

Prof. Dr. Santiago García Echevarría- Universidad de Alcalá

EXPERIENCIA Y RETO: CLAVES DEL DESARROLLO EMPRESARIAL

Los procesos de cambio y de transformación constituyen en la actual dinámica, tanto económica como social, técnica como cultural, una realidad que implica dar una respuesta cara al futuro de las Instituciones orientadas al desarrollo de las personas y a la sostenibilidad de las Instituciones. El proceso de cambio implica mayores exigencias tanto a la orientación a las personas, a su desarrollo, como a la dimensión social de las Instituciones con el fin de lograr el éxito en los retos futuros. La recuperación de la persona no solo desde la perspectiva de la *lógica económica*, sino predominantemente desde la *lógica social* constituye el reto transcendental en la sostenibilidad de las Instituciones, de su coordinación con el fin de asumir el desarrollo de las personas como el fin de toda acción económica y social. Lo que implica una clara percepción de un Ordenamiento Económico-Societario que haga posible la percepción de confianza, base del desarrollo de la persona y de las Instituciones, que impliquen los procesos de innovación generadora de nuevos potenciales personales e institucionales garantes de la sostenibilidad Institucional clave de la estabilidad de la Sociedad.

I. CARACTERÍSTICAS DEL ACTUAL PROCESO DE CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN

Podemos afirmar que en estos momentos nos encontramos en un proceso de *cambio cuántico* y para algunos, como el filósofo Lübbe, lo define desde hace ya una década como un cambio de civilización. Lo que está claro, es que no es un momento de meros ajustes, sino que estamos viviendo el inicio de un nuevo reto.

El día a día nos permite observar y asumir situaciones totalmente inesperadas, sorprendentes. Vemos con sorpresa el pasado, la experiencia pierde valor para configurar futuro, ya que el futuro es reto, es creatividad, es innovación, es asumir riesgos y responsabilidades, precisamente elementos que hemos perdido en la cultura actual basada en nuestra experiencia, en una seguridad que se ha diluido, que ha desaparecido.

El peso del futuro es clave hoy en el desarrollo de las personas, en el desarrollo de las empresas, en el desarrollo de las universidades y del propio saber. No acabamos de entender los procesos de cambio ni como personas ni como instituciones, ya que nos aferramos a la experiencia, al pasado y seguimos extrapolarlo el futuro cuando precisamente este es reto, es "*Herausforderung*".

La indefensión actual de personas e instituciones la apreciamos en los últimos años, día tras día, decisión tras decisión, que inexplicablemente se están sucediendo saltos cuánticos que invalidan las experiencias más recientes, los conocimientos disponibles y la propia manera de asumir y dirigir los procesos. Pudiéramos definirlos en una clara expresión que sería *atonía*, como la mejor definición del momento actual, porque tratamos de explicarnos lo que sucede con la "*racionalidad*" de nuestra experiencia. Por ello es difícil comprender lo que sucede en el ámbito económico y social, financiero y político, porque es

inexplicable con nuestros conocimientos disponibles. Nos falta vigor, para así ver el reto.

El inicio de esta nueva andadura de futuro, de un reto cuántico, de una nueva civilización, se genera en el contexto de un proceso que se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Se reduce radicalmente el ciclo de vida de los conocimientos, así como de sus productos y procesos derivados.
- El factor tiempo es clave en la configuración del reto.
- La técnica y la tecnología sientan las bases para la configuración de los nuevos retos.
- Los nuevos espacios de que dispone la persona y sus procesos, tanto físicos como intelectuales y de relación con un "*Challenge*", un reto, no son meros procedimientos.
- Se genera el impulso de nuevos valores y el peso, de los mismos en la solución de los retos y sus grandes dificultades de armonización.
- Se acentúa la búsqueda *de valores* para lograr las claves de la *lógica social* como soporte inseparable e indestructible de la *lógica económica*.
- Y el gran debate abierto sobre la configuración de los espacios disponibles para el desarrollo de personas e instituciones, el Orden Económico social y político, que haga posible la asunción del futuro, del reto, con sus riesgos y responsabilidades, con sus oportunidades y errores en una nueva cultura.

II. LA PERSONA EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

El reto humano, la disposición de espacio por parte de las personas y de las instituciones, en particular, de las empresas y de las universidades, para buscar los nuevos

procesos, para configurar el futuro, es, sin duda, la clave del éxito o fracaso de este salto cuántico en el que estamos inmersos en estos momentos.

La recuperación de la persona como referente, la persona del reto, y la recuperación de la institución, entre otras las empresas y la Universidad, ésta como expresión del sistema educativo, actúan como ejes configuradores del futuro, constituyen la prioridad en este reto, esto es, el “saber” y el “saber hacer”.

Pero ello supone básicamente asentar las bases de futuro que pueden definirse sobre las siguientes consideraciones:

- Debe asentarse sobre un valor *largoplacista* del tiempo, dejando los comportamientos cortoplacistas para su mero contenido realizador y dimensionar el largo plazo como la pieza sustantiva del desarrollo de la persona y de la institución, es la generación de la *confianza*. La confianza es un espacio “social” y “largoplacista”.
- Abrir espacios en el Orden Económico-social a la persona y a las instituciones, empresariales y universitarias, dentro de los valores ético-económicos que permitan, a través de la *competencia*, consecuencia de las competencias de personas y empresas, legitimizar los resultados individuales consecuencia de su aportación al “*bien común*”.
- Diseñar como organizar, dirigir la empresa, la universidad, las instituciones generando, abriendo espacios a las personas, provocando el reto que impulsa nuevas formas de dirigir personas, con competencias, para generar creatividad e innovación.
- Futuro, reto, es hoy innovación como expresión de su desarrollo del éxito institucional. La empresa como la universidad van más allá de la puerta de la fábrica o de la universidad. Su objetivo final y no el instrumental son la sociedad y el bienestar de sus miembros. Solo en este marco se dispondrá de espacios en la empresa y en la Universidad que permitan innovar, desarrollar competencias que les permita legitimizar sus resultados. Sin una sociedad estable no hay confianza y sin confianza no hay innovación ni hay creatividad.
- La empresa se encuentra en un cambio histórico en su manera de concebir su propia corporación, su forma de dirigir personas y se producirán cambios transcendentales en los propios diseños estratégicos y organizativos en fechas muy próximas. Lo que afectará a todas sus funciones instrumentales, en particular, a todo el ámbito de las políticas de personal y el logro de la participación de las personas en la configuración de los procesos.

- Pero todo ello implica un salto cuántico en todo el sistema educativo que exige visión y capacidad de cambio de una cultura educativa que no puede sentar las bases del actual reto solamente en la experiencia de nuestra sociedad.

Todos tenemos que asumir este fantástico reto donde la persona debe ser el eje del mismo, su proyección social en las instituciones, creando expectativas de poder asumir el reto, la gran oportunidad, lo cual genera confianza.

La confianza es futuro, no es solo el pasado y su experiencia. Este encadenamiento tradicional entre pasado y futuro se ha roto.

III. RIESGO Y RESPONSABILIDAD: CLAVES DEL ÉXITO EMPRESARIAL

Todo proceso de desarrollo de la persona es ir paso a paso, dotándose de personalidad, de solidez y de conocimientos. Es la persona, su madurez, sensatez y su capacidad social la que dirime sobre su capacidad humana y de sus competencias.

Aprender del pasado, pero orientándose al futuro, esto siempre significa abrir la mente, enriquecerse con diferentes “*Weltanschauungen*”. Lo que se busca es lograr la coherencia necesaria en la persona como un todo y nunca la suma de las partes.

Dentro de este proceso de apertura, de futuro, hay dos claves que deben integrar, tanto en su “*propia lógica económica*” como en el desarrollo de su persona en el contexto social en el que se desenvuelve. Estos dos aspectos son:

Riesgo, concepto difícil de asimilar, como lo estamos viendo con una transcendencia desconocida hasta ahora en la *lógica económica*, con unas gravísimas consecuencias. Esto es esa nueva *lógica económica* que después de una década de errores básicos en el management y en la conceptualización del mismo.

Así no se puede hablar de “*responsabilidad social corporativa, empresarial, etc.*” si no concibo la actividad empresarial, universitaria, médica, etc. desde la responsabilidad que asume, desde los valores que rigen objetivos y el uso de los medios escasos. Lo cual afecta a la persona como individuo, a cada uno de nosotros, ya que aquí se encuentra la fuente de la confianza, de la estabilidad de personas e instituciones, de nuestro futuro.

A partir de los años 90 hemos realizado un reduccionismo absurdo de la “*lógica económica*”, amputándole de su base

la “*lógica social*”, que corresponde fundamentalmente a la asunción de responsabilidad. Es increíble lo que ha sucedido en los últimos tiempos cuando se analiza desde una perspectiva correcta que no hay *lógica económica* correcta en un sistema abierto global si previamente no se tiene definido el problema de la responsabilidad en la que la persona o la institución quiere incurrir. Por lo tanto, asimilar el riesgo que está implicando, no solamente el riesgo económico y financiero, sino el riesgo que corresponde a la imagen o a otras formas de manifestación de las instituciones y personas en torno al impacto sobre la confianza que genera.

En esta cultura cortoplacista de la “*lógica económica*” tiene muy poca cabida el “*riesgo*”, como expresión de la responsabilidad que asume que es largoplacista. Lo otro es especulación, es otra dimensión distinta a la “*lógica económica*”, se trata de discernir la elección entre el uso de recursos escasos bajo el concepto de responsabilidad y de los valores que representa.

El aprendizaje de esta “*lógica social*”, de la determinación de la responsabilidad que se quiere y puede asumirse, debe iniciar en estos procesos, como los MBA, en el propio sistema universitario. Definir y asumir “responsabilidad” personal e institucional no se aprende en un manual económico social, es parte integrante del desarrollo de la personalidad de la persona. Pero es además una tarea, un proceso altamente personal y no es delegable. Esto es, que alguien le enseñe a ser responsable, que me vaya definiendo mis espacios, lo que lleva ya *per se* a no saber definir ni asumir responsabilidades.

Todo diseño organizativo y de management, toda estrategia o la ejecución de funciones, puede darse “concebido”, determinado, por la organización. Con ello introduzco directamente a la persona en la “*lógica económica*”, por ejemplo, organizativa y luego le fijo metas, le señalo su “responsabilidad” funcional, el riesgo que corre entre la “responsabilidad” que se le impone y sus logros. Esta es la responsabilidad cortoplacista de la que erróneamente estamos “*colgando*” la medición de su éxito, sus retribuciones, etc.

Tendemos a una organización “*mecanicista*” donde la persona no es relevante. La persona no ha definido su “*lógica social*”, no ha asumido su propia responsabilidad y, por tanto, el sistema organizativo del management es altamente ineficiente. No pidamos aquí innovación, creatividad, flexibilidad, entre otros elementos. No pidamos que se asuma el riesgo; de aquí provienen estas graves rupturas institucionales y personales.

Su *zona de confort* es precisamente lo que hemos mencionado. Que la persona aprenda y ejerza para actuar

fuera de la zona de confort y busque su “*lógica social*”, su propia responsabilidad. Esto es un ejemplo de la materialización en la realidad de esta manera de concebir, en primer lugar, la *lógica social* para entrar en la definición del riesgo en la *lógica económica*.

Y este es el principal problema en los procesos de formación, aprender y asumir a diseñar e implementar la responsabilidad para después aplicar los conocimientos adquiridos de la “*lógica económica*” desde el Marketing a la Financiación, desde los Recursos Humanos al Management.

Hay que estar atentos a su formación y desarrollo de este aprendizaje de la “*lógica social*”, en otro caso, no se sabrá dirigir personas.

IV. VALORES Y PERSONAS EN LA DIMENSIÓN INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA: GENERACIÓN DE CONFIANZA

El principal objetivo de la Universidad es la oportunidad de adquirir conocimientos de manera profunda en torno a la *lógica económica*. Conocimientos sobre cómo se actúa para lograr un uso eficiente de los recursos escasos, en cualquiera de las actividades a realizar por cada una de las personas.

En principio, la *lógica económica* responde a la exigencia de que hay que saber manejar estos recursos escasos, hay que saber hacer negocios y cómo dirigir actividades, empresas e instituciones. Y, además, hay que hacerlo bien. Pero nunca se harán bien los negocios, en el medio y largo plazo, si no se produce en el propio desarrollo de su persona, si no se sabe integrar en la dimensión de la *lógica económica* la *lógica social*, que no es otra cosa que la capacidad de dirigir personas, esto es, desarrollar personas que valgan cada vez más, que incrementen su valor o que disponen de más competencias, no solo técnicas, económicas, sino sociales e interculturales. Y esta es la exigencia que plantea el hecho de dirigir Instituciones: la satisfacción de saber hacer comunidad, de generar “bien común” donde las personas arraigan, las personas depositan su confianza, donde las personas comparten y contribuyen con sus potenciales, conocimientos y destrezas, al desarrollo de una Institución.

O generamos *confianza* para compartir, para lo cual se necesita participación, o será imposible liderar. Se podrá mandar, pero esto no desarrolla personas, esto no es liderar, sino que esto significa fundamentalmente destruir mediante la creación de barreras la capacidad de innovación y creatividad.

El problema actual es que no se han desarrollado personas con amplios conocimientos sobre cómo hacer negocios. Esto se aprecia todos los días y, frecuentemente, se hace bien, aunque también los fracasos son parte de esta realidad

económica y social. Pero lo que no hemos aprendido es a dirigir instituciones como comunidad de personas, en la que lo “común”, esto es el “bien común”, las personas, va configurando una institución que es lo que permite compartir los objetivos finales y utilizar eficientemente los objetivos instrumentales en el uso de los recursos escasos. Y aquí fracasamos, no estamos en el mejor momento.

Hay que aprender a configurar permanentemente instituciones: empresas, universidades, hospitales, etc. Si no hay institución, que es el reflejo de los valores que la identifican, no se genera *confianza* con lo cual difícilmente compartiremos saberes y destrezas, difícilmente tendremos resultados que desarrollen de manera sostenible a las personas y a las instituciones. En particular, no se genera la *seguridad* que necesitan personas e instituciones en un futuro rápido y permanentemente cambiante.

El ser humano es antropológica y constitutivamente un ser social del “otro” para conocer su propio “valor” y esta relación social se manifiesta en el desarrollo institucional, en instituciones singulares concretas y definidas por sistemas de valores. El dominio actual de lo contractual, en una sociedad predominantemente contractualista, no genera una confianza sostenible y no desarrolla personas sino contratos, son instituciones anónimas, mercados con una característica cortoplacista y necesariamente hay que pasar más a las instituciones singulares, concretas, donde las personas comparten valores y conocimientos con un peso creciente de la *ética social*.

La empresa, su interpretación bajo el concepto de responsabilidad social corporativa, reputación, identidad corporativa, etc. no es una mera narración contractualista, sino que es la interpretación de una *comunidad social* que comparte valores y que da sostenibilidad a todas las personas internas y externas con las cuales opera. De ahí proviene el valor de la persona y el valor de la institución. No son un mero reportaje de algunas peculiaridades, sino es la esencia de la propia institución empresarial.

Si no se integra más el valor común, el “bien común”, difícilmente hay resultados, ya que plantea la dificultad de orientar a resultados a personas y a organizaciones.

La *innovación* necesita de las personas y éstas necesitan de esa dimensión común, de las instituciones compartidas, en la que la participación de las personas en los sistemas de valores contribuya a generar esa base institucional que es la que crea la confianza, la credibilidad y la capacidad de cambio. Hoy, en términos de lógica económica y contable se le denomina frecuentemente intangible, pero en realidad

es lo “común”, lo no tangible, que es lo que da valor a personas y a las instituciones.

V. CONCLUSIONES

En el proceso involucrador de la persona en los procesos de cambio y de transformación, en gran medida procesos de ruptura, implica asumir no ya un mero saber deducido de la experiencia, sino la asunción de un reto anclado en el análisis de nuevos potenciales como reto personal e institucional. De un cierto mecanicismo de la acción de la persona a un planteamiento de innovación y creatividad dando forma al reto que implica la lógica social como fuerte importante de la lógica económica. La creación de valor se centra más en las competencias de las personas lo implica la asunción de la diversidad como realidad y la responsabilidad personal como institucional en la realización de los retos. La lógica económica per se no resuelve la creación de valor meramente, sino la lógica social constituye en el desarrollo de competencia de la persona y de las instituciones la base de la innovación y creatividad. La propia eficiencia económica se nutre no solo de la acción económica sino de la competencia de la persona y del sistema de valores en el que descansa no solo la acción individual, sino la gobernanza y la actuación de las Instituciones. La realidad no es solo la acción de la persona, sino que las bases de la coordinación económico-social hay que asumirla desde las Instituciones, ya que en muchas circunstancias desborda la capacidad individual.

Y ello se recoge en el “Orden Económico” cuyo objetivo organizativo se sitúa en los Principios que fundamentan su gobernanza, así como la función de coordinación institucional como base de la acción humana. Y todo ello es lo que configura el “entorno empresarial” y el “entorno de economías domésticas” que configuran el espacio de actuación de la persona, de la empresa y demás Instituciones. De este entorno institucional depende la eficiencia de la coordinación de lo económico-social que da estabilidad a la Sociedad en torno a la sostenibilidad de las Instituciones.

Prof. Dr. Santiago García Echevarría



Se doctoró por la Universidad de Colonia y por la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido profesor en la Universidad Comercial de Deusto, en la Universidad Complutense de Madrid, Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Barcelona y de la Universidad de Alcalá. Ha sido Director del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE) de la Universidad de Alcalá. Asimismo es Vocal del Consejo Consultivo de Privatizaciones (CCP) y Profesor Honorífico de la Universidad de Alcalá.