión cultural -ética.

El problema es de qué “espacio” se dispone, esto es, qué espacio es el dominante en la “regulación” de la transparencia ¿Lo es un marco normativo legal que regule los espacios de responsabilidad de las personas, o se trata de un marco, un *framework*, que socialmente deje espacios amplios de responsabilidad y riesgo a la persona?

La elección de uno u otro ordenamiento para determinar el “espacio de la transparencia” en el que arraiga la configuración, desarrollo y *performance* de los órganos de gobierno, de los procesos de responsabilidad y riesgo, en particular, el *commitment* de las personas, de nuestras instituciones, va a definir el fracaso o el éxito de las instituciones y de las personas en el futuro.

Pero es que la elección de este espacio dentro de este dilema tiene consecuencias muy relevantes para nuestras instituciones, personas y órganos de gobierno. Constituye nuestro actual dilema, si en las actuaciones empresariales o universitarias nos orientamos al pasado e interpretamos el futuro como una continuación del pasado, o si las actuaciones

se orientan al futuro, a la búsqueda de los retos y oportunidades, de la creatividad y de la innovación, dentro de un “espacio” responsable.

En una toma de posiciones sobre la “*corporate strategy*” el *The Economist* destaca los dilemas que se han planteado en muchas empresas sobre las estrategias corporativas: “Cuando se realiza la búsqueda de oportunidades de rendimiento las empresas se enfrentan al dilema clásico, que se refleja de manera acentuada en los acontecimientos que vivimos en estos momentos: puede interpretarse que el futuro será más o menos una continuación del pasado; o bien tratar de anticiparse a la próxima gran revolución...” Y esta es la realidad ante la que se enfrentan empresas y directivos, de lo que depende en muchos casos su propia existencia.

La transparencia es, sin duda, el valor clave en la realidad empresarial. No hay confianza, no hay capacidad de desarrollo, no hay estrategia si no hay sostenibilidad de esta confianza. Pero esto es futuro, no es pasado, y el futuro no se puede ni pronosticar ni regular. El futuro es persona, el pasado es verificación de la norma.

Sin duda, el marco social exige un marco, “condiciones marco” que faciliten la acción de la persona como individuo y como grupo social configurador de las instituciones. Pero se le tiene que dar espacio, amplio y generoso, para que su acción creativa e innovadora, su desarrollo e implicación social, tome cuerpo en esa realidad de las expectativas, asumiendo responsabilidad y riesgo.

Hay que “rendir cuentas” de futuro en la empresa, y en la universidad, para mover, transformar e implicar. Lo cual supone conducir toda la orientación “social” a desarrollar personas. Personas que generan expectativas,