Instituto de Dirección y Organización de Empresa.
Cátedra de Política Económica de la Empresa
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Núm. 219

"LA ETICA EN LA NUEVA CONCEPCION INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA

Exigencias de los nuevos diseños empresariales

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

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

Doc 1-A-219

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 219
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

UNIVERSIDAD DE ALCALA
5900907281

"LA ETICA EN LA NUEVA CONCEPCION INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA

Exigencias de los nuevos diseños empresariales

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

Alcalá de Henares. Diciembre 1994

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

© 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 06

EDITA:
I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN:84 - 8187 - 030 - 7
Deposito Legal: M - 37946 - 1994

Imprime: CICAI REPRODUCCIONES, S.L.
Pº de la Estación, 7 28807 Alcalá de Henares

INDICE

		Pág.
I.	*INTRODUCCION*	*5*
II.	*LA DIMENSION ETICA EN LA EMPRESA*	*7*
III.	*LOS NUEVOS DISEÑOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA*	*16*
IV.	*LA CONFIGURACION ETICA DEL MANAGEMENT EMPRESARIAL*	*21*
V.	*CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES*	*27*

I. INTRODUCCION [1]

Todo planteamiento ético en las relaciones entre los hombres implica siempre transparencia, lo cual genera certidumbre en los comportamientos de las personas implicadas en las distintas relaciones económicas y sociales. La ética facilita las relaciones entre las personas y, en particular crea las instituciones, reduciendo los costes de coordinación y simplificando las organizaciones y sus estructuras.

No pueden desarrollarse instituciones si no se dan estructuras éticas fundamentadas, ya que las instituciones requieren confianza. En el momento en el que no se den las condiciones de *"capital confianza"*, no existe una empresa, sino que existe una organización basada en otro tipo de condicionamientos que no tienen nada que ver con esa dimensión constitutiva de una institución, cuya característica es que integra y motiva personas, lo cual conlleva a que se genere una aportación positiva tanto en la disposición de los recursos como en las relaciones entre las personas.

---

1. Conferencia pronunciada dentro de las I Jornadas de Etica Empresarial sobre el tema: *La Nueva Empresa*, organizada por la Universidad Jaime I de Castellón el día 5 de octubre de 1994.

Cuando una economía se abre y es competitiva implica necesariamente la descentralización de sus procesos económicos y sociales. La apertura de una economía implica la aportación de cada uno de los sujetos, basada en su diferenciación, en aquello en lo que cada uno puede contribuir de manera positiva frente a los demás. En una economía abierta y competitiva las exigencias de descentralización provienen de:

* La *institución singular* que es la que verdaderamente integra y motiva a las personas en un proyecto determinado. Por ello una institución exige confianza y, consecuentemente, exige una dimensión ética, esto es, transparencia sobre los futuros comportamientos que den seguridad a las personas. Solamente sobre esa confianza y esa certidumbre en el contexto de un futuro incierto se genera el que la capacidad humana pueda ser creativa y desarrollar las actividades económicas, sociales y empresariales eficientemente.

* La necesidad de recuperar al hombre en la institución, dado que en una economía abierta y competitiva la actividad económica, la forma de organizarla, se realiza con el hombre y a través del hombre. Lo que implica que el hombre necesita y busca seguridad en los comportamientos de los demás a los efectos de poder realizar su propio *"cálculo económico". Ello* le permitirá conocer las posibilidades de su contribución y, por tanto, las posibilidades de la asignación de los recursos escasos de que dispone. Y solamente a través de esta certidumbre y seguridad es cuando el hombre genera confianza y tiene capacidad para dirigir otros hombres, que no es otra cosa que incidir en los comportamientos de los mismos. Sin ética, sin un comportamiento ético, difícilmente pueden

dirigirse hombres y personas basándose en relaciones de confianza. Y si no existe esa confianza se producen grandes reservas, lo cual origina *"costes de seguridad"* que las partes implicadas imponen en sus relaciones con el fin de asegurarse de las incertidumbres que consideran que existen cuando falta confianza.

Es importante considerar que a la hora de abrirse la economía a un *ordenamiento más competitivo* en el que la *descentralización* y la *empresa singular* son piezas fundamentales, se desarrollan en cuanto a la forma organizativa nuevos conceptos empresariales, que por su naturaleza descansan básicamente en la certidumbre que genera la disposición ética como respuesta a la incertidumbre y a las turbulencias, tanto del entorno como de las condiciones de la propia empresa. Para contrarrestar esta incertidumbre económica y social, empresarial y societaria, es necesario la búsqueda de una relación segura basada en comportamientos ciertos de las personas que sólo pueden fundamentarse sobre la ética y la razón.

II. LA DIMENSION ETICA EN LA EMPRESA

Como puede apreciarse en la Figura 1 los resultados de los diferentes análisis empíricos [2] realizados tanto entre los directivos internacionales como españoles, los valores éticos constituyen, sin duda, uno de los valores más altos tanto en cuanto al presente y como en cuanto al futuro a la hora de configurar la dimensión directiva de una empresa. Todos los valores de futuro para configurar el management de una empresa eficiente descansan en el hombre y en su capacidad de integración en el proyecto empresarial.

---

2. García Echevarría, S. y del Val Núñez, M.T., *"Cultura corporativa y competitivida de la empresa española"*. Madrid 1993

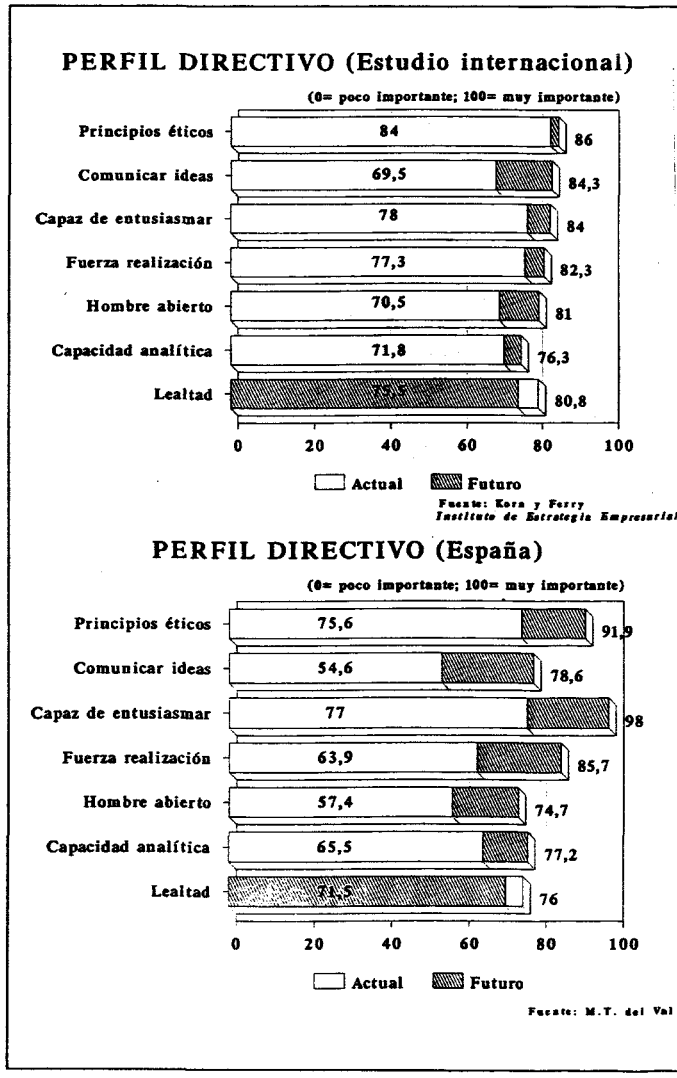
PERFIL DIRECTIVO (Estudio internacional)
(0= poco importante; 100= muy importante)
Principios éticos
84
86
Comunicar ideas
69,5
84,3
Capaz de entusiasmar
78
84
Fuerza realización
77,3
82,3
Hombre abierto
70,5
81
Capacidad analítica
71,8
76,3
Lealtad
80,8
0
20
40
60
80
100
Actual
Futuro
Fuente: Kora y Ferry
Instituto de Estrategia Empresarial
PERFIL DIRECTIVO (España)
(0= poco importante; 100= muy importante)
Principios éticos
75,6
91,9
Comunicar ideas
54,6
78,6
Capaz de entusiasmar
77
98
Fuerza realización
63,9
85,7
Hombre abierto
57,4
74,7
Capacidad analítica
65,5
77,2
Lealtad
76
0
20
40
60
80
100
Actual
Futuro
Fuente: M.T. del Val

Figura 1

Los principios éticos junto a la capacidad de poder contribuir a una mejor integración y motivación de las personas, así como la capacidad de comunicar ideas constituye el factor básico en todo el diseño de management. Esto afecta tanto a las dimensiones que corresponden al directivo extranjero como también al directivo español.

Para el directivo español, incluso, la importancia de la ética es mayoritaria en los momentos actuales. Está convencido de que o genera capital confianza para reducir los costes de coordinación, tanto en lo que afecta a la organización de las empresas como a las relaciones de la empresa con su entorno, o no hay capacidad humana para poder asignar recursos eficientemente en la empresa. En una economía abierta y competitiva la ética es una de las piezas angulares en todo el diseño institucional y en todo el diseño de la acción económica y social: reducir estructuras y costes de coordinación. Ambos elementos descansan en la ética como fuente de información que genera certidumbre dentro de los estados inciertos que caracterizan toda realidad económica y social dentro de sistemas abiertos y competitivos.

Como puede apreciarse en la Figura 2 una de las características fundamentales sobre cómo se dirigirá una empresa en el futuro puede verse en la necesidad de saber vender el proyecto empresarial. La empresa, como institución, constituye la clave del futuro a la hora de diseñar la actividad empresarial y económica. Esta dimensión institucional está estrechamente vinculada a la retribución, así como todo aquello que relaciona las formas en las cuales el personal, los recursos humanos de la empresas tienen que integrarse en la institución, vía formación, vía organización y vía una nueva mentalidad económica.

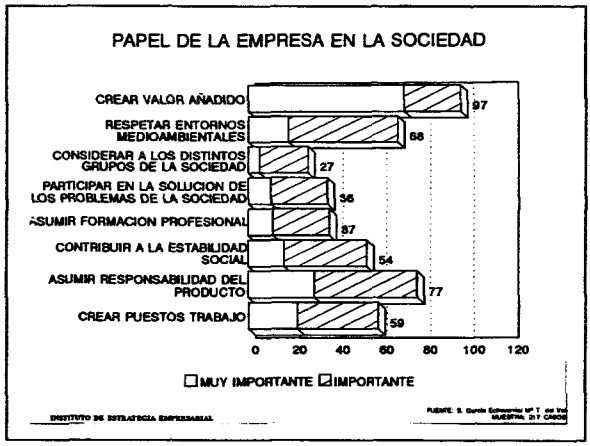

Figura 2

La dimensión ética constituye, sin duda, la clave en el proceso de toda actividad empresarial, ya que define el proceso de coordinación. En la medida en la que esta dimensión ética disminuye, y se sustituye por mecanismos organizativos de control, se originan mayores costes y desmotivación.

En este sentido debe diferenciarse claramente, en lo que afecta a la dimensión ética, entre la ética que concierne a la economía y la que concierne a la empresa. En la Figura 3 puede apreciarse cómo la ética económica corresponde a la ética del ordenamiento económico y social, esto es, a los niveles que configuran el ordenamiento económico y social. Aquí están implícitas las instituciones económicas que con una determinada ética constituyen la base para la definición de la constitución empresarial. Esta se refleja en la filosofía empresarial, que recoge el planteamiento ético de la institución en su relación con el perfil de valores de los individuos. En la figura mencionada puede

apreciarse en el lado izquierdo la dimensión institucional de la ética y en el lado derecho la dimensión individual de las mismas.

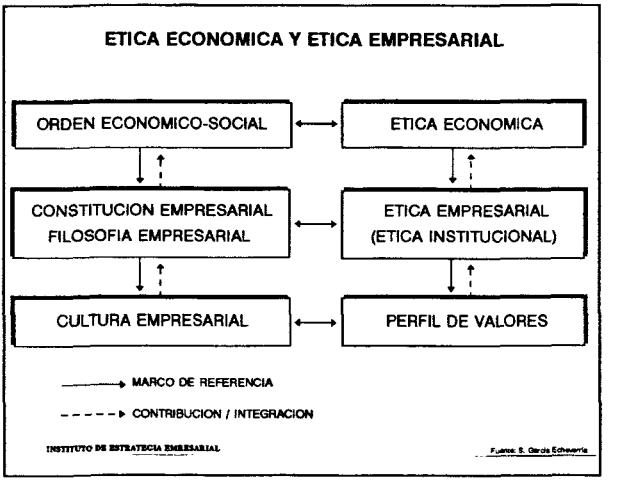

Figura 3

Otro aspecto básico es el que se refiere a la diferenciación entre lo que afecta a la dimensión ética y a la dimensión legal. Los dos son elementos confluyentes en determinadas áreas y otras veces son aspectos divergentes. Tal como puede apreciarse en la Figura 4 lo ético y lo legal coinciden en el cuadrante número I mientras que existen otros espacios dominados por lo legal y no por lo ético, o viceversa. Es sobre el cuadrante *"ético-legal"* sobre el que tienen que plantearse los diseños organizativos, base para la creación de capital confianza.

Desde el punto de vista de la definición de la actividad empresarial debe definirse el espacio ético en el que tiene que actuar el hombre y sus instituciones. Las claves de este posicionamiento espacial están reflejadas entre las dimensiones de lo económico y lo social (societario) tal como se recoge en la Figura 5. Este *"espacio ético"* viene

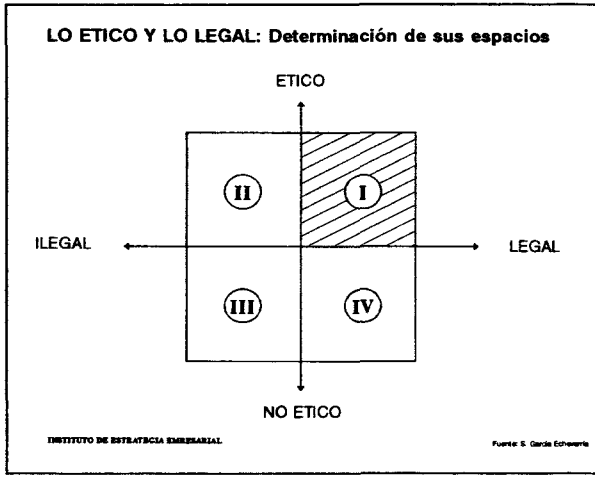

Figura 4

Figura 5

definido, por un lado, por todo lo que corresponde a la dimensión de la eficiencia económica, por lo que afecta al diseño de la capacidad económica. Son los valores, los sistemas de valores los que definen los comportamientos económicos. Mientras que en la abscisa se refleja todo el sistema de valores que define el ordenamiento que genera eficiencia social (societaria), ya que da respuesta a la *"justicia social"*. Este espacio entre ambas dimensiones la económica y la social, en el sentido societario, es el que define el espacio ético asegurado y aceptado institucionalmente y dentro del cual se debe mover el diseño de las instituciones empresariales. La definición de este espacio, con las múltiples alternativas ético legales aceptables, es lo que permite a un directivo encuadrar su diseño institucional dentro de un referente o *Leitbild* ético.

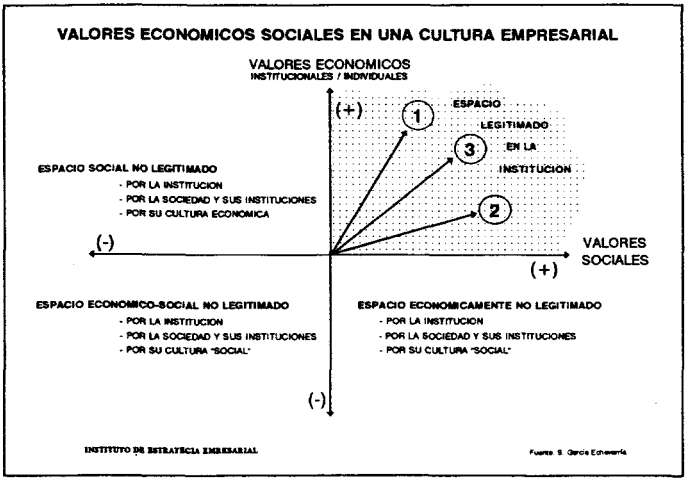

Figura 6

En este contexto pueden definirse los cuatro espacio dentro de los cuales se manifiestan los valores económicos y sociales dentro de una cultura empresarial. Tal como puede verse en la Figura 6 hay un

espacio legitimado en la institución que viene definido por los valores económicos y los valores sociales dentro de los cuales el empresario y el directivo asumen posiciones muy diferenciadas. Existen, sin embargo, otros espacios económico–sociales no legitimados o espacios sociales no legitimados, que son aquellos que generan desconfianza en las instituciones, bien en la dimensión económica, o bien en la dimensión social. Toda actuación institucional dentro de estos otros espacios implica necesariamente, por parte de los sujetos económicos y sociales, la creación de *"reservas"*, lo cual implica mayores costes y mayores riesgos, ya que genera incertidumbre. Son los espacios donde no se genera capital confianza.

El proceso para determinar la dimensión ética en la empresa se inicia en el sistema de valores que define la dimensión cultural y organizativa de la economía y del individuo. Tal como puede apreciarse en la Figura 7 las dimensiones del sistema de valores: tecnológico, económico e institucional, así como la razón y la moral, configuran los comportamientos y sistemas de valoración y de cultura de la sociedad, la forma de interpretar los mercados, así como la organización individual y los comportamientos de cada una de éstos. La dinámica de estos valores repercute de manera inmediata en la percepción de las implicaciones éticas de una decisión. La definición de los sistemas de valores dentro de las ordenadas económicas y sociales mencionadas contribuye a la definición del espacio legitimado éticamente dentro del cual pueden adoptarse las decisiones que contribuyen a dar transparencia y confianza en las instituciones. A partir de esa percepción de las implicaciones éticas es cuando se evalúan las distintas alternativas en sus dos dimensiones, como puede apreciarse en la Figura 7 mencionada: la valoración ética, por un lado, y los cálculos de costes y utilidades, por el otro. De ahí es de donde se plantean los juicios éticos que son la base del sistema de valores primarios que se introduce en los procesos de decisión. Estas son las dimensiones éticas que corresponden a una configuración empresarial.

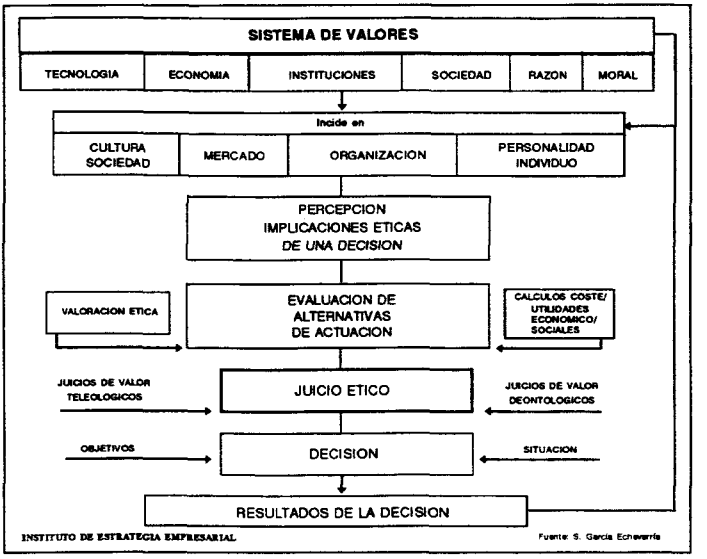

Figura 7

Desde la perspectiva del desarrollo de la institución empresarial como puede verse en la Figura 8, las actitudes y los comportamientos en las instituciones empresariales provienen, y están enmarcados, en el sistema de valores disponibles, tanto del conocimiento empírico, como de los valores éticos. Estos valores generan normas y referencias con las que se define la mentalidad y la cultura, los referentes, *Leitbilder*, la forma de dar aprendizaje y formación, lo que configura las actitudes que son, a su vez, las que definen los criterios de decisión y evaluación generando los correspondientes comportamientos. Esta construcción del proceso de definición e interpretación de las normas que conducen a actitudes y comportamientos son, sin duda, las claves sobre las que deben basarse n la ética económica, por un lado, y la ética empresarial, por el otro.

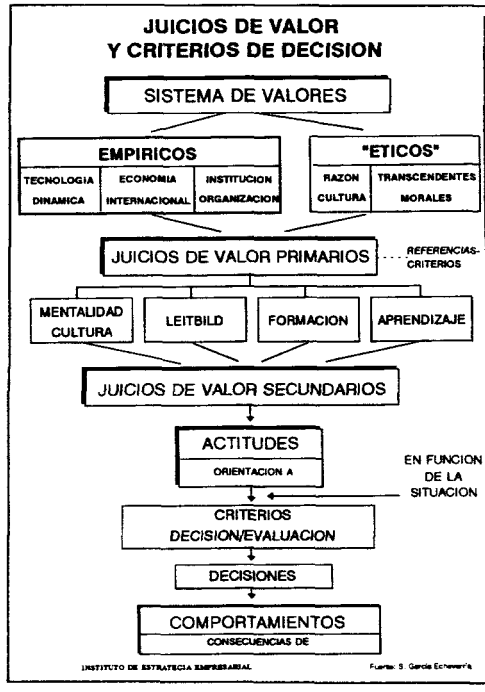

Figura 8

III. LOS NUEVOS DISEÑOS INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA

Una empresa, se puede definir básicamente, como un conjunto de potenciales. Tal como puede apreciarse en la Figura 9. Se entiende por empresa aquella institución en la que se dispone de un conjunto de potenciales que diferencian a esa empresa de otras. En la actividad empresarial se trata de descubrir esos potenciales, consecuencia de un diferencial con respecto a los competidores, así como de dirigir y

gestionar y aflorar esos potenciales. Este es el problema fundamental a la hora de plantearse la ética en la nueva concepción empresarial. Se trata de que este proceso de gestión empresarial se realice dentro de un marco ético.

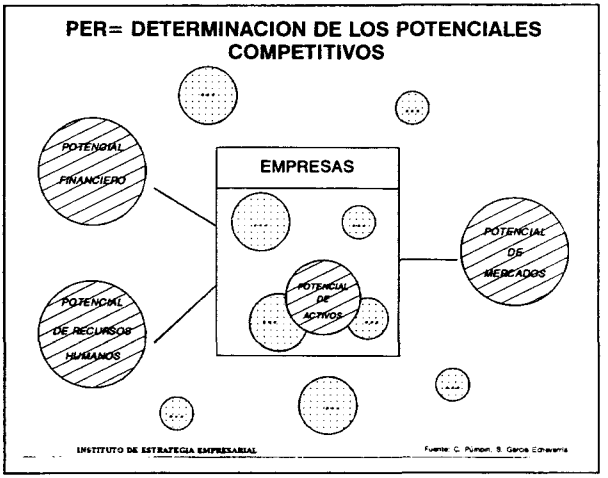

Figura 9

Por ello se entiende como empresa, desde una dimensión institucional, aquella institución que viene definida por un sistema de valores. Esto es, una empresa como corporación o institución es un conjunto de personas que disponen de unos sistemas de valores con los que definen, por un lado, el proyecto empresarial, la filosofía corporativa y, por el otro lado, disponen de unos sistemas de valores individuales que configuran la cultura empresarial. Sobre estos dos pilares básicos, la definición de la institución como sistema de valores y el conocimiento de las personas a través de sus sistemas de valores, es como se constituyen los dos espacios fundamentales para los procesos de descentralización, tal como se plantea en la Figura 10.

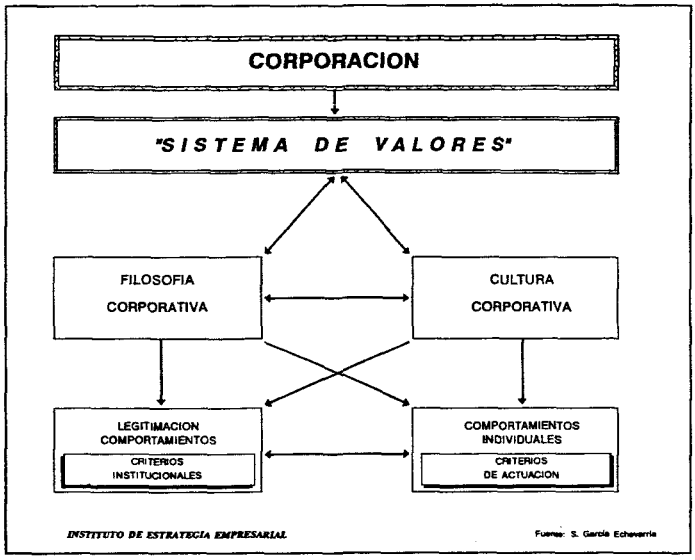

Figura 10

La filosofía corporativa, como pieza fundamental, junto con el soporte de la cultura corporativa, del sistema de valores de las personas implicadas en la empresa, define los comportamientos legítimos que se asumen en ese proyecto empresarial de tal manera que de ahí se deducen los criterios institucionales. Es el espacio ético legitimado, por un lado, por el proyecto empresarial y, por otro lado, por los valores individuales.

En segundo lugar, los comportamientos individuales, esto es, los criterios con los que actúan los individuos en una organización descentralizada, se definen dentro del marco que establece la filosofía corporativa que asume las capacidades diferenciadoras de cada uno de los individuos. Una empresa, institucionalmente, tiene que configurar estos espacios en los términos de ambas magnitudes, el proyecto

empresarial y la persona. La empresa como sistema de valores implica el desarrollo de una estructura institucional que define aquellos comportamientos en los que descansa la estructura del management de la empresa, así como también la forma de establecer las relaciones con el entorno. Como puede apreciarse en la Figura 11 la estructura de la empresa como corporación está definida en su dimensión técnica del management por los sistemas de valores en los cuales está implicada la empresa.

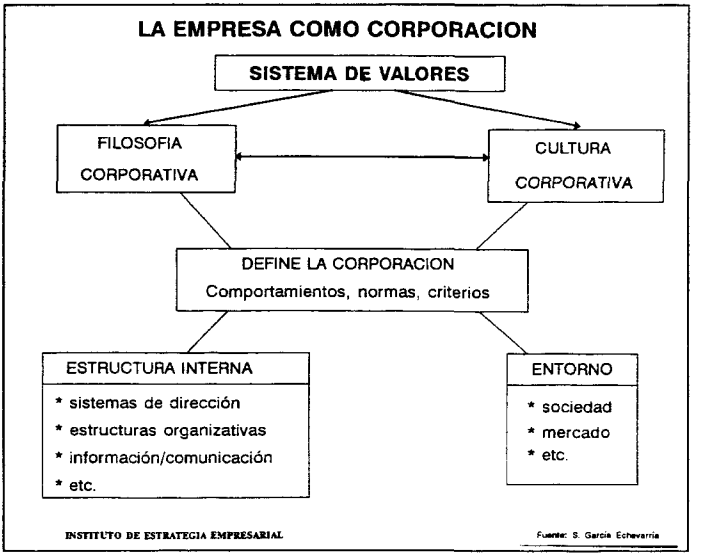

Figura 11

Por tanto, la empresa como corporación se puede definir perfectamente como aquella institución en la que se consigue que los costes de coordinación dentro de la empresa, entre las personas, obreros y directivos, y los costes de coordinación entre la empresa y su entorno, sus clientes y proveedores, sean mínimos. La única manera

de reducir estos costes de coordinación se plantea cuando la dimensión ética, cuando los valores que definen el espacio ético, establecen un proyecto empresarial y unas normas de comportamiento con las que se identifican las personas involucradas interna y externamente. Tal como puede verse en la Figura 12, los procesos de coordinación interna y coordinación externa se generan a través que:

* Las personas se identifiquen con los valores y normas, esto es, se tiene que legitimar una espacio ético dentro del cual se armonicen los diferentes intereses de las distintas personas.

* Toda persona debe tener muy claro cuál es el proyecto empresarial para que pueda identificarse con el mismo, esto es, cuál es la filosofía empresarial.

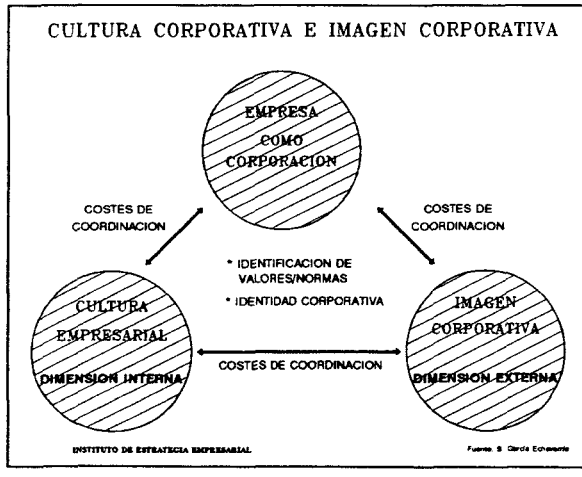

Figura 12

Con lo cual el éxito de una empresa pasa necesariamente por la capacidad de reducir estos costes de coordinación. Y no hay otra manera más que a través de los sistemas de valores. Cualquier otro dimensionamiento de los procesos de organización a través de medidas organizativas, tales como comisiones, etc., implica necesariamente costes de estructura, lentitud en los procesos y un alejamiento cada vez mayor de las personas del proyecto, lo que conduce a una baja motivación, baja integración y, consecuentemente, a un bajo nivel de creatividad que es imposible de aceptar en una economía dinámica y abierta.

IV. LA CONFIGURACION ETICA DEL MANAGEMENT EMPRESARIAL

La configuración de la ética en la institución empresarial, desde la perspectiva de su instrumentación, puede apreciarse, a mi entender, en los diseños que se recogen en la Figura 13. La sociedad y la propia institución empresarial generan un sistema de valores en el que están integrados las dimensiones éticas y que constituyen la base de las normas de comportamiento. Y estas normas, a mi manera de entender, desde la perspectiva de la configuración ética del management implican básicamente dos claves fundamentales:

* La *ética de la responsabilidad*, en el contexto de la disposición de recursos escasos que son los que en una empresa tiene que asumir un directivo, bien para cambiar la división de trabajo, bien para asignar cambios de comportamiento en las personas.

* La segunda dimensión ética en la dimensión empresarial es el hecho de que esos recursos se integren en aquellos procesos empresariales en los que la empresa pueda

generar un valor superior al de la competencia, esto es, el criterio de *competitividad*, como factor clave en el comportamiento ético.

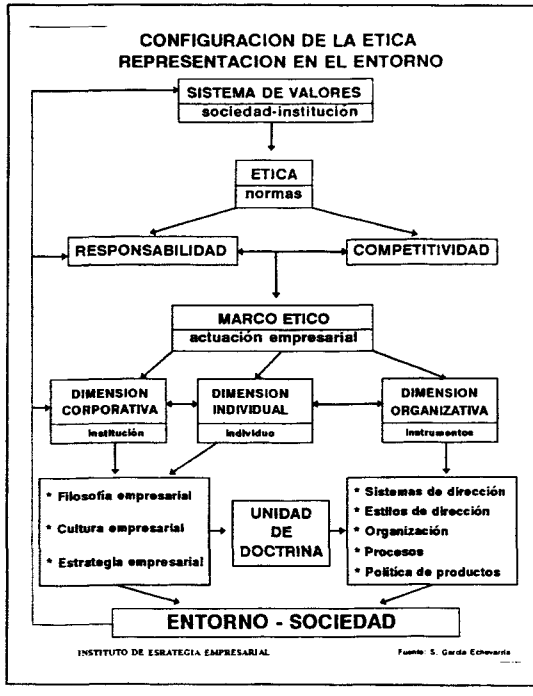

Figura 13

Por tanto, se entiende la ética empresarial dentro de la instrumentación del management desde la perspectiva de la ética de la responsabilidad y de la ética de la competitividad, o dicho en otros términos, el hecho de la asunción de responsabilidad en la disposición de los recursos y el hecho de que esos recursos disponibles deben generar el máximo valor añadido con el fin de lograr la mayor contribución a la sociedad.

Ese marco ético que se define, a mi entender, por ambas dimensiones, es el que se puede interpretar en tres enfoques o dimensiones distintas:

* En primer lugar la *dimensión corporativa o institucional*. En este aspecto toda empresa implica el diseño del proyecto empresarial, la filosofía empresarial, junto con el conocimiento de los sistemas de valores de cada uno de los individuos, la cultura empresarial, para con ello definir corporativamente cómo elige esa empresa la forma éticamente más aceptable, desde la responsabilidad y competitividad, para adaptarse a las situaciones cambiantes.

* Esta dimensión corporativa es confluyente con la *dimensión individual* e inseparable del individuo. El conjunto de individuos, al haberse marcado el espacio ético actúa generado una unidad doctrinal que constituye la base del éxito económico-empresarial por la reducción radical de los costes.

* La *dimensión organizativa*, o dicho en otros términos, el proceso de realización de ese proyecto empresarial con los recursos humanos disponibles y en la forma señalada, se realiza a través de la configuración de una serie de instrumentos organizativos, tales como las formas en las que se estructuran los sistemas de dirección, las formas de los estilos de dirección, la organización política de productos, etc. La ética está también involucrada en esta dimensión organizativa de la empresa. En este diseño organizativo es importante apreciar que la empresa, a su vez, repercute toda su dimensión ética en la configuración del entorno, e influye en la modificación de los sistemas de valores.

Lo cual afecta a las tres dimensiones que determinan el éxito de la empresa:

* En primer lugar, la *dimensión institucional* de la empresa que involucra a la cultura y a la filosofía empresarial, que son las que definen el marco orientador para la actuación de la actividad empresarial.

* En segundo lugar, la *dimensión económica,* la definición de la estrategia empresarial que implica la selección de aquella alternativa, de entre las distintas posibles, para adaptar, dentro del espacio ético, la empresa a las situaciones cambiantes del entorno.

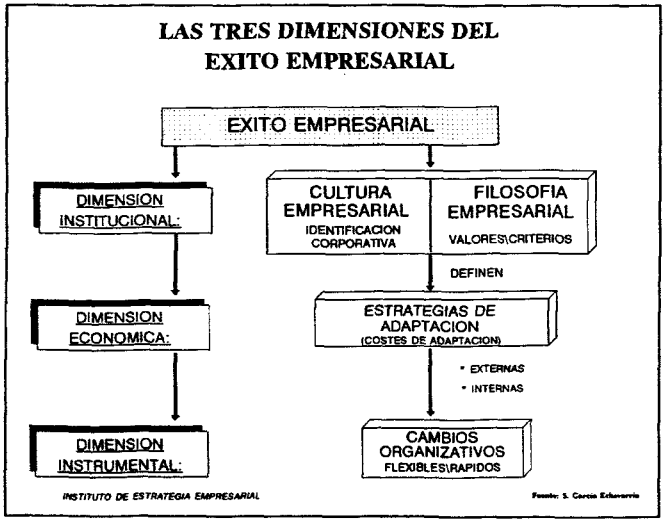

Figura 14

* La *dimensión organizativa*, o el instrumento que se utiliza para ordenar de manera racional y adecuada esa institución que debe definir aquella estrategia que permita la asignación eficiente de recursos tanto en los procesos como en las funciones de esa empresa.

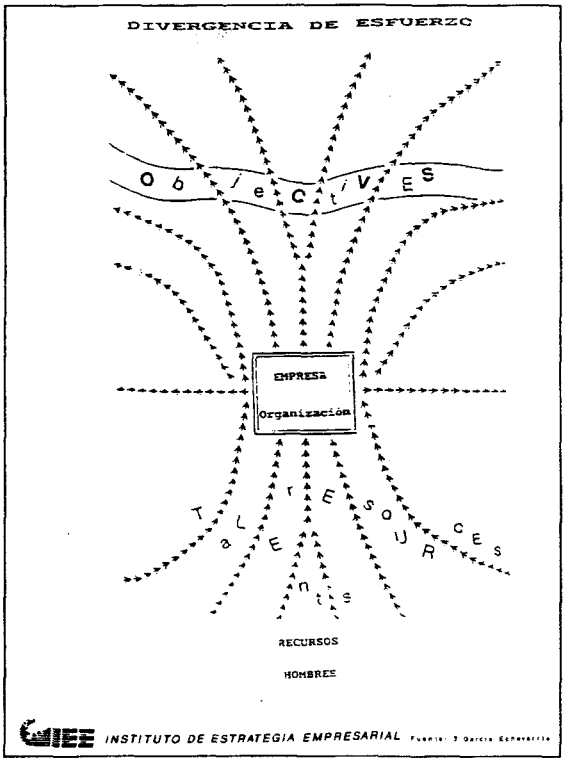

Figura 15

Tal y como se refleja en las Figuras 15 y 16 se dispone de dos formas de configurar una empresa y la concepción de la misma. En la Figura 15 puede observarse la empresa tradicional, en la que se

identifica empresa con la organización. Implica una instrumentación directiva que trata de optimizar las funciones singulares, lo que conlleva una divergencia de esfuerzos. Las formas de dirigir vía divisiones, u otras formas semejantes conllevan un gran despilfarro de recursos, mientras que aquellas empresas concebidas en la dimensión moderna, tal y como se recoge en la Figura 16, la empresa como institución genera unidad doctrinal de manera que se produzca una

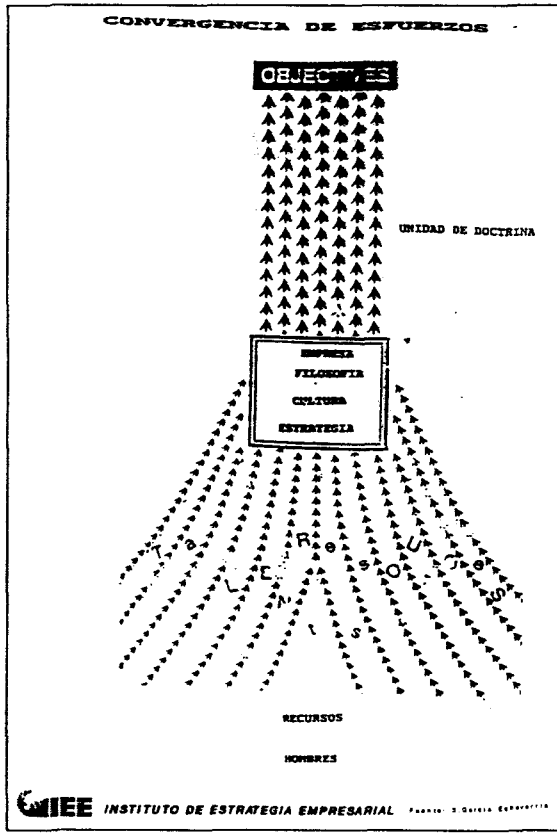

Figura 16

convergencia de esfuerzos, y, con ello, se genere una reducción radical de los recursos disponibles. Y este proceso solamente es realizable dentro de una clara percepción de la dimensión institucional de la empresa.

Deben, por tanto, diferenciarse aquellos planteamientos de la empresa en los que no existe institución, sino solamente organización en la que se recoge, en un reglamento, los comportamientos y actitudes. En este caso no tiene cabida una dimensión ética, puesto que lo que existe es un reglamento al que han de atenerse las personas que tienen que actuar con el mismo. La responsabilidad ética sería del que diseña el reglamento que no deja espacio ético de actuación al individuo provocando, que en situaciones de entornos inestables, tenga muchas dificultades para asumir cuáles son sus posicionamientos éticos.

En una economía abierta de lo que se trata es de diferenciar entre institución y organización. La dimensión institucional es la que recoge los valores éticos y luego, una segunda dimensión ética de tipo instrumental para la elección de aquella forma organizativa que mejor sirva para coordinar el entorno de un mercado inestable, que se quiere atender, con las dimensiones institucionales de las que dispone la empresa. La ética es una ética institucional y, en segundo lugar, una ética instrumental de la organización.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La *ética en la economía empresarial* constituye un elemento clave en el diseño y funcionamiento de las instituciones debido a la necesidad, en economías abiertas y competitivas, de hacer frente a la incertidumbre y a los cambios a través de una estabilidad de valores en las instituciones. Esto es, no puede

concebirse una economía abierta y competitiva, descentralizada, sin una configuración institucional que permita dar certidumbre en cuanto a los comportamientos de las personas implicadas en los procesos económico- empresariales. En otro caso, junto a las incertidumbres que plantea la propia dinámica de una economía abierta y competitiva, elevarían de tal manera los costes de coordinación dentro de las empresas y entre las empresas que originaría una gran dificultad para mantener estructuras abiertas y competitivas.

2. La *generación de capital confianza* solamente puede descansar en un soporte ético. La ética supone en la economía empresarial la generación de confianza y, consecuentemente, la dotación a los procesos económicos y sociales de certidumbre. Solamente bajo estas dimensiones de certidumbre en los comportamientos y la estimación de sus consecuencias, junto con la generación de confianza se realiza el funcionamiento de la empresa con bajos costes en una economía descentralizada y competitiva.

3. La ética empresarial descansa, naturalmente, en primer término, en los *valores del individuo* que, a su vez, vienen determinados por la dinámica de valores de esa sociedad. Pero también esa ética económico-social en la empresa viene condicionada por la ética económica que imprime en una sociedad el ordenamiento económico y social, las instituciones que configuran el entorno empresarial. En una sociedad cuyo orden económico y social no asuma los valores éticos que le corresponden estará transfiriendo a las instituciones singulares, descentralizadas, disfuncionalidades éticas y, consiguientemente, amenazará de manera muy rápida la existencia de una economía descentralizada y de una sociedad abierta. No puede configurarse una estructura organizativa descentralizada basada en incertidumbres e inseguridades en los comportamientos de los sujetos económicos y sociales y de las

propias instituciones. Pues en el caso que así fuese se producirían tal cantidad de reservas que elevarían los costes de los procesos de coordinación en la economía empresarial y los costes entre las distintas instituciones de una sociedad. Esta es una de las claves más importantes en el diseño de una sociedad abierta y democrática.

4. La generación de capital confianza en una empresa implica la *reducción de las estructuras organizativas* y la puesta en marcha de los procesos de creatividad en la empresa. Es la recuperación del hombre como la clave de los diseños organizativos, como instrumento de coordinación interna de la empresa. Por ello, se necesitan organizaciones basadas en los comportamientos de las personas, en la identificación de la persona con el proyecto empresarial y con la filosofía de la empresa para definir, por otro lado, organizaciones planas que permitan reducir los costes de estructura, los costes fijos.

5. La definición del *espacio ético*, dentro del *marco legal*, implica a veces una no coincidencia entre ambos espacios. No siempre coincide el espacio ético y el espacio legal, aunque en términos genéricos debiera ser bastante idéntico. Sin embargo, existen conflictos significativos entre lo legal y lo ético, a veces, de gran transcendencia para la vida de la empresa y de las relaciones entre las personas, en el ámbito de la economía empresarial. Y muchos de estos conflictos provienen por una ética inadecuada del ordenamiento económico y social, esto es, de las instituciones que configuran el entorno empresarial.

6. La ética se configura como una pieza clave en el *diseño del management* de las instituciones. La definición de los espacios éticos entre los sistemas de valores económicos y los sistemas de valores sociales definen el campo de acción, las posibilidades

creativas del directivo, para elegir aquel conjunto de valores que le posicionan frente a su propia empresa, frente al personal, frente a clientes y proveedores, con lo que se manifiesta el grado de desarrollo de capital confianza y los consiguientes comportamientos de las personas implicadas en las relaciones con esa empresa.

7. La dimensión ética constituye, por tanto, la expresión del *sistema de valores de esa sociedad*. En su diseño empresarial entendemos que esta ética contiene dos dimensiones básicas: la ética de la responsabilidad y la ética de la competitividad. Esto es, la ética implica la utilización adecuada y eficiente de los recursos económicos y sociales asumiendo responsabilidad y riesgo en la disposición de los mismos y, por otro lado, presupone también la integración del competidor en un proceso en el que el empresario, el directivo, debe asumir que el nivel de sus prestaciones a la sociedad debe ser aquél en donde tenga mejores condiciones para apostar. Por consiguiente, considero que la ética de la responsabilidad y la ética competitiva es la plataforma básica para el desarrollo de la ética empresarial.

8. Esta ética empresarial puede definirse bajo tres dimensiones:

   * La dimensión institucional
   * La dimensión individual
   * La dimensión instrumental

   En la *dimensión institucional* la ética debe ser parte constructiva de la definición del proyecto empresarial, de la filosofía empresarial. En este sentido se trata de definir el sistema de valores económicos y sociales, en el sentido de societarios, que permitan definir de manera clara, dando certidumbre a los posibles comportamientos futuros, generando confianza, en las decisiones

empresariales. La dimensión institucional implica también el conocimiento de la cultura de esa empresa como manifestación de la viabilidad de la realización de esa filosofía empresarial. Y, no por último, es muy importante cómo esa empresa va a responder a las situaciones de adaptación a los cambios en el entorno, ya que no entra cualquiera de las estrategias necesariamente dentro del campo ético. Independientemente de la elección de criterios económicos debe considerarse también si la estrategia elegida se encuentra dentro del espacio ético definido por esa empresa, para que de esta manera se genere certidumbre para las demás personas implicadas en los procesos empresariales.

La *dimensión individual* es parte constitutiva de la dimensión institucional y son las personas las portadoras de la ética en sí. Sin embargo, la actuación de una empresa no es una suma de las actuaciones de todos los individuos, dada su diferencia en los sistemas de valores, sino la actuación de todos los individuos legitimados dentro del espacio ético definido por la institución empresarial, esto es, por la filosofía de la empresa.

La elección de la estrategia,la dimensión económica propiamente dicha, constituye una de las claves, podemos decir, que es la que va a generar los costes de coordinación que pueden llevar al triunfo o al fracaso del proyecto empresarial.

9. Especial atención debe dedicarse a la dimensión instrumental de la ética. Y ello por la selección de los sistemas, elementos y formas que se eligen para realizar el management de una empresa, esto es, los instrumentos de un sistema de dirección, los estilos de dirección, los sistemas de información y comunicación, las formas organizativas de dirección y todo aquello que afecta al tratamiento de los recursos humanos en sus dimensiones retributivas, de promoción, etc. La elección de los distintos

instrumentos tiene que ser acorde con la ética que se ha definido en el espacio ético en esa empresa.

10. La dimensión institucional, junto con la dimensión individual, configuran, a la hora de estructurar el proceso de management, la *identificación doctrinal*, en el sentido de que las diferentes personas, los distintos sistemas involucrados, converjan en una unidad doctrinal. Con ello se trata de recuperar una situación de identificación con el proyecto, con la consiguiente reducción de costes, dada la confianza que genera y la certidumbre al conocer cómo se va a reaccionar ante las más diversas constelaciones cambiantes de los entornos, o de las propias dimensiones organizativas de la empresa. Esta seguridad implica una reducción sistemática de los sistemas de control y de los sistemas de reservas ante un desconocimiento de las posibles consecuencias. Etica es idéntico a estabilidad, valor que busca la persona en toda institución. Protección y futuro solamente se dan bajo elementos de estabilidad, pero como la realidad de un sistema abierto y competitivo es la inestabilidad en el entorno, el cambio permanente y las turbulencias, la única manera racional que tiene la persona de enfrentarse a esos cambios es a través de su confianza e integración en un proyecto institucional. Con él se trata de responder a los problemas que se le plantean a través de la seguridad de sus comportamientos y su identificación con el propio sistema de valores.

11. Una empresa que en una economía abierta y competitiva tiene que estar permanentemente buscando una *nueva división de trabajo* que le permita diferenciarse competitivamente de las otras solamente puede asegurar su futuro generando capital confianza. Y este capital confianza solamente puede alcanzarse a través de la asunción de los espacios éticos de la institución que marca el comportamiento legítimo generando la necesaria capacidad creativa del hombre.