

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN  
DE EMPRESAS / Núm. 328  
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

**LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS:  
UNA ASIGNATURA PENDIENTE**

**Educación, valores, competencias y compromiso ingredientes necesarios  
del recurso humano.**

**Resource productivity  
Pending further action**

**Education, values, competences and commitment – ingredients essential  
to the human resource**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, julio 2010

**LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS:**  
**UNA ASIGNATURA PENDIENTE**

**Educación, valores, competencias y compromiso ingredientes necesarios del recurso humano**

**Abstract / Resumen:**

Tanto el pensamiento económico como la praxis descansan en la productividad. Esta constituye el fundamento de "lo económico" y de "lo social", ya que implica tanto a la "lógica económica" en el uso de recursos escasos y sus capacidades como el desarrollo de las personas integralmente. Del uso de los potenciales disponibles en las personas, de su capacidad de impulsarlos vía cooperación a través del adecuado orden económico-social se logra el desarrollo económico-social de las Naciones y de los individuos.

La productividad exige simultáneamente competitividad para impulsar el desarrollo de la persona, para generar una coordinación entre personas y empresas que asuman el reto de la motivación consecuencia del reto humano de asumir razonablemente el uso de los recursos escasos. La productividad es más que un mero concepto socio-técnico, implica las dimensiones económicas, sociales y éticas y tiene como cometido integrarlas.

Clasificación/Classification: JEL M14, M19, D20, D24, J24, L21, M14

**Palabras clave:** Productividad, cultura de la productividad, competitividad, lógica económica, lógica social, desarrollo integral de la persona, multidisciplinaridad

**RESOURCE PRODUCTIVITY**

**PENDING FURTHER ACTION**

**Education, values, competences and commitment – ingredients essential to the human resource**

**Abstract / Summary:**

Productivity is the pillar of both economic thinking and practice. Productivity is the foundation of all that is economics and all that is social since it involves both "economical logic" in the use of scarce resources and capacities such as the integrated development of the individual; of the use of the available potential of the individual; of their capacity to advance their potential. Through cooperation in a suitable socio – economic order, Nations and individuals both achieve socio – economic development.

Simultaneously, productivity demands competitiveness in order to develop the individual, to generate coordination between individuals and those businesses that accept the challenge of the motivation resulting from the human need to take on the reasonable management of scarce resources. Productivity is more than a mere socio – technical concept. It involves economic, social and ethical dimensions and aims integrate them.

Clasificación/Classification: JEL M14, M19, D20, D24, J24, L21, M14

**Consejo de Redacción:**

Santiago García Echevarría (Director)  
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)

**Secretaría y Administración:**

**I.D.O.E.**

Instituto de Dirección y Organización de Empresas  
© Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n  
28802 - Alcalá de Henares MADRID – ESPAÑA  
Teléfono: 91. 885.42.00Fax: 91. 885.51.57

E-mail: [idoeh@uah.es](mailto:idoeh@uah.es)

<http://www.idoe-uah.es>

ISBN 978-84-8187-176-0

**Depósito legal:**

Imprime: **SOKAY SYSTEM, S.L.**

P.E. Neinor Henares Edif. 3 – Nave 25 28880 MECO (Madrid)  
Tlf. 91830 73 91 e-mail: [sokay@telefonica.net](mailto:sokay@telefonica.net)

## Índice

- I. Claves del debate actual
- II. La multidisciplinariedad de la productividad: eje integrador de lo económico, de lo social y de lo societario
- III. Papel del orden económico-social en el orden económico-social en el desarrollo de la productividad: desarrollo integral de la persona
- IV. Las dimensiones técnico-económicas y sociales de la productividad: elemento integrador de la lógica económica y de la lógica social
- V. Desarrollo de una cultura de la productividad y su interrelación con la competitividad
- VI. Propuestas para un cambio cultural económico-social orientado al desarrollo de la persona

<http://dspace.uah.es/jspui/handle/10017/2414>  
E-mail: [santiagogarcia@uah.es](mailto:santiagogarcia@uah.es)

**La productividad de los recursos<sup>1</sup>**  
**una asignatura pendiente**

**Educación, valores, competencias y compromiso ingredientes necesarios del recurso humano.**

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

**I. Claves del debate actual**

Puede, sin duda, afirmarse, que se habla relativamente poco sobre *productividad*, se suele mencionar de pasada e, incluso, a veces, se remarca, pero sin entrar en la cuestión, ¿por qué un país como España tiene una baja productividad en referencia a otros países de la Unión Europea, como, por ejemplo, Alemania?.

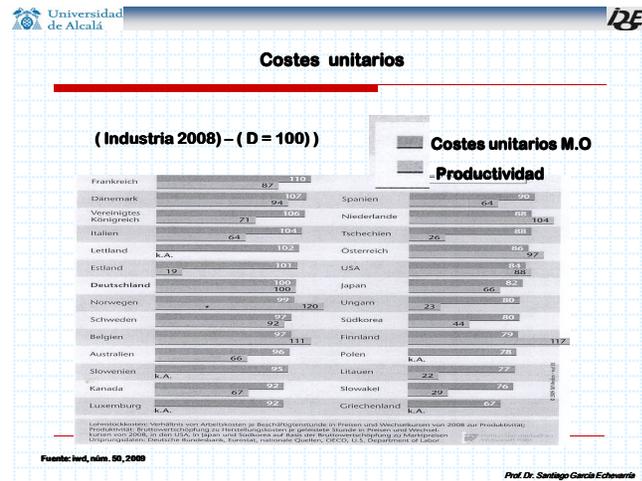


Gráfico 1

Nunca se entra a fondo en el tema. Se considera que es más bien un tema “*técnico o técnico-económico*”, sin gran empuje mediático como pueden ser los temas financieros en la actualidad, y es un tema que arrastra también una cierta identidad ideológica que viene a vincular a la productividad a grandes rasgos más a un mundo conservador. Prácticamente todo el mundo pasa por encima, sin aclarar el papel de la productividad en el contexto económico-social, ni en el del desarrollo de las personas y ni de las empresas, por tanto del futuro del País.

Permítaseme hacer una pequeña incursión felicitando a la dirección de este Curso de Verano al dedicarlo a un gran economista, clave en la interpretación de un nuevo concepto económico, de un orden económico-social necesario para entender, analizar, impulsar y ni decidir en el ámbito económico-social: Walther Eucken, quien fue uno de los fundadores de la Escuela de Freiburg y de su Publicación Ordo.

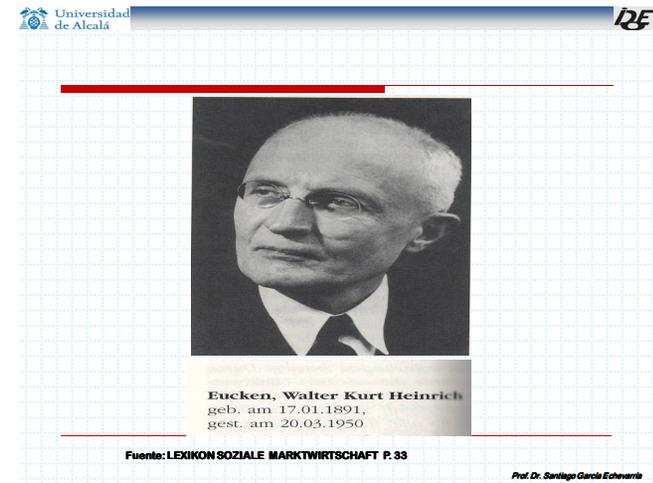


Gráfico 2

Eucken abrió un nuevo horizonte al pensamiento económico, de gran valor hasta nuestros días, y más nos valiese seguir utilizando su concepción económica para buscar una respuesta a la realidad, a la salida de la crisis en la que nos encontramos.

<sup>1</sup> Conferencia pronunciada en el Curso de verano de la Universidad Católica de Valencia “San Vicente Mártir” en Santander el día 10 de agosto de 2010 en el ciclo “La recuperación económica en España: cómo, cuando...”, dirigido por el Prof. Dr. José T. Raga

Desarrolla su formación en el ámbito del historicismo alemán, en el que no encuentra precisamente una respuesta adecuada a los problemas económico-financieros, acentuados por los problemas en aquel entonces de la devaluación monetaria. Busca una respuesta al tratamiento del dinero y del interés siguiendo la línea de Böhm-Bawerk, así como Knut Wicksells que le lleva a la publicación en 1934 de su obra "Investigaciones sobre la teoría del Capital"<sup>2</sup>. Pero su obra principal y fundamental en la que recoge su nueva concepción de un orden económico como la base indiscutible para el desarrollo económico-social se lo plantea en su obra "Fundamentos de la economía Nacional"<sup>3</sup> (1940). En su introducción hace una mención muy interesante que corresponde a la pregunta *¿qué es lo que aporta la teoría económica? Ésta sigue siendo hoy con gran fuerza la pregunta de nuestros días ante la falta de respuesta para la acción político-económica.*

Entiende Eucken que los acontecimientos económicos son siempre parte *de un todo* y que no se puede aislar el *análisis económico*, tal y como se viene realizando, ni tampoco se puede proyectar desde el *historicismo*. Se plantea el diseño de un orden *económico-social*, societario que sea capaz de responder tanto teórica como prácticamente a la realidad. Es lo que le impulsa al desarrollo de la Escuela de Freiburg que es, sin duda, la base que sirvió posteriormente, a partir de 1945, a la realización político-societaria por parte del Profesor Erhard y, desde el punto de vista de la fundamentación teórica lo realiza su Secretario de Estado el Profesor Müller-Armack de la Universidad de Colonia.

Esta concepción de la *"economía política"* pueda diseñarse, tal como se refleja en el gráfico 3, dando una respuesta a la dimensión *integral de lo económico-societario* en el contexto cultural en el que se realiza la economía y, por lo tanto, condicionando su *eficiencia económica y social* a magnitudes metaeconómicas.

<sup>2</sup> "Kapitaltheoretischen Untersuchungen" (1934)

<sup>3</sup> "Grundlagen der Nationalökonomie" (1940)

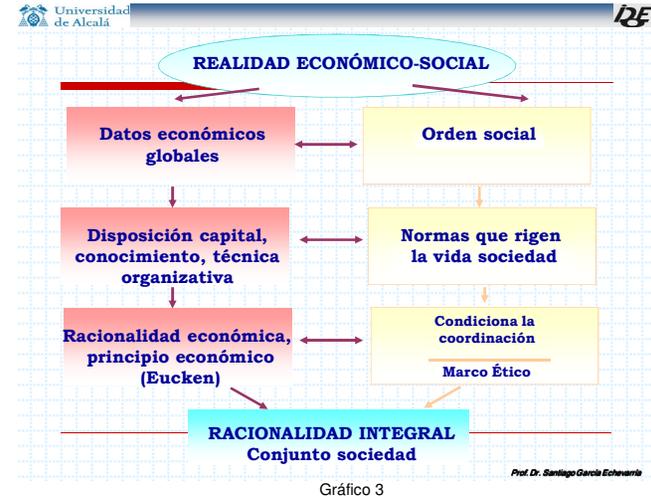


Gráfico 3

Esa es precisamente también la realidad permanente del debate metodológico. Así vemos cual es la definición de un clásico en la economía americana como Samuelson<sup>4</sup>: "¿Qué sí creo que todo está bien globalmente? No. Las naciones democráticas deben aprender a equilibrar la economía moderna y mixta entre mecanismos de mercado casi *laissez faire* y políticas públicas encaminadas a la regulación y mejora de las peores injusticias que serían inevitables por unos mercados libres libertarios"

Como define a la economía, así como los planteamientos más radicales de Friedman<sup>5</sup> de la Escuela de Chicago, para llegar al planteamiento de la concepción de la economía por parte de Utz<sup>6</sup> concepto que corresponde más a la Doctrina Social de la Iglesia<sup>7</sup>. "Objetivo de la economía es satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el "bien común"

La *dimensión societaria* de la economía, el peso del entorno, constituye la pieza fundamental también de la Doctrina Social de la Iglesia, tal como puede apreciarse en las diferentes Encíclicas, sobre todo, a partir de *Mater et Magister*. Se puede afirmar que, o se concibe a la economía como parte constitutiva de la sociedad o de poco sirve el análisis económico para la acción

<sup>4</sup> Samuelson. P. (2002) ob. cit

<sup>5</sup> Friedmann, M., "The Methodology...", ob. cit. pp. 145-178

<sup>6</sup> Utz, A. F. "Ética...", ob.cit., p. 26

<sup>7</sup> García Echevarría, S. "Contribución de la Encíclica *Cáritas in Veritate* a la confirmación del orden económico-social" (2010) (manuscrito)

político-societaria. El análisis económico tiene su claro valor analítico, pero se queda corto para la acción. Precisamente porque la pregunta que debe hacerse es *¿Dónde está la persona en el debate actual? ¿la persona es el contrato laboral fijo o temporal?, ¿es el subsidio?, ¿son los programas de formación?, ¿qué es un parado como persona?* etc.

Para iniciar esta presentación en torno a la productividad quisiera señalar, de acuerdo con la última Encíclica<sup>8</sup>, que el *objetivo final* de toda actuación e interacción humana en el ámbito económico-social no puede ser otro que el *“desarrollo integral de la persona”* tanto desde la perspectiva económica como ética. Quien quiera *crear valor* no puede basarse en la realidad dominante de las *“cosas”*, del corto plazo, de la especulación que no crea valor y mucho menos *bien común*, lo cual conlleva, sin duda, situaciones dramáticas que afectan a la dignidad humana como puede presentarse en la situación de la actualidad.



Gráfico 4

La pregunta que se plantea es por qué la economía reduce a la persona a ser un “recurso”, cuando precisamente es la *persona* la que tiene la capacidad para *generar valor* y, consecuentemente, en base a su acción, lograr una *“razonable”* utilización de los recursos escasos. Hay que acercarse más a la persona, con sus potenciales, para dar una respuesta tanto a sus propias necesidades vitales y culturales de la persona, como a la *contribución* al desarrollo de las otras personas que son con las que tiene que *compartir* y de esta manera resolver también los problemas vitales y culturales creando superávits y no endeudándose.

O se incluye a la persona y su *desarrollo integral* en la realidad económica, empresarial y política, o no es posible crear una *cultura de la productividad* y una *cultura de la competitividad* en la que como consecuencia de la *cooperación* entre las distintas personas, en un marco u orden económico-social, se facilite en *libertad* y *responsabilidad* esa cooperación, o no hay respuesta a la crisis económico-social.

*¿Cuál debe ser ese marco, ese orden económico y social que facilite esa nueva cultura económica societaria?* Como se acaba de mencionar este ordenamiento descansa en dos columnas fundamentales en su orientación finalista, en sus *objetivos finales, objetivos trascendentales*<sup>9</sup> de la persona que es su *desarrollo integral* y que son

- Libertad
- Responsabilidad

Analícese, por ejemplo, por qué se producen estas grandes diferencias dentro del contexto europeo, no solamente en cuanto al tema de la *evolución de la productividad*, tema sobre el que entraremos a continuación, sino también sobre el gran impacto económico, medido en los costes unitarios, lo que sientan las bases para ser o no ser competitivo, y se disponga de capacidad para crear empleo, para el desarrollo de la persona, para desarrollar un país y para contribuir al desarrollo de los demás, esto es, generar *bien común*.

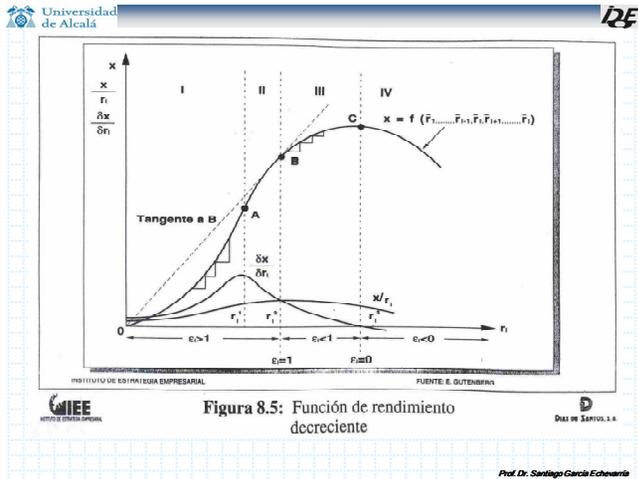
Se trata de recuperar la *dimensión institucional*, que es la que genera *confianza* y, al propio tiempo, si no se contribuye a generar ese *fondo común, ese bien común*, difícilmente será posible compartir tecnologías, conocimientos, habilidades, etc. No hay respuesta al uso eficiente de recursos escasos, no hay ni productividad ni competitividad.

<sup>8</sup> “Carta Encíclica Caritas in Veritate del Sumo Pontífice Benedicto XVI”, ob. cit.

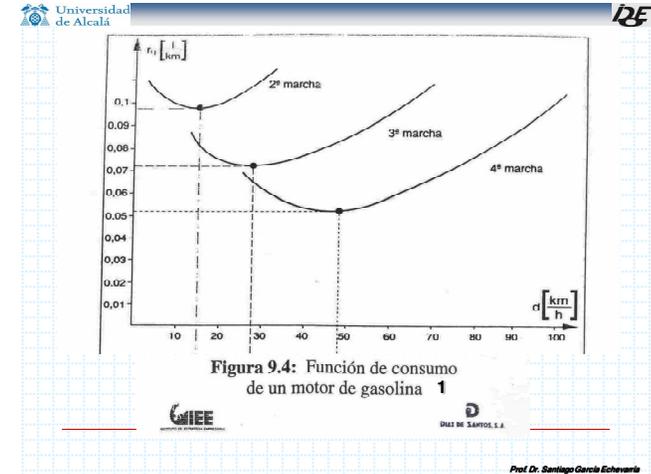
<sup>9</sup> Véase la interesante aportación de Millán-Puelles, A., “De Economía y libertad”, Piura 1985, pp. 14-15

II. La multidisciplinaridad de la productividad: eje integrador de lo económico, de lo social y de lo societario

La *productividad* no es un mero dato técnico, ni es un mero dato económico. Va más allá. No solamente mide lo *razonablemente* que se están utilizando los “recursos escasos”, y, por lo tanto, el despilfarro o no a nivel personal, empresarial, nacional o planetario de recursos escasos en un determinado momento. Despilfarro está en relación con el “valor” de los recursos y sus potenciales según los resultados obtenidos en referencia a los objetivos.



Ciertamente que la *productividad* es el fundamento del análisis económico, macroeconómico y empresarial. Sobre la *productividad* se construye todo el edificio de la teoría económica y de la teoría económica de la empresa, por lo que generan el análisis para la actividad empresarial. Este edificio teórico, sobre el que se construye la teoría, el pensamiento económico, descansa, sin duda, sobre el objetivo de la búsqueda de la eficiencia o ineficiencia en la utilización de recursos escasos y, como consecuencia, poder evaluar la capacidad de respuesta de la economía a esa sociedad, a las necesidades que tiene de productos y servicios. Lo que se refleja macroeconómicamente en la denominada *función del rendimiento decreciente*, con todos los problemas que atañen a su definición, medición y explicación junto a las diferentes aproximaciones existentes.



En lo que se refiere a la *teoría económica de la empresa*<sup>10</sup>, sobre todo, en el diseño de una teoría económica de la empresa europea, se refleja en la “*función de consumo*”, esto es, el consumo que se realiza de determinados recursos para determinadas prestaciones y, consecuentemente, corresponde a la medición socio-técnica que se está haciendo de los mismos. Lo que se plantea en multitud actuaciones, de comportamientos empresariales donde se puede medir la eficiencia o ineficiencia como consecuencia de los comportamientos, de las habilidades, de la formación y de la capacidad de las personas para entender y asumir estos *costes de coordinación* en la “*combinación de los factores*” como eje central del análisis socio-económico

<sup>10</sup> Gutenberg, E. “Economía de la Empresa”, 6ª- ed. Ed. Deusto, Bilbao 2001

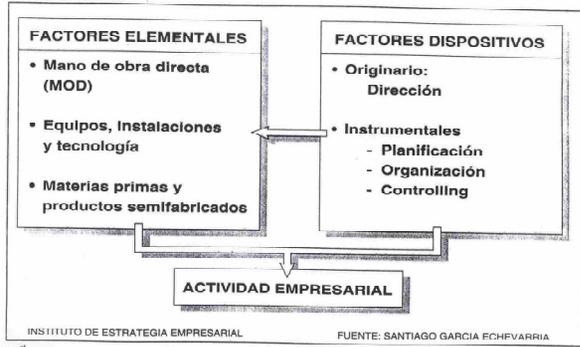


Figura 23.1: Sistema de factores productivos

Prof. Dr. Santiago García Echegaray

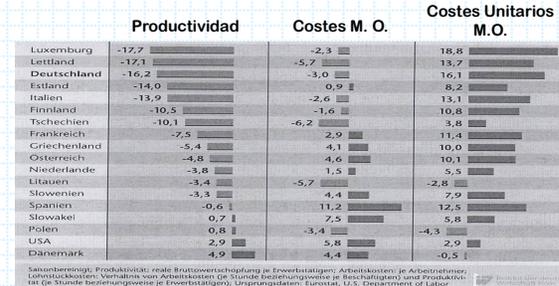
Gráfico 7

Ambas teorías económicas tratan, por lo tanto, de medir la eficiencia o ineficiencia en el uso de los recursos escasos, conforme a los *objetivos* perseguidos, lo que se precisa en toda actividad humana, tanto técnica como económico-social y política: la “combinación de factores” como eje central del análisis socio-económico.

Si una persona hace mal esta *combinación de los factores*, o si lo hace mal una empresa, o si lo hace mal un país o región por distintos motivos, tendrá problemas serios en la economía y en la Sociedad para cubrir las necesidades vitales y culturales del país, o para dar una respuesta a la supervivencia de la empresa o de la persona. No habrá sostenibilidad, pero el uso eficiente de recursos no depende solo de la *persona* y/o de la *institución* en la cual está implicada, por ejemplo, la empresa, sino que depende también del *marco*, del entorno Societario-Cultural en el que se desarrolla esa actividad, consecuentemente de la economía política, de la política social, de la fiscal etc que configuran el orden económico-social. De tal manera que impactarán permanentemente en la *combinación de recursos escasos* y, por lo tanto, la *baja productividad* es consecuencia de este marco u orden económico-social en el que se desenvuelve una sociedad, lo que se refleja en estos momentos la creación de empleo.

Costes Unitarios M. O.

Variación entre 1º trimestre 2008 / 4º trimestre 2009 (industria en %)



Fuente: iwd, núm 27, 2010

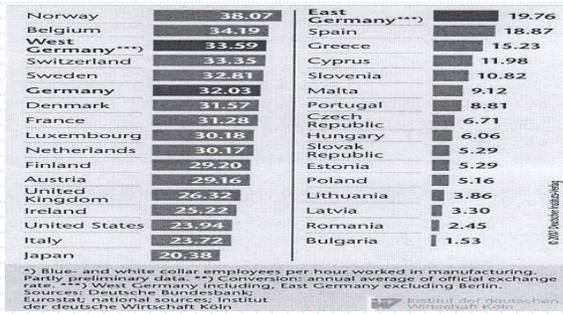
Prof. Dr. Santiago García Echegaray

Gráfico 8

Esta *combinación de factores*, que hace la persona y que dirige el directivo, que la materializa el obrero, que enmarca el político, que la condiciona el sindicalista, dentro del contexto de ese orden económico-social, puede alcanzar una *alta ineficiencia* si este orden económico y social no coordina de manera adecuada dentro de este marco el comportamiento de esas personas y de las instituciones: Por ejemplo, si no funciona el mercado, porque no hay adecuada competencia, cuando interviene el Estado, cuando falta la formación, cuando la organización de ese país o de esa empresa es inadecuada, cuando falta investigación y desarrollo, cuando falta capacidad directiva y de liderazgo, etc.

**Costes Unitarios M. O.**

(Industria D = 100)



Fuente: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Gráfico 9

Todo lo cual sitúa a Europa en una situación con una alta divergencia que se recoge muy bien en el cuadro 10 donde puede apreciarse el impacto económico-social que tiene este ordenamiento económico-social y el uso que se hace de esa *combinación de factores* en su reflejo en los *costes unitarios* con la consiguiente falta de competitividad. No hay respuesta a las necesidades de la Sociedad.

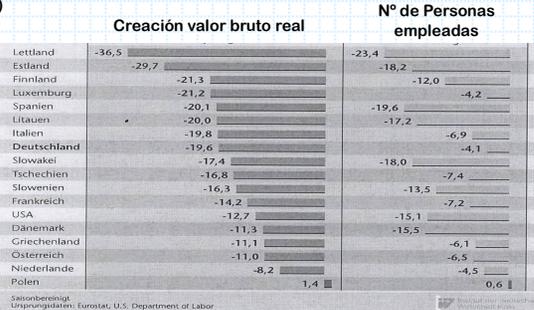
Hay que sacar la *productividad* de ser un mero concepto técnico y de cuya medida depende la valoración económica, que va más allá de ese mero contexto técnico-económico, para pasar a tener una interpretación como *factor decisivo* en los valores y en el comportamiento de las personas, de las instituciones y de los países. Ciertamente que la productividad, como concepto, es muy sencillo, porque se trata meramente de una relación entre *producto / lo obtenido*, y el *consumo* que se ha realizado de los recursos. Si esta relación es inadecuada tenemos uno de los motivos de insatisfacción, esto es, tenemos *altos costes de coordinación* y la *falta de competitividad*. Como consecuencia se provoca el *desempleo* y el *creciente deterioro* de las propias *finanzas* públicas y privadas por la necesidad de endeudamiento. De esta forma se inicia el camino hacia una situación de difícil respuesta a las necesidades de las personas.

No vamos a entrar aquí y ahora en los detalles técnicos sobre los problemas que existen en la interpretación y *medición de la productividad*<sup>11</sup>, pero la productividad constituye la base del desarrollo económico y social. Pero, sobre todo, el *desarrollo integral de la persona*, su *sostenibilidad*, la *confianza* en su *creación de valor*, y así como el de las instituciones, por ejemplo, empresariales entre otras.

Toda acción humana genera, al objeto de resolver sus necesidades, sus problemas, una *combinación de factores* que debe realizarse bajo las condiciones técnico-económicas y éticas con un uso responsable de recursos escasos con el fin de generar aquellos bienes y servicios que permitan cubrir las necesidades vitales y culturales del individuo y de la comunidad.

**Mercado de trabajo: Diferentes secuelas de la crisis**

(Variación entre el 1º / 4º Trimestre 2009 industria) (en %)



Fuente: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Gráfico 10

La economía no descansa, por lo tanto, solo en la *dimensión técnico-económica*, sino que la interacción entre las personas implica básicamente la *dimensión ética*. La economía precisa de la ética y la ética no tiene cometido sin la economía. Esta *dimensión ética* es uno de los grandes problemas<sup>12</sup> actuales: La falta de *confianza* entre personas e instituciones. Por lo que se disparan los *costes de coordinación de los recursos escasos*, por ejemplo el préstamo de dinero inter-bancario, se paraliza la economía. Por lo que toda economía debe acentuar las claves para disponer de los recursos que se consideran razonables para realizar la *combinación de factores* que más eficientemente satisfaga los *objetivos perseguidos global y parcialmente*.

<sup>11</sup> Gutenberg, E., "Economía ...", ob.cit.pp.38 ss.

<sup>12</sup> García Echevarría, S. "Como enseñar ética...", ob.cit., pp 267ss.

La integración de *lo económico* y de *lo social*, componentes constitutivos de toda interacción humana, descansa en *dos principios* clave que son los que vinculan la *ética* y la *economía* en un proceso integral indisoluble<sup>13</sup>:

1. Principio de Productividad, que a nivel de país o a nivel planetario no permite ni ética ni económicamente despilfarrar recursos escasos, ni en un determinado espacio, ni en un determinado momento. Aquí surgen los problemas de subsidiaridad y solidaridad que afectan hoy más seriamente que nunca a nuestra Sociedades. Si económica y socialmente no somos capaces de generar aquellos *superávits* que se precisan en un determinado momento para cubrir las necesidades vitales de aquellas personas que no tienen posibilidades de acceso, por impedimentos insalvables, a recursos escasos para su desarrollo, tienen que resolverse los problemas a través de los déficits públicos y privados tal como ha sucedido.
2. El principio del desarrollo integral de la persona, de su crecimiento y de su capacidad de *crear valor* para contribuir a su propio desarrollo, en primer lugar, y contribuir también a crear los *superávits* para el *individuo* y para el *bien común* de manera que se generen instituciones que faciliten el uso razonable de los recursos y que faciliten a la sociedad la generación de respuesta a una vida digna de personas con dificultades.

Sin esta *dimensión ética* no hay respuesta y la acción societaria entra en un debate de *desconfianza* que va más allá del ámbito de individuos y empresas. Se tiene que *integrar el entorno económico*, como puede verse en la realidad Política, en las palabras del anterior presidente de la República Federal Alemana que señala de manera muy clara que<sup>14</sup> “Dirigir una empresa no termina en la puerta de la fábrica... Casi todos saben, cuánto debe su éxito a las condiciones marco de la Sociedad. Sin estabilidad política y jurídica, sin infraestructuras públicas, sin paz social, sin confianza en el futuro y sin el sentido de “lo común” le falta a la empresa la base de su éxito”



Gráfico 11

<sup>13</sup> Utz, A. F., “Ética ...”, ob. cit., pp.89ss

<sup>14</sup> Köhler, H., “El empresario...”, ob.cit.,

### III. Papel del orden económico-social en el desarrollo de la productividad: desarrollo integral de la persona

Difícilmente puede plantearse el desarrollo de una *cultura de la productividad* si no se dispone de un ordenamiento económico y social dentro del cual la persona y las instituciones empresariales estén implicadas, merced a la *competitividad*, a un uso eficiente de los recursos escasos. Por ello debe plantearse el problema de que el *objetivo final* debe ser el *desarrollo integral de la persona*, para que ésta sea capaz, no sólo de entender, sino de formarse, de participar, cooperar, dentro del conjunto de esa comunidad, de forma que el uso de recursos escasos no solamente sea una tarea individual, sino *compartida* con un *objetivo final* que tiene que ir necesariamente más allá del *técnico-económico*. Difícilmente se cambiarán los comportamientos humanos en el plano técnico-económico, si no va dirigido al desarrollo de la persona y su creación de valor, esto es, a su *sistema de valores*.

Por lo tanto, en todo proceso de combinación de factores, debe entenderse en toda empresa o en todo el País, que la *productividad* constituye, sin duda, un comportamiento cultural que depende de cinco claves fundamentales:

1. Del *marco que configura el ordenamiento económico-social* que obliga a la *competitividad*, a ser eficientes en el uso de recursos escasos y, consecuentemente, el que los procesos económico-sociales contribuyan a impulsar esta *cultura de la productividad*
2. Este *marco* dentro del cual se desarrolla la *combinación de factores* debe asumir que la empresa está en condiciones de disponer de recursos tangibles e intangibles con las mejores capacidades, con los potenciales de personas que disponen de conocimiento, formación y disposición a entender que la *lógica económica* y la *lógica social* contribuye no solo a incrementar *su valor como individuo*, sino también a participar en el desarrollo del *bien común*. Este garantiza la eficiencia Institucional para lograr ese uso eficiente de recursos escasos y hacer posible la *sostenibilidad* en el futuro, tanto del valor de la persona como individuo, como de la *comunidad de personas* implicadas en instituciones, como la empresa u otras
3. Depende de la *capacidad directiva y corporativa* de la empresa, de su *management*, fundamentalmente, y de su capacidad de *liderazgo*, así como de los sistemas de información, etc
4. Depende de la existencia de una *cultura de la productividad* en ese País y en esa empresa que descansa tanto en la *creatividad* como en la *innovación* en su referencia al desarrollo integral de la persona. De esta forma se asumirá que los *procesos de cambio* rijan permanentemente la disposición de las personas, sin traumas, y que esos cambios aseguren

permanentemente un incremento de *valor de las personas* y asegure su *sostenibilidad* de futuro a través de las instituciones que configuran su *bien común*

En términos de la actuación societaria se recoge en el texto del anterior Presidente de la República Federal de Alemania "Por esto: precisamente la crisis confirma el valor de la Economía Social de Mercado (ESM). Es algo más que una ordenación económica. Es un orden de valores. Una libertad y responsabilidad para utilidad de todos. Contra esta cultura se ha actuado. Descubramos de nuevo el rendimiento cultural de ESM. Afecta a todos, sobre todo, a los actores de los mercados financieros, que deben sacar y aprender modestia"<sup>15</sup>

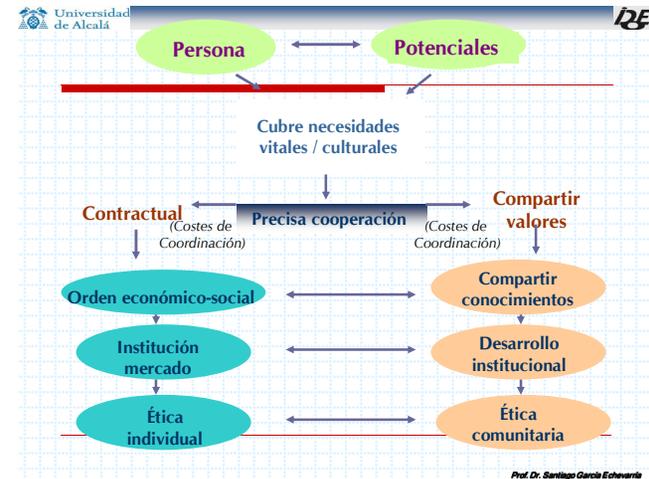


Gráfico 12

5. Una de las claves importantes en el comportamiento de la *productividad* es el hecho de la *fijación de los objetivos finales e instrumentales*. La racionalidad, la productividad, es básicamente función de los resultados, antropológicamente también en la persona, y no tanto de los medios o de los recursos. Con este fin debe diferenciarse claramente entre dos clases de objetivos:
  - *Objetivos finales*, transcendentales, que van más allá de lo técnico, de lo económico y de lo social. Son los que mueven los *procesos de cambio*, y están involucrados en una *visión global* de la empresa. Por lo tanto, están implicados en su *desarrollo personal integral* dándole sostenibilidad y futuro a la persona y a la Institución. Son objetivos que *orientan el cambio* y éticamente vinculados a la persona.

<sup>15</sup> Köhler. H., "Discurso...", ob.cit.

- Los *objetivos instrumentales*, o funcionales, la racionalidad restringida o limitada al hecho predominantemente técnico, socio-económico y que corresponde a esa relación entre *objetivos instrumentales o funcionales* y los *medios*, recursos escasos y las capacidades que se están utilizando. La eficiencia de estos objetivos instrumentales no es por, lo tanto, finalista, sino que es *instrumentalista*. Lo que se mide es la eficiencia a través de la *contribución* que realizan estos objetivos instrumentales al *objetivo global* de la empresa.

Los cambios los orienta la *ética* y, consecuentemente, esta *visión global* de la empresa corresponde a los *objetivos finales*. Si no se consigue involucrar a las personas en esa *visión global* y, por lo tanto, la *percepción de futuro*, base de su sostenibilidad, y solamente se restringen al corto plazo y, consecuentemente, se acercan a los *resultados técnico-económicos*, no se puede esperar de ahí cambios sustanciales. Los *cambios* los da la *globalidad* y los ejecutan luego la parte que corresponde a las funcionalidades *midiendo* su *contribución* a esa globalidad y no por el mero hecho instrumental propio de su función específica.

La *productividad* supone una visión integral del papel de la persona dentro del contexto de una corporación y, consecuentemente, es un proceso que ancla básicamente en cuatro claves básicas:

- Libertad
- Responsabilidad
- Competencias
- Cooperar

La *libertad* para que el individuo pueda ser creativo e innovador dentro de los procesos, de la responsabilidad que asume con su *contribución* no solo al resultado parcial del *objetivo instrumental*, sino de su contribución al *objetivo final*, vía *contribución* y merced a la *cooperación* que corresponde fundamentalmente a *compartir* con "los otros" el intercambio de potenciales que facilite esa cooperación.

Así señalaba el anterior Presidente de la República Federal Alemana el hecho de "Tengo la impresión de que se está imponiendo una nueva predisposición de cooperar en la empresa... Refleja el reconocimiento que personal y empresario se encuentran en el mismo barco... las soluciones empresariales no solo (permiten) salvar la empresa, sino asegurar su capacidad competitiva. En el futuro se llegará a soluciones a la medida... me satisface que cada vez haya más acuerdos empresariales que integren la participación del personal en resultados"<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Köhler, H., "Discurso...", ob.cit.

La necesidad de *compartir* es una de las características básicas, lo mismo que el problema que afecta básicamente a la dimensión del *entorno económico*. Como puede apreciarse en la persona, como individuo, dispone de capacidades y potenciales con los que trata de cubrir sus necesidades, pero solamente lo puede lograr antropológica y económicamente cuando *coopera*.

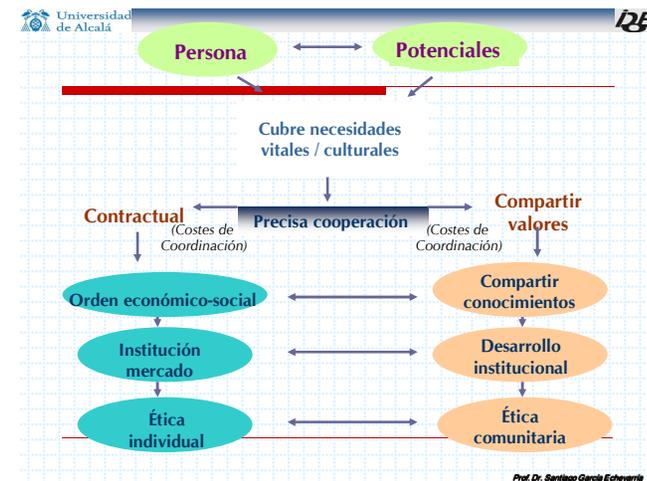


Gráfico 13

Prof. Dr. Santiago García Echauri

Existen dos modelos de cooperación tipológicos, que son el *contractual*, dominante en el contexto del desarrollo de una economía abierta a través de la Institución del mercado y donde la *ética individual* constituye el punto de referencia. Por otra parte, la necesidad creciente de *compartir valores* de forma que esos conocimientos se *compartan* dentro del desarrollo de cada una de las instituciones donde el papel dominante es de una *ética comunitaria* y que debe constituir la base de la *responsabilidad social corporativa*.

Por tanto una combinación de ambos elementos son los que dan, con mayor o menor éxito, el *resultado* apetecido<sup>17</sup>. En ese sentido uno de los aspectos importantes es que la propuesta que se inicia en la Escuela de Freiburg, con la contribución de Walther Eucken puede reflejarse políticamente en la cita de Keitel:

<sup>17</sup> Albach, H., "La Economía Social de Mercado", ob.cit.,p.3

“Con respecto al primer punto: nos declaramos a favor de la política de un ordenamiento de la Economía Social de Mercado. La Economía no opera fuera de cualquier orden, sino dentro de un ordenamiento. El Estado establece y vigila las condiciones marco, las Empresas y los ciudadanos ejercen la economía dentro de este marco bajo su propia responsabilidad. ¡Esta es la distribución de competencias en la Economía Social de Mercado! Nosotros lo que debemos hacer ahora es observarla correctamente. El que relee a los padres fundadores sabe que “social” no significa redistribución, sino integración responsable en nuestra comunidad. Esto es la base del modelo de Sociedad alemán”. (Keitel, H.P.)

Uno de los problemas más graves en los últimos quince años ha sido, sin duda, el hecho de la asunción de dos conceptos básicos que han alterado fundamentalmente la concepción económico-social y, sobre todo, empresarial. En parte muy relevante son elementos que han forzado la actual crisis financiera y económica: el planteamiento a partir del año 1995 del Shareholder value como criterio de medir el resultado y el tema de las *stockoptions*<sup>18</sup>. Ambos componentes que se imponen prácticamente en Alemania y en Europa hasta mediados de la primera década del siglo XXI nos encontramos con una situación en la que esa orientación a *maximizar el valor bursátil* de la empresa a favor del accionista adquiere una posición dominante en teorías y en la praxis, lo que lleva a un tipo de Institución empresarial en la que predominantemente esa necesaria *cooperación* se hace muy complicada generando una *pérdida de confianza* en las instituciones y un *egoísmo individual* acentuado. Desaparece el “bien común” como referencia en los comportamientos<sup>19</sup>.

El cambio se está produciendo en la actualidad y uno de los aspectos significativos es el hecho de que la empresa se conceptúa cada vez más con una visión stakeholder, esto es, donde los diferentes grupos de, intereses, que contribuyen a la *creación de valor* juegan un papel en busca de ese equilibrio que se produce en los procesos de adaptación de los cambios empresariales, tal como puede verse en el modelo de la figura.

<sup>18</sup> Albach, H. “La Economía Social de Mercado”, ob.cit., p.3

<sup>19</sup> Es interesante la declaración de los grandes Patrimonios en USA sobre la asignación posible de la mitad de los recursos a obras “comunes”. Véase también ya en el año 2005 la visión de Davis, Presidente de Mackinsey, Davis, I. “The biggest contract”, ob.cit.

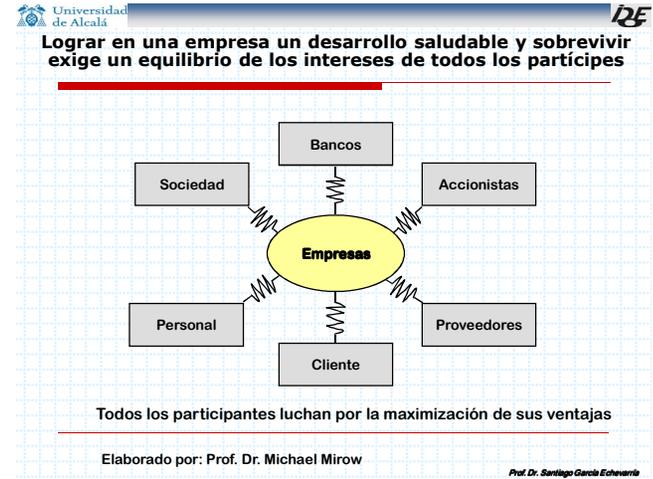


Gráfico 14

#### IV. Las dimensiones técnico-económicas y sociales de la productividad: elemento integrador de la lógica económica y de la lógica social

La actual crisis financiero-económica<sup>20</sup> se caracteriza, sin duda, entre otros, por cuatro aspectos que brevemente quisiera reseñar:

1. Se está produciendo en las interacciones humanas socio-económicas en nuestra civilización actual un proceso de *cosificación* y una pérdida de personalización en todas las actividades, predominantemente en la economía.
2. El *corto placismo* se ha impuesto al largo plazo con lo cual prácticamente se ha desplazado *el hecho económico*. La economía es, por esencia, *largo placista*, lo mismo que la ética y la interpretación de las finanzas, que en su día fueron también largo placistas, hoy corto placistas en los procesos que actualmente se entiende por *financieros*, procesos difícilmente comprensible desde la interpretación económica<sup>21</sup> de los mismos.
3. La primacía que ha adquirido *lo financiero* frente a *lo económico* es uno de los grandes problemas, ya que la persona, que constituye la clave en los procesos económicos, pasa a segundo lugar.
4. La introducción a mediados de los años 90 del concepto de *Shareholders* junto con el problema clave de las *stockoptions* ha distorsionado de tal manera el papel Institucional de la empresa que ha conducido a una pérdida de valor de la Institución y, por lo tanto, de la base que constituye la *generación de confianza*.

Una interpretación del momento actual nos es vital para entender los hechos concretos de la *productividad* como pieza angular del pensamiento económico, tal como se ha señalado, pero también se refleja en la realidad práctica. La *dimensión originaria de la productividad* es, sin duda, una dimensión técnica, que tiene que ver con el uso "*razonable*" que realiza la persona en la utilización de recursos escasos, para que combinándolos, pueda obtener productos y servicios que sean necesarios y que tengan una demanda en la sociedad<sup>22</sup>. Estos recursos escasos que se utilizan en su combinación para obtener productos y servicios pueden ser tangibles e intangibles, de tal manera que los productos resultantes y los servicios cubran adecuadamente las necesidades vitales y culturales de las personas.

<sup>20</sup> Albach, H., "Erich Gutenberg...", ob.cit

<sup>21</sup> Gutenberg, E. "La Financiación...", ob. cit, pp.239 ss.

<sup>22</sup> Utz. A. F., "Ética...", ob.cit, pp.103 ss.

La *dimensión técnica* corresponde a la realidad humana, en búsqueda de productos y/o servicios independientemente *del valor*, o en su caso, del *precio* de estos recursos escasos. Toda actividad y toda interacción humana consiste en la disposición de recursos escasos para que partiendo de ellos y de la capacidad creativa, innovadora, de la actividad empresarial y personal convierta esos recursos escasos en productos o servicios terminados o semiterminados que cubran razonablemente las necesidades de las personas.

Por lo tanto, *la medición económica* de la productividad es en esencia técnica y constituye esa base socio-técnica sobre la que las personas que actúan en el proceso de *combinación de factores* tratan de ser "*eficientes*". Si no se da esta eficiencia económica, dentro de una *cultura "ahorrativa"*, tanto en el descubrimiento como en el uso de los recursos escasos, difícilmente puede una empresa, o una persona, o un país ser *competitivo* en el sentido de dar la *respuesta más eficiente* a las personas para cubrir sus necesidades.

Aunque sea brevemente la expresión técnica de la productividad se define por la función que viene a determinar en los términos siguientes

$x = f(r_1, r_2, \dots, r_n)$  el resultado en función de los recursos.

Quiere decir que el producto es resultado de una determinada función de comportamiento (f) en el uso que se hacen de esos recursos ( $r_i$ ). Y la clave fundamental de todos los procesos de dirección consiste en la adaptación permanente de esa combinación de factores a las circunstancias cambiantes, tanto en cuanto a los recursos escasos disponibles como en cuanto a la configuración de los mercados y a la propia evolución de la demanda por múltiples consecuencias. Por ello en toda actividad socio-económica la persona trata de adaptarse en los términos siguientes

$$x = m \cdot d \cdot t$$

Esto es, se adapta utilizando *m*, número de unidades productivas, capacidad productiva, de la intensidad o velocidad con la cual se realiza ese proceso de combinación de factores (d) y, por último, (t) que es el tiempo que precisa para realizar esa combinación de factores. La reducción de los *ciclos de vida socio-técnicos* actuales y todos los procesos en las últimas décadas han revolucionado totalmente estos procesos de adaptación, reduciendo los ciclos de vida de los recursos y de sus capacidades acelerando los procesos de utilización de capacidades (m) y, muy en particular, el dilema de la velocidad de los procesos<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Gutenberg, E., "Fundamentos...", ob.cit. pp.183 ss.

Señalado el fundamento teórico de los procesos de cambios se trata de que las personas tienen que realizarlos en sus transacciones. Se trata de procesos de cambio con la característica de recursos escasos y de las capacidades que les lleva, vía *creatividad e innovación*, a nuevas formas y nuevas respuestas a la manera de *“combinar los factores”*. Se puede decir que el 70% / 80% de la actividad humana es *combinación de factores* tangibles e intangibles, por lo tanto afecta a la *productividad*.

La *dimensión económica* de la productividad es un elemento *“extraño”*, quiere decir de lo que se trata es de pasar del plano *socio-técnico* al plano *económico*, introduciendo el *“valor”* que tienen esos recursos escasos y el valor del resultado que se le asigna de los mismos (x). En economía empresarial, de manera radical, se utilizan *“los precios”* como *“valor”*, lo cual no es correcto en muchísimos de los casos y, por ello, surge el eterno problema insoluble, en muchas de las circunstancias, sobre cuál es el *“valor”* de las cosas, de los procesos, de las organizaciones de una empresa, de los activos etc. El *valor* es, sin duda, el potencial de futuro que tiene ese recurso escaso o esa *combinación de factores*, medidos en términos actuales, mientras que el *“precio”* como *“valor”* es la configuración actual que en el mercado, en ese momento, se ha realizado, la valoración. Los *precios*, que en muchos de los casos son artificiales, y, por lo tanto, no reflejan el *“valor”*, ni incluso temporalmente, falsean la medición de la productividad.

Aquí es donde se debe cuidar de manera exquisita, tanto en la cuestión del funcionamiento de los *“precios”* en los mercados, como también el *“valor”* de las cosas y de las personas en los procesos empresariales. Por ejemplo, el debate actual del *“fair value”*<sup>24</sup>.

Es por lo que se está introduciendo de manera sistemática en las últimas décadas el concepto de *“creación de valor”*, esto es, cuál es el *“valor del cambio”* que tiene una persona, cuál es el valor en función de los potenciales de futuro que esa persona tiene merced a su desarrollo integral.

En términos técnico-económicos se habla, en algunas culturas como la Centroeuropea Alemana, de *“economicidad”*, esto es, se considera que se actúa *“económicamente”* cuando los consumos que se han realizado de los recursos escasos con respecto al producto obtenido son inferiores a lo que se había previsto en la norma valorativa establecida. Por ello frecuentemente en muchos de los procesos de combinación altamente tecnificados de lo que se trata es de que si se producen desviaciones básicas entre la *“norma establecida socio técnicamente”* y la realidad debe ser ésta la base para un análisis socio-técnico que puede conducir a nuevas inversiones, a procesos de formación etc, los descubrimientos de los procesos de transformación y cambio.

<sup>24</sup> Albach, H., “La Economía Social de Mercado”, ob.cit., p.4.

Por último, tenemos la *dimensión social* que afecta a la dimensión de la persona como individuo y como grupo social. Antropológicamente significa que el ser humano es un ser social que está interrelacionado, pero, que al mismo tiempo, el ser humano antropológicamente trata de *“valorar”* el resultado de su esfuerzo a través del producto obtenido, de lo que significa el *logro* alcanzado.

Y aquí debe resaltarse que toda persona necesita de la *cooperación* con los demás, por dos motivos fundamentales,

1. Toda persona tiene capacidades, potenciales, que tienen un *“valor”*, pero este valor se lo concede el *“otro”*, esto es, el hecho de la apreciación que se tiene de esas competencias, habilidades, conocimientos etc y que, por lo tanto, se evalúan de manera positiva o menos positiva y se les da un *“valor”*. Pero en toda persona esos potenciales son para *“crear valor”* y, por lo tanto, se plantea el problema de que para incrementar el *“valor de lo propio”* se necesita de la *cooperación* de las capacidades y potenciales *“del otro”*. El otro tiene potenciales que pueden enriquecerse mutuamente y que combinados en una empresa, o en una corporación, o en un grupo de personas, se enriquece tanto el propio individuo como lo que corresponde también al enriquecimiento del conjunto derivado del bien común. Esta es la clave del esquema basado *“win to win”* y que constituye hoy una de las bases pragmáticas más importantes del pensamiento económico. La economía no es un juego o un arte en el cual uno pierde y otro gana, sino el problema es que la economía funciona y la persona está dispuesta a *cooperar* en la medida en la cual enriquezca también sus propios potenciales y, por lo tanto, esté disponible para *cooperar y compartir* con los demás.

Para lo cual se necesitan *valores* que le permitan a la persona prácticamente desarrollar una *trabajo en equipo*, una capacidad nueva que permita reducir los *“costes”* de coordinación de esa combinación de factores.

2. Y esta *dimensión social* no solo afecta al problema de la persona como individuo, sino que también afecta a la manera de cómo se organizan las personas *Institucionalmente*. Y aquí deben distinguirse, a su vez, dos tipos extremos de cooperación:

1. Esta organización se realiza de forma institucional en una economía moderna: Una primera forma es a través del *mercado* como institución en la que convergen los oferentes y los demandantes de esa combinación de factores, para lo que establece unos mecanismos de precios, con todos los problemas que ello implica para realizar las transacciones intereconómicas y sociales que le lleva fundamentalmente a una dimensión ética individual.

**CRITERIOS CLAVE PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES**

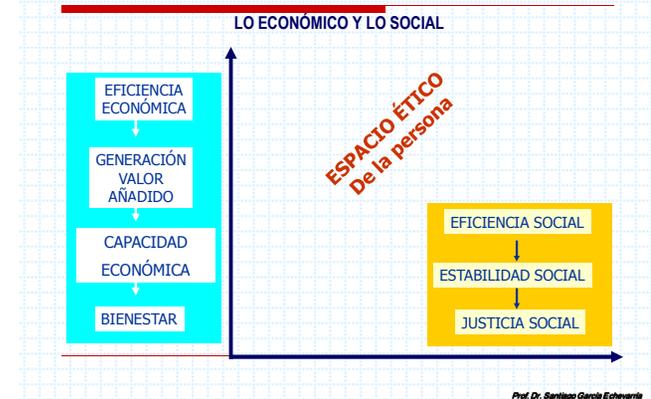


Gráfico 15

2. Pero, por otra parte, otro tipo de cooperación es en esa Institución empresa, o en esa asociación de personas que *comparten* valores, con lo que comparten también *objetivos* y, con ello, los recursos, por ejemplo, conocimientos. Este proceso de compartir hace fundamentalmente posible “reducir” los costes de coordinación de la combinación de factores y ofrecer mejores soluciones a las personas para cubrir sus necesidades vitales y culturales. Y todo ello sometido a los procesos de cambio.
3. Pero entre las Instituciones, a los efectos de su coordinación tienen que establecerse una organización que la fija el “orden económico y social” en el cual las diferentes Instituciones tienen que dar respuesta para facilitar la organización de esos potenciales de los grupos de personas institucionalmente establecidos, y, por lo tanto, generar la funcionalidad del mercado, de la empresa, de los sistemas fiscales, financieros, crediticios, educativos, etc. De esta manera se logra una gran *eficiencia “económica”* en el sentido anteriormente expuesto, de forma que los recursos escasos disponibles en su origen sean puestos a disposición en todo el proceso Institucional y de ordenamiento económico-societario por parte de los individuos en las mejores condiciones posibles. Aquí es donde el mercado y sus formas de organización obstaculizan o mejoran la eficiencia económica.

Es preciso que todo orden económico-social aúne la *lógica económica* y la *lógica social*. La economía está involucrada en el contexto de Sociedad y la economía no solamente vive en ese marco societario, sino que tiene que contribuir al desarrollo de ese marco societario. Como puede apreciarse en la figura la *lógica económica* arranca

de la productividad y, por lo tanto, establece las condiciones en las que es esa combinación de factores, en cantidad y calidad, merced a la organización vía mercado y en base a cada una de las empresas, se produzcan las mejores condiciones y se produzcan además los procesos de cambio permanentes. *Dirigir es cambiar* y, consecuentemente, buscar vía innovación y creatividad las mejores respuestas a las necesidades.

La *lógica social*, por su parte, trata de interrelacionar el papel del comportamiento de las personas, de su desarrollo en el contexto de esa *lógica económica* y, consecuentemente, dar una respuesta a esa *necesidad de cooperación* que hemos mencionado. La *lógica económica* no funciona *sin la lógica social* y esta cooperación debe llevar, por un lado, al desarrollo integral de la persona de tal manera que sus competencias, sus habilidades, le generen un mayor “valor” y que, por lo tanto, esté capacitada hoy para involucrarse en redes. Pero, al propio tiempo, tiene que contribuir al desarrollo del *bien común*, base fundamental del desarrollo institucional y de la generación de confianza, base de la eficiencia económica.

La *lógica económica* y la *lógica social* son dos componentes inseparables de la realidad y de la interacción humana, y la disposición de recursos escasos para obtener un resultado “razonablemente” adecuado para cubrir las necesidades de las personas, tanto para las que puedan asumirlo por vía directa de la *lógica económica* como aquellas que necesiten de la sociedad para poder cubrir sus necesidades.

Ambas conjuntamente, la lógica económica y la lógica social configuran el *espacio ético*, basado en los dos principios anteriormente mencionados: *productividad y desarrollo de la persona*.

La *lógica económica* está orientada a la *combinación de factores*, por la vía predominantemente de la creatividad y de la innovación, y la *lógica social* está involucrando el desarrollo integral de la persona que es lo que permite desarrollar más sus capacidades y potenciales, incrementar “su valor” a través de formación y a través de todos los elementos que constituyen la motivación para hacer sostenible la cooperación no sólo en las instituciones, sino entre las personas. La recuperación de la *confianza* comienza por la confianza en la propia persona como ser singular de forma que vea en el futuro un posible desarrollo que le da garantías de que su valor no merma, sino que se incrementa. Esta es la dimensión social, no la distributiva.

Por ello todo ordenamiento económico y social que merme la percepción del valor de los individuos es erróneo. Lo mismo que es erróneo si se busca el que las empresas pierdan ese “valor” y no puedan realizar los procesos de cambio adecuadamente en velocidad y tiempo a los procesos que anteriormente hemos mencionado de la *“combinación de factores”*.

Y ahí está la clave fundamental de todo el proceso basado en la *productividad* como eje básico de lo económico, lo social y lo ético.

## V. Desarrollo de una cultura de la productividad y su interrelación con la competitividad

Para entender el desarrollo de una *cultura de la productividad* vamos a realizar el análisis arrancando de las tres categorías de Utz <sup>25</sup>

1. Valores, sistema de valores
2. Orden económico social, formas organizativas e institucionales
3. Normas operativas

En estas tres categorías, con una fuerte orientación a las dimensiones antropológicas de la persona, se trata de desarrollar *una cultura de la productividad*, que nunca puede realizarse por el establecimiento de meras normas técnicas, económicas u organizativas que buscan como objetivo instrumental el fomento de la productividad.

Esto es lo que se ha venido haciendo durante décadas y siglos desde el punto de vista de la moderna industrialización, tanto desde el campo de la propia ingeniería como de la organización y también desde el propio fenómeno económico y de management. Y se sigue haciendo. Como puede apreciarse los *“costes de este cambio de cultura”* son muy altos, o casi mejor dicho es prácticamente imposible realizar un cambio de cultura con una cierta viabilidad en un plazo razonable de tiempo. Sucede lo mismo con la búsqueda de una *cultura de la innovación*. Tal como puede apreciarse en los estudios empíricos realizados entre dos culturas como la Alemana y la Española en sus distintas subculturas se aprecia ese *gap* entre ambas culturas. Si se observan las distintas variables que se han presentado a título de referencia permiten observar que todas ellas tienen que ver fundamentalmente con el *desarrollo de la persona*. Ese *gap* marca precisamente en esa misma dimensión el *diferencial de productividad* entre dos culturas, problema que proviene de varias décadas y que todavía sigue vigente, ya que no encontramos como puede apreciarse en el gráfico 1 donde se refleja la diferencia de productividad entre ambas viene a ser de 100 a 60.

Si se busca una *cultura de la productividad* tienen que recuperarse aquellos sistemas de valores que provienen fundamentalmente del conocimiento humano, de las ciencias, de los saberes positivos, y por otra parte, de la dimensión y la capacidad ética, tanto en los aspectos de la *“razón”*, como en aquellos otros aspectos que afectan a una interpretación trascendente de la persona. De este sistema de valores se deducen *normas de referencia básicas* que debieran de ser los *principios básicos* sobre los que descansa el hecho de una *cultura de la productividad*, o el proceso de cambio hacia una *cultura de la productividad*. En este nivel es donde se encuentra la fijación de los *objetivos finales*, estos son, los objetivos globales de la persona, de la empresa como los motivos que corresponden a la *dimensión ética* y que afectan fundamentalmente al *desarrollo integral de la persona*.

<sup>25</sup> Utz, A.F., “Ética Económica”, ob.cit., pp.87 ss.

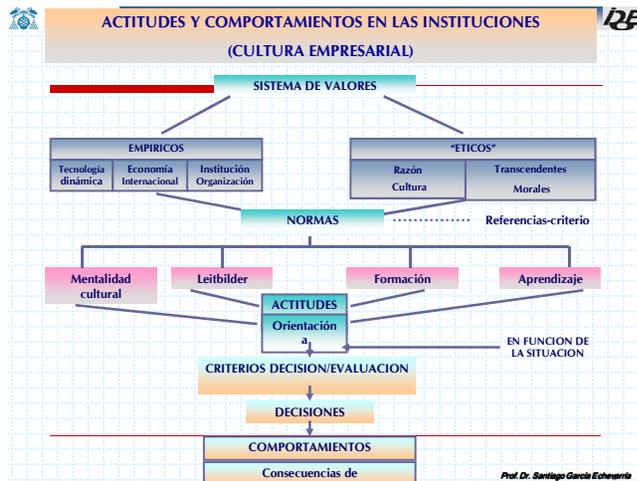


Gráfico 16

La actuación *razonable* de la persona con recursos escasos es su capacidad de *compartir* los potenciales de que dispone con *otros*, de manera que puedan enriquecerse mutuamente en ese proceso compartido tanto en el “valor” de cada uno de los individuos como en la creación del *bien común* que hace posible generar las bases para el surgimiento de *instituciones* que sean capaces de ir aglutinando valores compartidos. Estos son los que van a permitir, instrumentalmente, en todo el proceso de interacción humana, la fijación de *objetivos funcionales o instrumentales* que integren en los mismos el uso real de los recursos escasos y aplique en las exigencias de productividad.

Como puede apreciarse en la figura mencionada todo ello se plantea en esta *primera categoría* que es la que decide la orientación que tiene que darse a estas “*normas básicas*”, normas fundamentales, estos son los *principios* que deben regir los comportamientos de las personas.

Pero como se señala en la figura 15 toda actividad económica realiza en una realidad cultural, en el contexto y en el entorno en el cual se desenvuelven las distintas sociedades, o las distintas regiones, o las distintas comunidades de personas donde existen culturas, lo que corresponde a la segunda categoría de Utz que definen los “*filtros*” que hace que estas *normas básicas*, estos principios generados por los valores positivos y éticos necesarios para dotar de una cultura de productividad se filtran, se transforman, a mejor o a peor, o se niegan a transformar. Esto es uno de los grandes problemas en la aplicación de criterios generales de “*racionalidad*” que serían las *normas básicas* desde el punto de vista de las ciencias positivas y su dificultad de aplicación. Por otro lado, los principios que corresponden a la “*razón*” y también incluso los valores de tipo trascendental, de carácter ético, tienen un impacto muy significativo en las diferentes culturas y en los diferentes tiempos.

En esta *segunda categoría* estamos hablando en términos del *orden económico-social* y este marco es el que define la interpretación, la “*practicidad*” de esos principios o normas derivados de los valores necesarios corresponden entre otros a cinco

1. La exigencia de un cambio en la *mentalidad cultural*
2. La exigencia de *Leitbilder*, de “*referentes*”
3. *Formación*
4. *Aprendizaje*
5. *Instituciones*

como elementos básicos para cambiar los comportamientos de las personas en función del contexto del *orden cultural, político y social* en el que se plantea y para que las decisiones que se adopten traten de dar una respuesta adecuada con los comportamientos a las exigencias de ese proceso de “*combinación de factores*”.

Para llegar a “*derivar*” la interpretación real de los *principios* establecidos en los *sistemas de valores* y poder adaptarlos tienen que traspasar esta “*barrera*” de la segunda categoría, del orden económico y social, de la manera en la que se organiza la sociedad, la economía y su dimensión social y cultural. Consecuentemente “*las normas derivadas*”, las normas específicas que rigen los comportamientos y que se manifiestan luego también en las normativas legales y culturales, son las instrumentales.

No se puede “*importar cultura*” de productividad instrumentalizada. Los “*transplantes*” serán rechazados, o se intentarán durante muchas décadas o con grandes dificultades serán mal interpretadas. Por ello una de las cuestiones básicas lo constituye la confirmación de esta segunda categoría que es en la que tiene que interpretarse instrumental y técnicamente estos procesos. Pero sin una clara involucración en los valores básicos difícilmente se realizará el cambio.

La clave de todo ello es, sin embargo, que los procesos de cambio solamente se dan desde la *perspectiva global o ética* de una sociedad, o de una institución, y luego se trata de instrumentar en esa segunda categoría los procesos que hemos mencionado para poder interpretar en la *realidad los principios perseguidos*. La aplicación y el desarrollo, la transformación e interpretación en diferentes culturas se hace a través de “*filtros*” y estos “*filtros*” generan un tipo de instituciones que van a dar una forma distinta, por ejemplo, a la formación profesional, a las referencias a elementos como la disciplina, la organización, las distintas formas de management etc. Prácticamente entramos en el campo de la “*recuperación*” de la persona y la forma de orientar su capacidad de compromiso y de desarrollo personal en su propia perspectiva individual y de la interpretación del bien común.

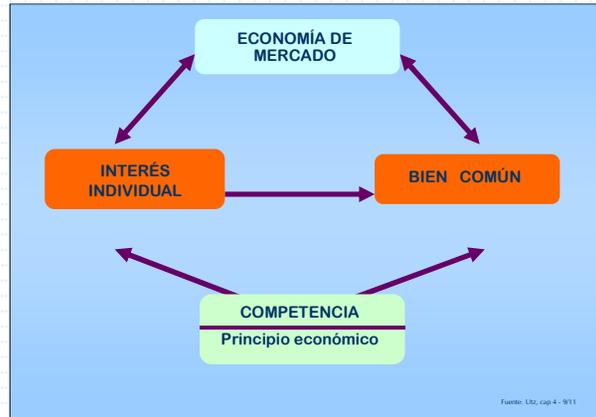


Gráfico 17

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Es importante señalar que una *cultura de la productividad* solamente puede darse si se dan las dos condiciones siguientes

1. El que se oriente a esa *dimensión global del sistema de valores* del desarrollo integral de la persona. *Productividad* es un reto personal, es la "vocación" en términos de Encíclica en la realización de la persona, es su sostenibilidad cara al futuro merced a la *creación de valor* individual y compartido. Un orden económico-social basado en la *competencia* es la condición *sine qua non* para que se dé una cultura de la productividad, esto es, la persona tiene competencias, potenciales individuales y compartidos y si no hay "competencia" no hay productividad. Esta es esa condición *sine qua non* que se puede apreciar perfectamente en todo orden económico y social intervencionista, en el cual se introduce la planificación u organizaciones cerradas, burocráticas con enormes dificultades para cualquier tipo de cambio de productividades.

Si se intenta con la tecnología moderna de la información y de la comunicación para lograr incrementos de productividad, lo que en realidad sucede no es el desarrollo de la persona, sino el impacto tecnológico. Pero este impacto tecnológico no es sostenible, o no se utiliza en profundidad, si no hay ese compromiso de la persona y, por lo tanto, la integración de la misma en el desarrollo de esa tecnología. Se puede observar precisamente en los procesos de las TIC.

2. No se puede *separar productividad de competitividad*. Una cultura de la productividad solamente se da en un *sistema competitivo*, e implica el desarrollo de la innovación y la creatividad, lo que significa *compartir* los valores para que puedan compartirse los *objetivos finales e instrumentales* que tienen que darse en todo proceso de cambio. Lo que implica a su vez *compartir* la dimensión global de ese conjunto de personas, o de la institución y el desarrollo individual, descentralizado de forma responsable en cada una de las funciones parciales a realizar cuya competencia es de forma aislada en cada una de las personas.

COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Ser competitivo implica

- \* Disponer de valores culturales que desarrollen potenciales humanos
  - libertad
  - flexibilidad
  - disposición al cambio
  - innovación
  - creatividad
  - crecimiento
- \* Disponer de destrezas y potenciales diferentes
  - productividad
  - capacidad directiva
  - conocimientos
  - disposición al aprendizaje permanente
  - pensamiento global y estratégico
- \* Disponer de capacidad de cooperación
  - trabajo en redes
  - capacidad de integrar "al otro" en el cálculo y en los comportamientos
  - pensamiento en "contribución"
  - desarrollo de las diferencias



Gráfico 18

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Por ello se deben dar fundamentalmente los tres niveles

- (1) *Valores*, los cuales arrancan de la libertad y responsabilidad en los diseños de los órdenes económicos organizativos en una empresa y en la *confianza* en la persona y en las instituciones. Si no se dan estas condiciones tenemos como consecuencia las crisis que estamos asumiendo. No es posible generar una *cultura de la competitividad ni de la productividad*.
- (2) La existencia de *potenciales y conocimientos* que corresponden al desarrollo de la productividad a través de las *ciencias positivas*, de los valores que tenga, y también de las correspondientes aportaciones de la ética y de la razón.

(3) La dimensión que afecta a *compartir* y *cooperar* como condición *sine qua non* para que la *creación de valor* sea consecuencia de *compartir objetivos* y estos solamente pueden compartirse a través de los *valores globales* que dan la orientación al *proceso de cambio*. Por una parte lo global, significa *centralizar, coordinar a nivel de valores y lo instrumental, lo funcional*, necesita dar libertades máximas y responsabilidades a cada una de las personas para operar en la línea correspondiente, por lo que difícilmente pueden coordinarse a ese nivel en conjunto, sino solamente se coordina en base a la *contribución* de cada uno de ellos a la *dimensión global*.

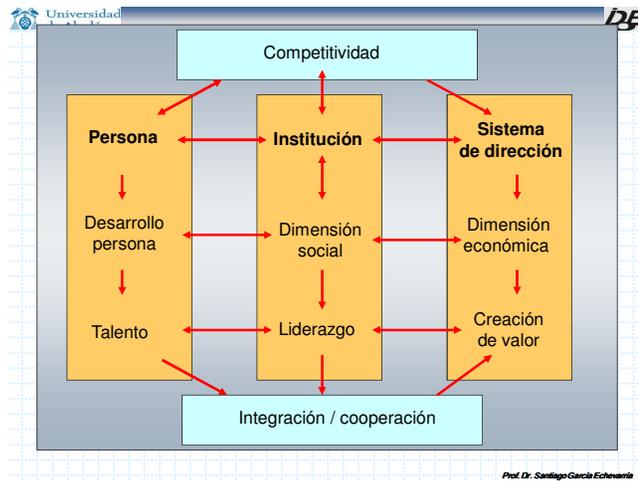


Gráfico 19

Por lo tanto, son tres las claves del proceso que consolida una cultura de la *competitividad* para que pueda darse una cultura de la *productividad*

1. La *persona* en su desarrollo integral y consecuentemente la puesta a disposición de sus potenciales
2. La *institución o comunidad* en la cual esa dimensión social permite orientar los procesos de cambio a través de *valores compartidos* que constituyen la base del proceso de management de las compañías a través de sus *objetivos finales* y que, al propio tiempo, permiten autonomía y descentralización a las capacidades y habilidades de cada una de las personas en las áreas instrumentales. La clave aquí es la forma de medir que corresponde básicamente a la *contribución* que

realiza a *lo global*, cada una de las funciones y en, *segundo lugar*, el valor que crea instrumentalmente. Pero el *valor* de cada una de las *funciones*, en cada momento, no es el valor *per se* de ella aisladamente, sino el valor de la *contribución* de cada una de esas funciones al conjunto de esa Institución, a lo global

3. La manera en la cual se desarrolla el *sistema de management*. Quiere decir, el problema sobre cómo se dirige la *combinación de factores* en el contexto de la *creación valor*.

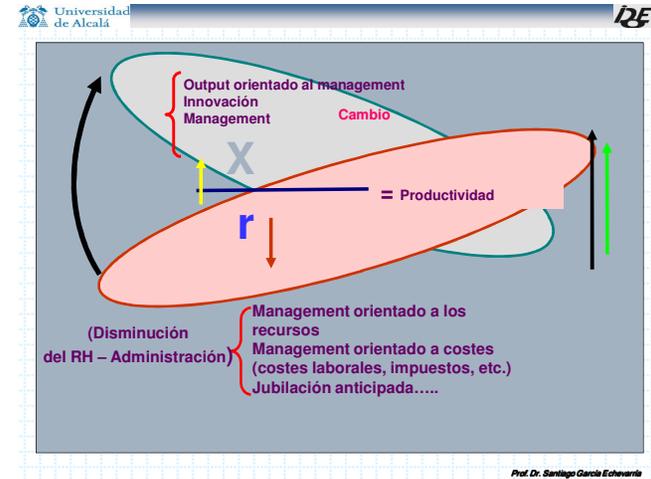


Gráfico 20

Estas tres columnas vertebrales son las que configuran una *cultura de la competitividad* que es la que al integrar, en primer término, vía *cooperación*, y no tanto vía *mercado*, ya que este instrumento pasa a ser importante, pero, en segundo lugar, en su capacidad de interactuar entre empresas y personas como consecuencia de prestaciones previas.

## VI. Propuestas para un cambio cultural económico-social orientado al desarrollo integral de la persona

1. Las diferencias en el uso de los recursos escasos entre los diferentes países y culturas son enormes lo que conlleva unas diferencias altamente relevantes en la "creación de valor". Las "productividades" marcan serias diferencias que influyen en la *lógica económica* y en la *lógica social* de los países y de las empresas, así como de los individuos.
2. La "productividad" constituye el pilar básico tanto del análisis económico como de la realidad empresarial. El edificio de la teoría económica descansa básicamente en la productividad que refleja el uso que se hace de los recursos escasos y de las capacidades disponibles, tanto tangibles como intangibles, en una economía, así como también mide los niveles de eficiencia de una Sociedad.
3. Así mismo la teoría económica de la empresa descansa en el *principio de la productividad* para analizar toda la actividad empresarial, conocer la eficiencia empresarial con la que se realizan todas y cada una de las "combinaciones de factores", esto es, de los recursos escasos y de las capacidades disponibles. Todo análisis económico y socio-técnico parte de la productividad como magnitud de medida del comportamiento humano, de la eficiencia de las organizaciones y del análisis de la "creación de valor".
4. Pero la *productividad* no es un mero análisis *técnico-social*, o *socio-económico*, sino que constituye el eje fundamental de la *ética económica*. La *productividad* es el integrador de *lo económico* y de *lo social* en una realidad, en toda realidad de la interacción humana en la que la persona configura la acción de disponer y usar recursos escasos y sus capacidades, por lo que debe comportarse "razonablemente" en su utilización. No se pueden despilfarrar recursos ni capacidades a nivel de empresa o a nivel planetario sin causar grandes problemas sociales y daños a cada una de las personas.

La *productividad* es la pieza angular de la "vocación" de la persona en búsqueda de su desarrollo integral, es el *reto personal* que caracterizan los comportamientos de las personas en el uso eficiente de recursos escasos para satisfacer las propias necesidades individuales como su aportación al *bien común*.

5. La *productividad* es el fundamento de la *interacción humana* y la base del *desarrollo individual* bajo los criterios de libertad y responsabilidad, así como de la configuración de las instituciones determinantes de esa actividad y del *bien común*. La *lógica económica* y la *lógica social* comparten su estructuración en base a la *productividad*, tanto en la

*creación de valor* con la eficiente utilización de los recursos escasos, como por el desarrollo integral de la persona que garantiza la sostenibilidad gracias a su desarrollo y a sus potenciales

6. Pero no hay *productividad* en un País por el mero hecho de la suma individualizada de las productividades de todas y cada una de las Instituciones, de las empresas, sino que la dimensión societaria tiene que establecer los valores que configuran un orden *económico-social* capaz de impulsar esta *cultura de la productividad* en base a los *valores, sistema de valores* de la sociedad, mediante un orden económico-social que impulse el desarrollo de la cultura de la productividad en todas y cada una de las instituciones y en las personas. Éstas, merced a su desarrollo integral para asegurar su futuro con la "creación de valor", constante, en base al esfuerzo de sus propios sistemas individuales y su aportación al *bien común*. Las primeras reduciendo los *costes de coordinación internos*, de forma que contribuya al *bien común* reduciendo los "costes externos de coordinación" (precio), mejorando la cobertura de las necesidades vitales y culturales de los miembros de la sociedad.
7. Pero no se generará una *cultura de la productividad* si no se genera una *cultura de la competitividad*. Para ser competitivo la *productividad* es, sin duda, una de las claves, pero no se generará una *cultura "ahorrativa"* en el uso de los recursos escasos y sus capacidades, sino se desarrolla una *cultura de la competitividad*. Esta es la clave, tanto en la definición de los sistemas de valores como en los diseños del orden económico-social. El "reto personal", en términos de las propias Encíclicas, es la base del "desarrollo integral de la persona", lo que debe ser su "vocación" como fuente de confianza individual, así como la confianza en las instituciones que configura.
8. La *competitividad* no la "define" el "precio" de las cosas, sino su *valor*. La economía es largoplacista, es la que "crea valor" y, por tanto, impulsa la "vocación" creadora / innovadora de la persona. La *competencia* no es un problema técnico-económico, ni mucho menos financiero, en los términos actuales. Es el resultado del "desarrollo integral de la persona" lo que hace posible la configuración de una *cultura de la competitividad* que se configura en base a tres categorías

(1) *Valores* que sustentan el desarrollo de las personas como libertad, responsabilidad, desarrollo de los potenciales de las personas (ética/razón)

(2) La dimensión positiva de las *competencias, conocimientos, habilidades, haberes* de las personas (ciencias positivas)

(3) La capacidad de *cooperar, compartir*, en torno al *objetivo global, finalista*, de forma que los objetivos instrumentales o funcionales

contribuyan al mismo con el desarrollo específico de todas y cada una de esas actividades específicas.

9. Ser competitivo, como reto, *como vocación personal*, genera la *confianza* en la persona y en las Instituciones, por lo que tienen que darse tres pilares básicos para el desarrollo de una cultura de la competitividad en todas y cada una de las instituciones:

- (1) La *persona* y su *desarrollo integral* como pieza fundamental
- (2) La *Institución* y su *dimensión social/societaria* para impulsar el compartir
- (3) Los *sistemas de management* que integran el resultado con la creación del valor a través de las formas de dirigir y de los estilos de dirección

Estas son las claves de la competitividad que luego se refleja en la posición de personas e Instituciones, empresas, en los diferentes mercados.

10. Con Mirrow, responsable que fue de una de las mayores corporaciones mundiales, quiero señalar, para finalizar, el reto último y el más importante lo veo en el desarrollo y, sobretodo, la realización de un *sistema de valores empresariales*, que permitan la integración de la empresa en su *entorno económico y social*, esto es, en su contribución al *desarrollo integral de la persona* para asegurar la sostenibilidad de la persona y de las instituciones base de la generación de la *confianza*. Sobre ésta descansa la eficiencia económica y la paz social.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Albach, H., "Erich Gutenberg y la Crisis Financiera", en Documentos a Debate, núm.31, IDOE, Universidad Alcalá 2009
- Albach, H., La Economía Social de Mercado", en Documentos a Debate, núm.36, IDOE, Universidad de Alcalá, 2010
- Carta Encíclica "Caritas in Veritate" del Sumo Pontífice Benedicto XVI sobre el desarrollo humano integral en la caridad y en la verdad", 29 de junio 2009, Vaticano 2009
- Davis I., "The biggest contract", en Economist, 27 mayo 2005
- Friedmann, M., "The Methodology of Positive Economics", en: Hausman, D.M (ed), "The Philosophy of economics, Cambridge 3ª ed.2008. pp.145. 179
- García Echevarría, S., "Como enseñar ética en el ámbito económico-empresarial. Un debate abierto" en "Cooperativismo, Empresa y Universidad", in memoriam Dionisio Aranzadi Tellería, Deusto, Bilbao 2010, pp 263 ss
- García Echevarría, S., "Contribución de la Encíclica 'Caritas in Veritate' a la Confirmación del Orden Económico-Social", 2010 (Manuscrito)
- García Echevarría, S., "Teoría Económica de la Empresa" Ed. Díaz de Santos, Madrid 1994
- Gutenberg, E., "Fundamentos de la Economía de la Empresa", Tomo I. La Producción, 1ª edición en Alemán 1957, se han realizado 27 ed. En alemán
- Gutenberg, E., "La Financiación de la Empresa", 2ª ed. Ed. Díaz Santos, Madrid 2000
- Gutenberg, E., "Economía de la Empresa", 6ª ed., Ed. Deusto
- Keitel, H.P., "Declaración a Favor de los Valores Auténticos", en Documentos a Debate, núm.29, IDOE, Universidad de Alcalá, 2009
- Köhler, H., "El Empresario en la Sociedad", en Documentos a Debate, num.5, IDOE, Universidad Alcalá 2007
- Köhler, H., Discurso del Presidente de Alemania Haus Köhler en Berlín sobre Crisis Financiera y Económica", en Documentos a Debate num.27 y 28, IDOE, Universidad de Alcalá 2009
- Samuelson. P. (2002)
- Utz, A.F., "Ética Económica, Unión Editorial, Madrid 1998