

Prof. Dr. Santiago García Echevarría- Universidad de Alcalá

LA PERSONA Y SU DESARROLLO INSTITUCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

SU RESPUESTA EN EL “ORDEN ECONÓMICO” Y EN EL “ORDEN EMPRESARIAL”*

Ciertamente la dinámica de cambio y transformación actuales desbordan las situaciones asentadas en las últimas décadas con características preferentemente deterministas. Las exigencias de adaptación y de visión de futuro implican amplios procesos de coordinación e innovación con crecientes exigencias al desarrollo de las personas y de las instituciones. El marco económico-social de la empresa implica coordinar lo diverso en un proceso de coordinación que solo puede resolverse con y para el desarrollo de la persona. Y ello como eje de la acción económico-social interpretada en la dinámica de la Sociedad y de la coordinación de las diversas y diferentes Instituciones que la configuran.

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 la capacidad humana de sus competencias. Por lo que desde el inicio de sus “nuevas etapas de innovación” que le implican en el desarrollo personal, aprendiendo del pasado, pero orientándose al futuro, exige abrir la mente, enriquecerse con diferentes perspectivas (*Weltanschauungen*). Lo que se busca es lograr la coherencia necesaria en la persona como un todo y no meramente como la suma de aspectos parciales.

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

- *Riesgo*, concepto difícil de asimilar, como lo estamos viendo constantemente, pero sobre todo en los momentos actuales con una trascendencia desconocida hasta ahora en la *lógica económica*, con gravísimas consecuencias. Esto es, esa *lógica económica* que después de una década de frecuentes errores básicos en el *management* y en la conceptualización del mismo cálculo económico, se plantean nuevas dimensiones, nuevas exigencias. Se trata dominante de la “*lógica económica*” del mundo de las cosas, en su interpretación economicista, en la que se ha asumido con gran profundidad su desarrollo. En la interpretación económica trata de traducir en términos probabilísticos, cualitativos algunos conceptos de la “*incertidumbre*”.
- *Responsabilidad*, que corresponde a la “*lógica social*”, la persona y a sus relaciones, a su manera de entender las instituciones del mercado y de la empresa, de la universidad y de la sociedad, de la política y de la cultura: La orientación a la creación y resiliencia Institucional. Cuando la persona incrementa su responsabilidad en torno a su propio desarrollo humano, es cuando se impulsa en la “*lógica económica*”, la asunción de riesgo que, en particular, es cuando se integra el largo plazo y su correspondiente cálculo económico. Pero la “*responsabilidad*” va más allá del “*riesgo*” cuantitativizado de la interpretación económica: afecta a la persona y a las Instituciones.

La *responsabilidad*, el ser responsable, es la clave del desarrollo de la persona y de las instituciones. Es además la clave institucional la que genera *capacidad de coordinación y confianza*. Por ello, es la clave del aprendizaje permanente en todas las etapas del desarrollo de las personas, también en la fase universitaria y profesional. Pero, sobre todo, en la formulación del “*cálculo económico largoplacista*”, tal como se aprecia en la aportación de Schüller¹.

Si la persona, la empresa y toda institución no asumen en el diseño organizativo correctamente su responsabilidad nunca podrá integrarse en el desarrollo de la “*lógica económica*”, lo que es fundamentalmente: el riesgo, en el sentido amplio, esto es, un cálculo económico correcto, más allá de los aspectos cortoplacistas integrando en su diseño estratégico a largo plazo, su sostenibilidad y su resiliencia. Y ello en su involucración institucional y societaria.

Hoy, bajo el dominio del debate con el correspondiente cálculo financiero, relegando a un segundo plano al económico, así como también la insuficiente voluntad, más que asumir la realidad de lo que se define como “*responsabilidad social*” empresarial, responsabilidad corporativo-institucional, se está planteando erróneamente un diseño cortoplacista en el *management* y organizaciones de las instituciones y de nosotros mismos como personas. Se trata de la “*lógica económica*”, el diseño económico y sus correspondientes cálculos económicos y luego se trata de paliar, completar, trastocar con esa denominación, frecuentemente de buena fe, llena de confusiónismo, u otras veces llevando a la ficción o al engaño a uno mismo, en primer lugar, luego a los demás. El cálculo económico no se establece solo con “*lo económico*”, sino que se encuentra estrechamente vinculado con el ámbito político-social que determina la configuración del “*Orden Económico*”² y, en especial, en la consideración de una dinámica propia de una Sociedad abierta. La aceptación generalizada del determinismo como realidad no corresponde al desarrollo creativo e innovador de la persona y de sus Instituciones.

Así no se puede hablar de “*responsabilidad social corporativa empresarial, etc.*” si no se concibe la actividad empresarial, universitaria, societaria y política desde la responsabilidad que asume, desde los *valores* que rigen los objetivos finales

perseguidos y el uso de los medios escasos³ en el contexto de una Sociedad a largo plazo, en su verdadera dimensión estratégica. Lo cual afecta a la persona como individuo, a cada uno de nosotros, y a la institución, ya que aquí se encuentra la fuente de la *confianza*, de la estabilidad y de la sostenibilidad de personas e instituciones, de nuestro futuro.

A partir de los años noventa se ha realizado un reduccionismo erróneo de la *“lógica económica”*, amputándole, en parte relevante, de su base *“lógico-social”*, que corresponde fundamentalmente a la asunción de responsabilidad en el contexto societario e institucional. Es increíble lo que sucede cuando se analiza, desde la perspectiva cortoplacista, la falta de una *“lógica económica”* correcta para un sistema abierto, global, si previamente no se tiene definido el ámbito de la *responsabilidad* en el que la persona, la institución, quieren asumir y, por lo tanto, asimilar y calcular, el riesgo que se está implicando, no solamente el riesgo económico y financiero, sino el riesgo que corresponde al *“Leitbild”*, a la imagen corporativo-institucional, así como a otras formas de manifestación de las instituciones y de las personas en torno al impacto sobre la *confianza* que genera en la Sociedad. Estos son los *“otros costes de coordinación”*: Lo económico y lo social, la persona y sus instituciones, así como sus organizaciones configuradoras del *“entorno empresarial”*, no solo a corto, sino también a medio y largo plazo, así como la separación entre lo político y lo económico, todo lo cual lleva a errores fundamentales en el *“cálculo económico”*. El riesgo que se asume al no considerar la vinculación de *“lo económico”* con *“lo social”*, así como con *“lo político”*, incide en la asunción de responsabilidad y en su cálculo económico en la empresa. La falta de una concepción de un *“Orden Económico-social”*, que, en sus *Principios*, permita la percepción de la vinculación entre lo económico y lo social, la persona y sus organizaciones y su institucionalización, no permite valorar la verdadera dimensión de los *riesgos* que se asumen y la responsabilidad que ello conlleva. La *repersonalización* de la acción de la persona y de sus instituciones es una de las tareas más relevantes en torno a la *“responsabilidad”* en la acción económica y social de la empresa lo que implica la exigencia de un *“Orden Empresarial”* que se refleje en los *“Principios”* que deben regir en la determinación del riesgo en la forma de decisiones, Principios coordinadores de *“lo económico”*, lo social y lo político a considerar en el *“cálculo económico-social”* de toda estrategia empresarial, institucional con la vista puesta en la persona y su desarrollo y la correcta definición del marco empresarial.

En esta *cultura cortoplacista* de la *“lógica económica”* que se ha asumido tiene muy poca cabida el *“riesgo”* real, como expresión de la responsabilidad, ya que el riesgo complejo y real es el largoplacista. Lo otro es especulación en un espacio determinista, es otra dimensión distinta a la *“lógica económica”*, ya que se trata de discernir en la elección entre el uso de recursos escasos en un entorno institucional, estable, bajo el concepto de responsabilidad y de los valores que representa para el desarrollo de la persona y de sus instituciones.

El aprendizaje de esta *“lógica social”*, largoplacista, en la determinación de la responsabilidad que se quiere y se puede asumir, debe iniciarse ya en los procesos de formación, en el propio sistema universitario. Definir, asumir *“responsabilidad”* personal e institucional no se aprende solo en un manual económico-social, es parte integrante del desarrollo de la personalidad de la persona de su formación interdisciplinar, más allá de lo económico, y de la

relevancia de la dimensión institucional. Pero es además una tarea, un proceso, altamente personal y no es delegable. Esto es, que alguien le enseñe a ser responsable, alguien que me vaya definiendo mis espacios, lo que lleva ya *per se* a no saber definir ni asumir responsabilidades.

Percatémonos que todo diseño organizativo y de management, toda estrategia o ejecución de funciones, puede darse *“concebida”*, determinada por la organización o por el ordenamiento económico configurador del entorno institucional⁴. En un ordenamiento económico planificador-normativista, con un ámbito estabilizador, desestimando los criterios de escasez para la determinación de los sistemas de precios, se actúa sin un *“cálculo económico”* correcto, lo que conlleva serias dificultades para la asunción de responsabilidades. Con ello se implica 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 una responsabilidad cortoplacista, determinista, de la que erróneamente estamos *“colgando”* la medición de su éxito, sus retribuciones, etc.

Tendemos a una organización *“mecanicista”*, administrativo-burocrática, donde la persona no es relevante, ya que su relevancia corresponde a la asunción de responsabilidad. La persona que no ha definido su *“lógica social”* y societaria, sus valores, que no ha asumido su propia responsabilidad conlleva, por tanto, a que el sistema organizativo del management sea ineficiente. No pidan aquí innovación, creatividad, flexibilidad, entre otros elementos. No pidan que se asuma el riesgo, ya que de aquí provienen las graves rupturas y fracasos institucionales y personales. Se precisa de un *“Orden Empresarial”* enmarcado en un ordenamiento de competencia en la contribución de las personas en las organizaciones que facilite la coordinación creativa e innovadora: Lo que se asume en los Principios que sientan las bases operativas del *“sistema de valores”*.

Aquí están las grandes diferencias entre las distintas organizaciones, fundamentalmente. Cuando en una empresa o institución, así como en la forma de diseñarse las organizaciones se señala, por ejemplo, que las personas deben *actuar “fuera de su zona de confort”*, esto es, más allá de un sistema burocrático-administrativo, determinista, se está planteando precisamente lo que se ha mencionado: asumir responsabilidad. Que la persona aprenda y ejerza para actuar fuera de la *“zona de confort”* esto es, organizaciones burocráticas, y busque su *“lógica social”*, su propia responsabilidad en la institución y en la Sociedad. 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* y de la *responsabilidad* en la *lógica económica* largoplacista.

Y éste es el principal problema y contenido de los procesos de formación y aprendizaje: aprender a diseñar e implementar asumiendo la *responsabilidad* concreta e integral en el tiempo para después aplicar los conocimientos adquiridos de la *“lógica económica”*, desde el Marketing a la Financiación, desde los Recursos Humanos al Management de la acción humana en las Instituciones y en sus organizaciones, así como las crecientes exigencias de interdisciplinariedad en la disposición del conocimiento.

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 117 Febrero 2022

Hay que implicarse en la formación y en el desarrollo de este aprendizaje de la *“lógica social”*, pues en otro caso no se sabrá dirigir instituciones ni funciones reflejadas en el desarrollo de las personas. Hay que aprender a dirigir personas integrando las dimensiones técnicas, económicas y sociales en los procesos de dirección en el marco de un *“Orden Económico-social”* que debe orientarse sobre los Principios que deben regir la acción de dirigir personas e instituciones en un entorno abierto, dinámico, en el que se integran las dimensiones económicas y sociales, así como las políticas. Depende del *“Orden Económico”* configurador del entorno empresarial y personal, en su desarrollo, su sostenibilidad y su resiliencia. El *“riesgo”* y el *“cálculo económico”*, sus responsabilidades implican la integración de la *realidad del entorno* y de sus instituciones y la no separación de la dimensión económica de la social, así como de la política. De ahí la relevancia del *“Orden Económico”* para el desarrollo de la empresa y de la persona cara a su proyecto de futuro, dada la fuerte diferencia entre los diferentes Ordenamientos económicos, sociales y políticos que configuran una Sociedad.

El *“Riesgo y la Responsabilidad”* se encuentran estrechamente vinculados con el nivel en el que la Sociedad o una Institución, ha llegado a tutelar a las personas. Una *“Sociedad tutelada”* asegura una cultura del *“riesgo y de la responsabilidad”* de forma muy diferente al de una Sociedad abierta, libre, donde las personas tienen que asumir tanto personal como institucionalmente la percepción de que está dispuesta al riesgo y al como se configura en esta Sociedad la responsabilidad asumida, consecuentemente, por las personas individual e institucionalmente, o en su papel como responsables de los procesos de management de las empresas e instituciones.

Lo que define totalmente un *“Orden Económico”* para el conjunto de la economía, o bien en determinadas áreas, un diferente tipo de comportamiento personal que se refleja en el cálculo económico que se realiza, en el diseño de las organizaciones en las que se involucra necesariamente la responsabilidad: La *“coordinación”*, los *“costes de coordinación”* son superiores en una economía o sectores económicos tutelados y, por consiguiente, se actúa fuera de la lógica económica y de la lógica social largoplacista. La *diversidad* es la característica de los agentes económico-sociales y lo que se coordina son diferentes formas de concebir y realizar la diversidad y su capacidad de coordinación, lo que incide en la capacidad de respuesta creativa e innovadora, tanto de la persona como de las instituciones y su organización. Lo que afecta a la empresa como corporación y a todas las instituciones configuradoras de su entorno desde el que hay que diseñar el cálculo económico en los espacios de escasez en búsqueda del desarrollo de la persona. La problemática se centra en los espacios de escasez, pero, principalmente, en la problemática de la dimensión temporal que plantean con gran diferencia entre el corto-medio plazo y el largo plazo, con sus diferentes *“costes de coordinación”*.

En el pensamiento del *“Orden Económico”* Euckeniano, Escuela de Freiburg, la coordinación tiene que realizarse precisamente en las realidades diversas, en sus componentes de las personas y de las Instituciones, vía competencia, involucrando el desarrollo y

aplicación de las *“competencias”* diversas en saberes y comportamientos, objetivos y medios lo que significa una *“Constitución de Competencia”*, de desarrollo abierto a las personas y a sus competencias: *“coordinación vía de las competencias”* de las personas e instituciones. Lo que provoca e impulsa el desarrollo de la persona y de sus instituciones con los correspondientes exigencias al diseño de sus organizaciones.

Cuando se tutela a la persona en una *“Sociedad tutelada”*, total o parcialmente, se sitúa la *“coordinación”* en el *“superior”*, persona o institución, que ordena, *“manda”* como debe hacerse la *“coordinación tutelada”*, las normas que reducen la *“diversidad”* creativa e innovadora de la persona, configurando estructuras normativas de carácter general que anula la diversidad para igualar los elementos determinantes de la coordinación (estructuras burocráticas), o bien cada persona o institución genera sus propias normas o comportamientos específicos propia de esa institución, creando grandes dificultades burocrático-normativa que incrementan los costes de coordinación. La estandarización busca, por un lado, procesos de simplificación en la configuración de los procesos de coordinación y, por otro lado, pierde parte significativa de la capacidad innovativa y creativa de las personas y de las organizaciones. Esto es, se pierden dimensiones muy relevantes de las competencias de las personas y de sus organizaciones. Los *“costes de coordinación”* se suman: el coste de la simplificación de la realidad diversa y el coste de la pérdida de innovación y creatividad.

Independientemente de los costes tangibles, tanto en la asignación de los recursos como en el resultado del proceso de coordinación, donde son mayores los costes a medio y, en particular, a largo plazo, es precisamente en la apreciación de los riesgos en los procesos de cambio y transformación cuando falla la asunción de las responsabilidades de las consecuencias: la existencia o no de responsables reales de las decisiones adoptadas, personal e institucionalmente.

* Esta contribución es una ampliación de los planteamientos publicados en García Echevarría, S. (2009) *“Riesgo y responsabilidad: Claves del éxito empresarial”*, en Documentos a Debate Nr.23, IDOE, Universidad de Alcalá.
¹ Schüller, A. (2022) *“La pobreza como cuestión del “Orden Económico”*, en Conferencias y Trabajos de Investigación Nr. 408, IDOE, Universidad de Alcalá, pp.117 ss.
² Schüller, A. (2009) *“Schlechte Tradition”*, en FAZ, Nr.17, 21 de enero 2009
³ La problemática de la *“escasez”* como clave del Orden Económico en Alfred Schüller, en *“Pobreza...”* ob. cit, pp.14 ss.
⁴ Eucken, W. (2017), *“Principios de Política Económica”*, ed. Aranzadi, Pamplona.

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.