

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Y EMPRESARIALES**

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
NUM. 135**

**ETICA Y MODELOS DE DIRECCION EMPRESARIAL**

**SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

**1987**

**UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES**

Doc 1-A-135

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
Num. 135

*ETICA Y MODELOS DE DIRECCION EMPRESARIAL*

SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



1.987

D

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION DEL  
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE  
EMPRESAS / Núm. 135  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

**ETICA Y MODELOS DE DIRECCION EMPRESARIAL**

**PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA  
UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES**

**Alcalá de Henares, Diciembre 1987**

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3 Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66. Ext. 220.

**INDICE****Pág.****ETICA Y MODELOS DE DIRECCION EMPRESARIAL**

- I. INTRODUCCION .....	4
- II. EXIGENCIAS A LOS ESQUEMAS DE MANAGEMENT Y ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.....	7
- III. ETICA Y ESTRUCTURA DEL MANAGEMENT.....	11
- IV. MODELOS DE DIRECCION MODERNOS .....	17
- V. CAPACIDAD DE INFORMACION Y CUANTIFICACION DE LOS EFECTOS DE NORMAS "ETICAS" EN EL FUNCIONAMIENTO Y RESULTADOS INSTITUCIONA- LES .....	23
- VI. CAPACIDAD CREATIVA .....	25
- VII. NUEVO DESARROLLO ACTUAL .....	26

**ETICA Y MODELOS DE DIRECCION EMPRESARIAL (1)**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría.*  
*Catedrático de Política Económica de la Empresa*  
*de la Universidad de Alcalá de Henares*

**I. INTRODUCCION**

En los últimos años se vuelve a retomar la problemática de la ética dentro del contexto del análisis económico (2), pero, predominantemente, del análisis de las instituciones, de las empresas. Después de varias décadas con una cultura económica anclada, fundamentalmente, en la economía positiva, y en la interpretación de la economía con un carácter "mecanicista-formal", vuelve a plantearse la problemática de la norma y comportamiento en los procesos económicos e institucionales.

- 
1. Este texto está basado en la exposición realizada en los "Encuentros empresariales de La Alhóndiga (1): Ética empresarial" el día 24 de Octubre de 1987.
  2. Ökonomische Theorie und Ethik", ed. por B. Biervert y M. Held. Frankfurt/M 1987, así como "Ethik und Wirtschaftswissenschaft", ed. por G. Enderle, Berlin 1985.

Esto puede también apreciarse en la propia dimensión del análisis empresarial y, muy en concreto, en los nuevos diseños de los sistemas de management y de organización. Después de una acentuación de los planteamientos empresariales en los análisis de tipo funcional, en los que han dominado los sistemas más formalizados, por ejemplo, los análisis financieros y el propio marketing, se vuelve a integrar como elemento clave en el diseño de la forma de dirigir y organizar las instituciones, el elemento cultura y, consiguientemente la norma (1).

El planteamiento de una cultura predominantemente "macroeconómica" en las décadas de los sesenta y setenta, en la que los políticos y los expertos consideraban que manejando una serie de macromagnitudes podía "homogeneizarse", - vía agregaciones -, el comportamiento de los agentes económicos y sociales y, consiguientemente, el desarrollo de la economía se podía reducir a un simple proceso en el que podían configurarse los objetivos perseguidos en base del poder (2), se ha hecho extensible a los comportamientos, hasta nuestros días, de muchos de los enfoques de los esquemas de las instituciones empresariales, de las formas de dirigir y de las formas de organizar.

-----  
1. Pöppin, C y García Echeverría, S. "Cultura Empresarial y Management". Madrid (en prensa).  
2. Este es un ejemplo que corresponde a la propia Ley del Crecimiento y Estabilidad de la República Federal de Alemania de 1967. Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft del 8 de junio de 1967.



La búsqueda y la necesidad de una mayor integración y motivación del hombre en los procesos institucionales, la necesidad de una mayor creatividad del individuo y del grupo para dar una respuesta puntual y eficiente a las situaciones cambiantes, las exigencias impuestas por las propias situaciones de una creciente descentralización de las organizaciones, como consecuencia de su multinacionalidad, son, entre otros, elementos que determinan en los últimos años la necesidad de un cambio en las formas de concebir la presencia del hombre en las empresas, en particular, y en la forma de dirigir las instituciones y la economía, en general.

Coincide todo ello con la apertura de los sistemas, esto es, en el momento en el que a través de una mayor integración de las economías, bien sea por la configuración de instituciones como la CEE, o bien sea por la necesidad que impone la evolución tecnológica y de mercados a la liberalización del comercio mundial, lo que implica una mayor competitividad y situaciones cambiantes imprevisibles por lo que no tiene acceso a los cálculos lógico formales característicos de los años sesenta y setenta. En este periodo el cálculo económico corresponde a planteamientos en sistemas cerrados

Independientemente de que se vuelve, a mi entender, en gran medida, a las dimensiones de la Economía Política, o de la economía normativa, en el sentido de que la economía constituye un medio a los efectos de satisfacer necesidades de una sociedad, por lo que, la economía es "política" en su

sentido amplio y, deben considerarse las normas a la hora de configurar tanto los objetivos, como también por lo que afecta a los procesos de selección de los medios y su aspiración.

## II. EXIGENCIAS A LOS ESQUEMAS DE MANAGEMENT Y ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Las instituciones, y no sólo las empresariales, sino las sindicales y la propia universidad así como muchas otras, necesitan adaptarse cada vez de forma más rápida y flexible a situaciones cambiantes lo que afecta, no sólo a la reasignación de los recursos, sino también y, sobre todo, a la propia forma de planteamiento sobre la viabilidad o no de una u otra solución. Esta reorganización permanente de las instituciones es uno de los elementos que acompañarán en los próximos años a toda institución, por lo que es necesario disponer de una mayor flexibilidad en cuanto a la disposición de recursos como también, especialmente, sobre la necesidad de una gran flexibilidad intelectual por parte de los hombres para asumir nuevos retos organizativos y de situaciones cambiantes imprevistas, esto es, sin viabilidad en muchos de los casos de los cálculos económicos y sociales lógico-formales.

Esta nueva forma de interpretar el cambio organizativo permanente, es consecuencia de la división de las funciones del trabajo a nivel mundial, lo que afecta tanto a

la participación de las distintas instituciones, como así mismo a la heterogeneidad de los individuos que configuran esas instituciones. La complejidad de los sistemas económicos y sociales, tanto generales como de las propias empresas, exige una gran diversidad y consiguientemente, una creciente necesidad de coordinación.

La exigencia de coordinación, el coste clave que garantiza el éxito o el fracaso de una empresa, o de un país, es la clave de la respuesta en todo el proceso de cambio organizativo. Los diferentes niveles cambiantes de división del trabajo, dentro de las propias instituciones, como entre las instituciones, implica un costoso proceso permanente de coordinación. En las décadas precedentes se realizaba esta coordinación bajo esquemas rígidos, "permanentes", de mantenimiento de status quo, que es lo que ha conducido a los Estados a las grandes dificultades de adaptación presupuestarias y, a las empresas, a las graves dificultades para reasignar los recursos, o diseñar nuevos enfoques en la forma de orientar los comportamientos del personal. El paro es básicamente consecuencia de este proceso.

Por otro lado, esta exigencia de coordinación, consecuencia de la creciente y cambiante división de trabajo implica también, el mantenimiento de esquemas jerarquizados en toda organización. Pero esta jerarquización, necesaria e inevitable en todo esquema organizativo, puede coordinarse de diferentes maneras. En las formas clásicas, por la vía de directrices o de normas "materiales", "funcionales", o bien

se puede resolver esta coordinación por identificación de criterios entre superior e inferior, por "unidad doctrinal" entre los individuos con respecto al proyecto común, a la "corporación".

Aquí es donde entra la sustitución de la norma "funcional" escrita, de los manuales de competencia, de los manuales de organización y dirección, de las circulares, por los elementos que definen un conjunto de valores que constituyen una "identidad común" para todas las personas involucradas en esa empresa. La ética entra, fundamentalmente, en la empresa como el instrumento de coordinación supremo, en el sentido de que constituye la norma primaria a la que se orientan todas las demás normas y comportamientos de tipo secundario. La norma primaria implica una identidad en la conducta de los distintos individuos; la norma secundaria supone la norma deducida, "funcional operativa" en mayor grado y que tiene aplicación directa en los procesos materiales o funcionales de la empresa. Pero en la libertad de creación la norma es abierta a la referencia a su criterio superior.

La ética implica una determinada identificación de los individuos, por una serie de normas de conducta, que abarcan dos grandes dimensiones:

1. La que concierne a la persona como individuo portador de una determinada forma de conducta y un conjunto de normas éticas, la ética es individual.

2. La institución, como conjunto de individuos que va generando a través de su proceso histórico y de actividades una cultura empresarial que es la expresión de normas de comportamiento para el conjunto de individuos de esa empresa.

Los códigos de conducta empresariales, resultados de una "filosofía empresarial", significan fundamentalmente la recogida de un conjunto de normas que se configura como una "identificación de la institución", de las personas implicadas en la misma. Este conjunto de normas recogen la "filosofía" empresarial que constituye el punto de referencia en el que debe buscarse la referencia última, el juicio, criterio o sistema de valores en el que debe descansar y, al mismo tiempo, derivarse, los criterios de decisión en las distintas funciones y niveles de la empresa.

La ética supone un conjunto de sistema de valores, que trasladado de los individuos a la institución trata de identificarse por una "unidad doctrinal" reflejada en un conjunto de normas de conducta que identifica a la institución a través de los miembros de la misma.

Cuando aquí se habla de ética, se está hablando desde la perspectiva económico social de la empresa, que constituye la base de los criterios de coordinación de esa división de trabajo dentro de la empresa y de la empresa con su entorno internacional. Lo que se busca en la ética, dentro de

los modelos empresariales y de la vida de la praxis empresarial, es la capacidad de deducir criterios de valoración y de decisión a los efectos de configurar las instituciones y los procesos de esas instituciones basándose en hombres que se identifican por una forma de pensar y de comportarse, lo que repercute en la forma de asignar los recursos materiales de una empresa, y, consiguientemente, en los resultados de la empresa. La dimensión económica de la empresa es la que refleja el éxito o fracaso del sistema de valores.

### III. ETICA Y ESTRUCTURA DEL MANAGEMENT

El abandono de los sistemas y modelos de dirección y organización anclados en lo "material", en el hard, en la "función" primariamente que ha constituido la base de todo el cálculo lógico racional, económico y empresarial hasta nuestros días, implica pasar a otros tipos de cálculo económico más cualitativos, en los que la evaluación del coste de coordinación va a descansar en dos aspectos fundamentales:

1. En el que exista una "unidad doctrinal", recogida en la filosofía empresarial, que identifique a las personas con la institución y que con ello se reduzcan, por un lado, los costes de coordinación y, por el otro lado, que permita una mayor eficiencia, integración, motivación y creatividad de los individuos al percibir claramente,

cual es el destino, los objetivos perseguidos y generando una gran flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes.

2. Por esta vía se trata de reducir lo que pudieramos denominar en el sistema contable clásico "los costes fijos", buscando no solamente su reducción, - ya en sí el nudo gordiano de toda empresa en la actualidad -, sino que a través de una mayor identificación del individuo con los procesos, se buscan mejores resultados mediante una mejor identificación personal con la institución y con el problema a resolver.

La ética dentro de los modernos planteamientos del management y de la organización empresarial, puede considerarse como "norma impuesta" desde la perspectiva de una cultura empresarial existente. El éxito o fracaso de todo proceso institucional depende de que esta cultura empresarial coincida con la estrategia con la que la empresa piensa acometer o resolver un determinado problema, o diseñar e implementar un proceso de cambio.

Una desviación de esa norma implica un mayor coste de coordinación, y lo que corresponde a una mayor capacidad de resistencia de la organización al cambio necesario para ajustar estrategia y cultura.

Todo proceso de cambio cultural implica, fundamentalmente, un cambio de normas y, sobre todo, una nueva prioridad de los valores a la hora de enfocar el tratamiento de los problemas internos y externos de la empresa.

Se pretende ir sustituyendo la beligerancia de los sistemas informales superpuestos a los formales, en el sentido de un mayor compromiso del sistema informal basado en la unidad doctrinal, por un menor peso de los esquemas formales, punto de referencia clásica en la concepción institucional de la empresa.

Una de las características básicas consecuencia de la introducción de la ética en los modelos de dirección es la que corresponde a la necesidad de una dimensión globalizante e integral de la institución, de la corporación. Al contrario de los sistemas clásicos, organizaciones divisionales o matriciales, en los que domina la parcialización como criterio de decisión económica, se trata, por la vía de los nuevos modelos anclados en las normas de conducta que configura la cultura empresarial, del dominio de la globalización de la institución a la hora de deducir criterios y decisiones sobre procesos, productos, relaciones con el entorno, etc.

La dimensión funcional, que corresponde a la dimensión parcial de la división del trabajo, y que afecta a la tarea del experto, pasa a segundo lugar. Esto es, se configura la función en base del cálculo lógico racional orientado al criterio deducido del sistema empresarial.



Puede decirse que la sustitución es de los criterios que han regido los sistemas clásicos para asignar recursos dentro de cada una de las áreas o funciones buscando su "optimación" y creyendo que con ello se contribuía a la mejor "optimación" del conjunto empresarial. Por el contrario, lo que se trata ahora es de que el criterio debe deducirse desde la dimensión global de la institución y de sus hombres, generando el criterio que precisa el experto de sistemas parciales y en el que tienen que basarse para deducir sus objetivos y criterios operativos en cada uno de los niveles.

Se pasa de que todo cálculo económico no es nunca neutral en sí, sino que todo cálculo económico se configura para dar forma, por la vía de la decisión, a una institución y a un proceso, a una acción y proyecto humano. Esta acumulación de cálculos económicos da lugar en el transcurso del tiempo a una cultura empresarial que caracteriza a cada institución en concreto, porque se orienta a valores determinados, por ejemplo, la calidad, los costes, los clientes, al servicio por venta, etc. Esto es, valora prioritariamente uno u otro de los elementos que configuran el comportamiento de individuos e instituciones.

Pero además la acción humana no es "neutral", sino que descansa siempre en unas dimensiones de valores, en juicios de valor derivados de su sistema individual de valores. Cuanto mayores sean las contradicciones entre los sistemas

de valores singulares de una empresa tanto más difícil, más costoso, será el proceso de coordinación, sobre todo, el proceso de configurar una "unidad doctrinal". Su peso radica en la necesidad de coordinar los múltiples y heterogéneos criterios que tienen que derivarse para los muy diferentes procesos de una empresa que tendrán que ser homogéneos, convergentes y no contradictorios.

Ninguna institución y ningún proceso funciona tampoco "neutralmente", sino que se orienta hacia los estados finales que busca una empresa, al estado final que define toda filosofía empresarial. Esta determina muy anticipadamente cuales debieran de ser los grandes elementos generadores de ese estado de futuro y, por lo tanto, define la corporación de futuro. De lo que se trata es de que el cálculo económico no sea, como hasta ahora, un cálculo del pasado predominantemente o solamente cuantitativo, sino que el cálculo debe ser un cálculo de futuro con gran peso cualitativo. La reasignación de materiales y procesos en el futuro y nunca en el pasado.

Las estructuras directivas y organizativas tienen que ser necesariamente más flexibles facilitando el cambio organizativo, pero sin descuidar la necesidad de dar continuidad a la actuación de los hombres en esa institución. Esta es la misión fundamental de la filosofía empresarial, de la visión de la empresa, en la que se recogen perfectamente anclados los sistemas de valores con los que se identifican las personas involucradas en esa institución. De esta forma se

tiene que disponer de flexibilidad con respecto a la adaptación, en cada momento, sin perder la dimensión corporativa de futuro.

Se trata de modelos de dirección de construcción moderna que permiten reducir los costes de coordinación de manera que se internacionalicen las ventajas de la división internacional del trabajo. Pero para ello se necesita de una rápida adaptación para definir, muy en particular, una capacidad competitiva difícilmente alcanzable por otras corporaciones.

Hoy es bastante fácil lograr una equiparación competitiva a través de la disposición de medios materiales, del know-how tecnológico, que pueden comprarse. Lo que es más difícil de comprar son sistemas de valores y culturas empresariales que están ancladas en un proceso corporativo dentro de una institución empresarial concreta. No es fácil "copiar" este proceso. Este se hace, no se compra por ser el hombre dentro de una institución el que crea ese diferencial competitivo "intelectual".

La norma ética constituye, por lo tanto, una norma de conducta en una empresa y señala cómo debe orientarse el comportamiento de las personas tanto a la hora de enfrentarse a la deducción de criterios económicos, como también a la

hora de asignar recursos, así como en la comunicación interna y externa de la empresa. Muy en particular lo que facilita esta norma es un enriquecimiento en el diseño de alternativas y, dentro de ellas, es cuando entra el cálculo de racionalidad.

Sin esta libertad que facilita una estructura de normas éticas difícilmente puede enriquecerse el proceso de definición de alternativas para disponer de las bases necesarias para realizar el cálculo lógico.

Todos estos modelos están anclados en la división y definición del puesto de trabajo, en la definición de las relaciones internas, de la empresa y también en una orientación básicamente a la dimensión humana como portador de la idea de dirección y organización.

#### IV. MODELOS DE DIRECCION MODERNOS

En los términos que antes se han mencionado, la dirección moderna de las instituciones bajo la denominación de dirección estratégica (1), trata de dar una respuesta conceptual e instrumental a un planteamiento en el que el proceso de dirección y organización de las instituciones tienda al éxito basándose en:

-----  
1. Véase C. Púmpin y S. García Echevarría. "Management estratégico". Madrid 1986.

- 1.- Conocer cual es la situación real de esa sociedad, de ese mercado, para diseñar dónde puede legitimarse más eficientemente la función de la empresa, dando soluciones mejores a las existentes para unas necesidades, lo cual implica no ya sólo un marketing clásico, sino una estrategia de marketing que incorpore los elementos culturales en su amplio sentido económico, político y cultural (1).
  
- 2.- Solamente puede diseñarse una dirección eficiente, en segundo lugar, cuando se conoce la capacidad de que dispone el equipo humano de una empresa y que, consiguientemente, es el producto de un proceso histórico que recoge unas formas, normas y comportamientos que habilita a esa empresa frente a la competencia, a una mejor o peor respuesta, en unos campos que en otros. Una dirección estratégica significa un modelo de dirección que se basa en las ventajas competitivas que una corporación, o una persona, ofrece en diferencia con los demás, por lo que debe realizar una concentración de los esfuerzos hacia aquellos puntos fuertes que son en los que la asignación de recursos o de esfuerzo humano, va a tener una respuesta más eficiente que si aplica esos recursos a los puntos débiles en comparación con la competencia de una empresa.

---

1. Nos remitimos a la obra de H.G. Meissner y S. García Echevarría, "Marketing Internacional Estratégico". Madrid 1987 (en imprenta).

Este tipo de dirección estratégica exige un hombre caracterizado por una "identidad corporativa" que le permita actuar con gran rapidez en la búsqueda del problema, en la creatividad de su solución, en la adaptación a la misma y, por lo tanto, en una función de un protagonismo fuertemente individualizado, o de equipo, cara al problema planteado.

Esta descentralización puede ser altamente costosa al intentar coordinarla con los sistemas clásicos. Solamente cuando existe esa identificación basada en normas éticas, en su última instancia, es cuando se hace viable debatir, configurar, en los procesos operativos del cálculo económico, técnico y social para que se armonicen los intereses de cada una de las actividades a favor de su contribución a la institución globalidad.

El hombre tiene que tener capacidad para ceder en comportamientos que hasta ahora se habían confirmado con el éxito, si en una nueva orientación de la empresa pasa esa corporación a disponer de una mayor capacidad de respuesta. Se trata de un vuelco total de una orientación al pasado, del mantenimiento de un status quo aferrado, generalmente, a normas de tipo técnico, a pasar a una dimensión de comportamiento de futuro, que necesariamente tiene que basarse en normas de comportamiento individual.

No se trata de que el hombre busque asegurarse contra el riesgo del futuro, sino de integrarlo en su cálculo económico más cualitativo, lo cual solamente puede hacerse

cuando ese riesgo lo estima en su dimensión corporativa, esto es, con el criterio que corresponda al conjunto de la institución, y no con un criterio deducible solo para su función concreta.

Ello implica, en estos modelos de dirección modernos, una alta solidaridad que lleva, necesariamente, a la identidad corporativa a través de una unidad doctrinal. Lo cual obliga necesariamente a la recuperación de la institución como punto de partida clave, ya que sería la depositaria en el transcurso de la historia, del hacer de esos hombres dentro de un conjunto de sistema de valores, de tal manera que la corporación actúe como catalizador de las diferentes y heterogéneas capacidades humanas que necesita la institución empresarial frente a sistemas complejos.

La definición de criterios orientadores del comportamiento humano, integrados en la corporación, constituye la base en la que tiene que descansar la capacidad de respuesta para deducir los análisis racionales.

Todo ello implica, por lo tanto, una búsqueda permanente hacia la reducción de los costes de coordinación, costes fijos, a través de una potenciación del hombre que asume las tareas más enriquecedoras, tanto del proceso de

organización jerarquizado como también de los procesos correspondientes a las distintas áreas. El hecho de una reducción de conflictos entre las distintas funciones al identificarse en el debate con una estructura de conjunto de normas aceptadas por todo el grupo, implica una dimensión comunicativa, un enriquecimiento humano y una reducción de costes altamente insuperable. Lo mismo en cuanto afecta a las relaciones jerárquicas y de la empresa con su diverso entorno.

Lo que se necesita en este tipo de instituciones es, como ya se ha mencionado, una gran rapidez de adaptación, una gran capacidad cultural, sobre todo, una capacidad de motivación que solamente puede lograrse por la vía de la formación e información.

Aquí no se trata de normas técnicas, que son las normas derivadas de las anteriores, sino de normas más abstractas como el último sistema de coordinación que define a la institución y que, por lo tanto, como tal, puede abarcar múltiples, diversos y heterogéneos componentes humanos, de manera que pueda buscarse un plano de identificación mínimo que haga viable la coordinación.

Por consiguiente, la estructura de un sistema de dirección moderno, anclado cada vez más predominantemente en un sistema de valores éticos, significa el desarrollo de los siguientes instrumentos y planteamientos de los sistemas empresariales, e institucionales en general :



1. Se debe disponer de una filosofía empresarial en la que se defina el estado de futuro y los criterios supremos que significan la orientación ética del comportamiento humano y, consiguientemente, de la institución.
2. Se tiene que disponer de una cultura empresarial que sea identificable con esa filosofía empresarial, o se deben evaluar las posibilidades de modificación de esa cultura empresarial.
3. Deben definirse códigos de conducta que implican instrumentos de coordinación para, de ellos, poder deducir los criterios que tienen que asignarse en cada una de las tareas y funciones, recursos materiales y comportamientos humanos.
4. Se tienen que definir, entonces, las estructuras directivas y organizativas en cuanto a la elección de unos u otros sistemas que correspondan a esas culturas y a la propia complejidad de los problemas a dirigir y organizar. Véase, por lo tanto, que no puede entrarse en la identificación de un sistema de dirección si previamente no se ha fijado el marco normativo en el que tendría éxito. Por ello, sucede, frecuentemente, que los procesos de "imitación" recetaria de sistemas de dirección y organización llevan a grandes fracasos. Se dice que el 90% de

las estrategias no llegan a implementarse con éxito porque no se han identificado con el marco cultural y de valores con el que tenía que haberse analizado previamente.

5. Se deben definir las tareas funcionales, las funciones del experto que tienen que orientarse a la dimensión global, en función de los criterios elaborados globalmente y, de ahí, deducir los criterios parciales que no tienen que coincidir, en absoluto, con los criterios clásicos de optimización, minimización o maximización.
6. Deben definirse claramente los criterios de información como pieza clave para la estructuración de estos modelos. Con la ayuda de los nuevos modelos de información en el plano conceptual y en el plano del tratamiento informático, está hoy resuelto este problema clave para la medición de las dimensiones más cualitativas que exigen los modernos modelos de dirección.

**V. CAPACIDAD DE INFORMACION Y CUANTIFICACION DE LOS EFECTOS  
DE NORMAS "ETICAS" EN EL FUNCIONAMIENTO Y RESULTADOS  
INSTITUCIONALES**

Este proceso innovativo en los modelos de dirección plantea serias exigencias culturales. Dificilmente puede integrarse, especialmente a nivel de directivo, cuando falta una dimensión globalizante e integradora en el hombre y sólo

se tiene al especialista. Los sistemas de información eficientes implican, al mismo tiempo, una capacidad de valoración que necesariamente posee, como condición previa la formación del directivo desde la perspectiva global de la empresa y desde la función de la que es responsable.

Lo cual no significa que se vaya a perder racionalidad económica en la asignación de los recursos, sino todo lo contrario, lo que se trata es de lograr una mayor racionalidad en la asignación de recursos para que las empresas sean capaces de dar una respuesta más eficiente a las necesidades de la sociedad.

Se necesitan sistemas de información abiertos, muy cercanos a cada uno de los niveles de decisión, tanto a nivel de institución como de individuo, como de cada uno de los procesos.

Consiguientemente, cuando se está hablando de sistemas de valores normativos se está, al mismo tiempo, precisando en el sistema de información la medición de las consecuencias que pueden ser de naturaleza cuantitativa y cualitativa. Por lo que hay que enriquecer el sistema de información dado que se trata de cálculos de futuro y no de cálculos de pasado. Los sistemas clásicos contables cumplen una misión muy reducida y, frecuentemente poco operante, desde la perspectiva de los modelos de dirección y organización empresarial.

## VI. CAPACIDAD CREATIVA

La necesidad de una mayor libertad del hombre para generar creatividad es lo que provoca la búsqueda de la incorporación de la diferenciación entre los hombres para que produzca, en la institución, el efecto de sinérgia. La necesidad de organizaciones capaces de dar libertad y, al mismo tiempo, coordinar eficientemente, significa una dimensión de responsabilidad en el individuo, de no diluir el poder, de dar una capacidad de integración a los demás, esto es, lo que pudiéramos llamar "solidaridad institucional" que exige una nueva forma intelectual para asumir los planteamientos de dirección y organización empresarial y de las instituciones en general.

La creatividad, gracias al desarrollo tecnológico, constituye, por primera vez, el elemento diferencial que tienen que integrar las corporaciones. La diferencia de competitividad entre las instituciones del futuro no va a ser la dimensión del hard, sino que va a ser la del soft. La primera puede ser imitada, la segunda difícilmente asequible.

Por ello, la competitividad de las instituciones va a venir dirimida por la capacidad de formas organizativas que se canalicen a través de una unidad doctrinal. A través de ésta se facilita la comunicación, "provoca a los demás a la

creatividad", y con ello, de lo que se trata, es de esa integración e identificación de los individuos entre la necesidad corporativa y su capacidad científica.

## VII NUEVO DESARROLLO CULTURAL

Las empresas se encuentran, por lo tanto, ante los modelos de dirección y de organización con dos tareas:

- En primer lugar, definir, ante la gran incertidumbre del futuro, inasequible a todo cálculo racional, la visión, el estado de futuro que quiere alcanzarse en términos que corresponde a todo un perfil de valores en el que se legitima la corporación y, al mismo tiempo se fijan las bases normativas para deducir los criterios de asignación de recursos, haciendo convergentes la multiplicidad de procesos hacia un solo punto de referencia.

Solamente por esta vía se produce la sinergia que corresponde a los esfuerzos en cada una de las áreas, en cada uno de los procesos, en el transcurso del tiempo. Por primera vez se incorpora la dimensión temporal de a largo plazo en el cálculo corporativo de las empresas de forma real no como se creía incorporar en la planificación empresarial de los años 60 y 70.

- En segundo lugar, la pregunta que se plantea en una empresa es cómo acomete la búsqueda del estado de futuro con el equipo humano de que dispone, cuáles son sus orientaciones y normas de conducta, cuál es su cultura empresarial. El análisis de esta cultura empresarial y la correspondiente capacidad de respuesta para integrar esa estrategia definida es lo que va a definir el éxito o fracaso de la empresa.
  
- En tercer lugar, no pueden elegirse ni sistemas organizativos, ni directivos ni de información más que dentro del marco precedente, de manera que la elección de estos instrumentos correspondan a las exigencias de ese cambio cultural.

Se trata de ir aprendiendo en la dirección de las instituciones, de la economía, en base de la discontinuidad que constituye otro tipo de cálculo económico más de futuro que de pasado. Toda dirección de una economía, o de una empresa, en el estilo clásico de los años 60 y 70 era una dirección de continuidad, por lo tanto, se recogía el "mecanicismo" de la extrapolación, en el proceso de contemplación de futuro.

En los momentos actuales es todo lo contrario. Se trata de analizar en dimensiones discontinuas y, consiguientemente, sólo a través del cálculo de la capacidad diferencial de la organización humana podrá conocerse la posible respuesta en uno u otro sentido.

Es por lo que la capacidad de dirigir hombres en libertad constituye el motivo básico de todo nuevo modelo o diseño de dirección y organización.

Implica la introducción de un mayor humanismo en las corporaciones, el abandono del mecanicismo, o de la conciencia de que el poder puede manipular o configurar a su criterio los comportamientos económicos y sociales, y ello dentro del marco de una mayor necesidad de aprender. Lo mismo que el hombre va a constituir el elemento diferenciador entre las instituciones, tampoco el aprendizaje en el pasado "lo que se sabe", va a garantizar el éxito competitivo. Sino el hecho de que el hombre tiene capacidad de aprender ante las nuevas situaciones y conocimientos, lo que implicará una reducción importante de los costes de formación.

Puede decirse que estamos ante un reto cultural de primer orden pasando de una cultura macroeconómica mecanicista, a una cultura corporativa en el sentido de la identificación del hombre con las instituciones próximas, por ejemplo, la empresa, la universidad. De ahí el cambio también en el papel del Estado como institución abocada a descentralizar funciones. Esta es la causa clave de la "liberalización" y desregularización.

El cálculo económico cambia, y cambia, sobre todo, la capacidad de identificación del hombre al encontrarse en

instituciones próximas a él y en las que su capacidad creativa encuentra inmediata respuesta. Con los sistemas clásicos difícilmente puede darse la respuesta de dirección y organización.

Por lo tanto, la ética tiene un papel decisivo como instrumento de coordinación en la "unidad doctrinal" que sirva para dar nuevas formas de vinculación entre los hombres, entre sí, con la corporación y entre las distintas corporaciones a nivel nacional e internacional. Es todo un reto histórico que encuentra ya muy avanzada la respuesta desde el punto de vista de las técnicas de capacidad de información y de la capacidad organizativa y de dirección.