Instituto de dirección y organización de empresa.

Cátedra de Política Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

LA ETICA EN LAS INSTITUCIONES ECONOMICAS Y SOCIALES
Contribución de la Doctrina Social de la Iglesia

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

Doc.
I-A 90/160

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 160
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

UNIVERSIDAD DE ALCALA
5900906553

UNIVERSIDAD DE ALCALA
BIBLIOTECA

LA ETICA EN LAS INSTITUCIONES ECONOMICAS Y SOCIALES
Contribución de la Doctrina Social de la Iglesia

Prof. Dr. S. Garcia Echevarria
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Enero 1990

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3200

INDICE

Pág.

I. PLANTEAMIENTO Y CONSIDERACIONES PREVIAS 5

II. CONCEPTO DE INSTITUCION ECONOMICA Y EL PAPEL DE LA ETICA EN SU MANAGEMENT 11

III. VALORES EN LA ENCICLICA PARA LA CONFIGURACION DE LA REALIDAD ECONOMICA Y EMPRESARIAL 19

IV. CONCLUSIONES 32

I. PLANTEAMIENTO Y CONSIDERACIONES PREVIAS

En los últimos años se está produciendo una intensificación altamente positiva de la integración de la ética en los diseños, en la interpretación y en los planteamientos económicos [1]. Es cierto que desde los planteamientos sobre la responsabilidad social de la empresa [2] se ha ido paulatinamente aceptando que en la forma de diseñar y dirigir las instituciones económicas, la ética constituye uno de los elementos más relevantes para el acierto en la dirección de las propias instituciones. Lo cual significa que, independientemente del debate sobre si la ética debe ser una asignatura de las instituciones de formación, o si debe estar implementada en cada uno de los planteamientos [3], la dimensión ética configura hoy, prácticamente, una nueva orientación que se tiene que dar al management de las instituciones, a la configuración de sus organizaciones y a la forma de dirigir sus hombres.

---

1. Buena prueba de esta preocupación, dominantemente ya en Centroeuropa, son las obras como las que corresponden al Verein für Sozialpolitik : "Wirtschaftswissenschaft und Ethik", edit. por H. Hesse. Berlin 1988; "Ethik und Wirtschaftswissenschaft" ed. por G. Enderle, Berlin 1985.

2. Véase a este respecto Garcia Echevarria, S., "Responsabilidad Social y Balance Social de la Empresa". Ed. MAPFRE, Madrid 1982.

3. Personalmente considero que no tiene sentido una ética como asignatura, sino que la ética debe estar integrada en las distintas enseñanzas o conocimientos que se transmiten como los valores sobre los que se sustenta, por un lado, ese conocimiento y, por otro lado, esa "unidad doctrinal" que le permite al sujeto integrar los diferentes conocimientos que va adquiriendo no sólo en su proceso de formación, sino su propia experiencia empírica de la realidad de sus actuaciones.

Por lo tanto, es algo más que un problema moral, por muy relevante que éste sea; es una de las piezas que sustentan las **modernas concepciones del management institucional.** Las instituciones con éxito arrancan de una clara legitimización validada por la aportación que realizan tanto para su propia institución como para todos los grupos internos y externos afectados por la institución; estas prestaciones constituyen las bases de la valoración del éxito de toda institución.

En esta aportación nos limitamos al análisis de las consideraciones que afectan, en este sentido, de la **Encíclica "Sollicitudo rei socialis"** del Sumo Pontífice Juan Pablo II con motivo de cumplirse el vigésimo aniversario de la **"Populorum Progressio".** Consiguientemente, las referencias van a ser con respecto a este documento de la **Doctrina Social de la Iglesia** valorándolo, tanto en cuanto a sus propios contenidos y aportaciones que se refieren a la ética que hemos mencionado, así como por lo que respecta a su capacidad para poder configurar la dinámica de valores que exige la aplicación concreta y específica en cada caso.

Se trata aquí de analizar cuál es el papel de la **Doctrina Social de la Iglesia** referida a la **forma de ordenar la economía** en términos macroeconómicos, de desarrollo, en la terminología de ambas encíclicas; así como también por lo que se refiere a la forma de configurar esa actuación económica en las **instituciones empresariales** y en las otras instituciones de carácter supraempresarial, societario que definen los entornos de las empresas; por lo tanto, instituciones que condicionan no sólo los costes económicos sino culturas, normas y valoraciones que afectan a la forma de dirigir y hacer economía.

En la encíclica **"Mater et magistra"** [4] se define, por primera vez, en la **Doctrina Social de la Iglesia,** a la economía, no como un fenómeno societario, dialéctico o de configuración globalizante, sino en la referencia específica a las **instituciones** que hacen la economía, en particular, a la empresa. La economía no se realiza en esos grandes contextos en los que se pensaba en los años cincuenta y

4. Véase a este respecto la obra "Estudios sobre la Encíclica LABOREM EXERCENS". Coordinador F. Fernández Rodríguez. Madrid 1987.

sesenta, sino que toma cuerpo, se implementa sólo en dos formas de organizarse :

. en **instituciones** y
. en **procesos.**

Consiguientemente, la **"Mater et magistra"** introduce en la Doctrina Social de la Iglesia una referencia muy cercana a la realidad del quehacer económico y social. Busca una aproximación para generar capacidad de dar normas y valores que no permanezcan en niveles muy lejanos a la aplicación, sino que se acerca a los mismos, pero sin entrar en la casuística. Por ello, la Doctrina Social de la Iglesia, a partir de la encíclica **"Mater et magistra"**, - y lo mismo en la encíclica que se está comentando - produce una mayor aproximación al "campo de aplicación" en el que se tienen que verter esos valores genéricos y, por lo tanto, encontrar una respuesta a la realidad en la economía, en las instituciones y en los procesos, que es donde actúan los hombres transformando recursos, transformando o reasignando "capacidades mentales".

Lo que la Doctrina Social de la Iglesia no puede hacer es bajar al caso concreto, como se verá más adelante, sino que la realidad de cada una de las instituciones tiene que integrar y definir la interpretación de esos valores de la Doctrina Social de la Iglesia para aproximarlos al contexto específico en el que se mueve. Este planteamiento queda muy claramente establecido en la **"Sollicitudo rei socialis"**. Así, se enfoca claramente el papel de la Doctrina Social de la Iglesia que

> "intenta guiar de este modo a los hombres para que ellos mismos den una respuesta, con ayuda también de la razón y de las ciencias humanas, a su vocación de constructores responsables de la sociedad terrena" [5].

Por lo tanto, una primera interpretación que, a mi entender, realiza esta encíclica es definir, como lo hace en la frase mencionada, dónde se ubican las aportaciones de la Doctrina Social de la Iglesia en el contexto de la "sociedad

5. Véase Carta Encíclica "Sollicitudo rei socialis" del Sumo Pontífice Juan Pablo II. Madrid 1988. p. 6

terrena", de la institución o proceso, esto es, el hecho del terreno real en el que tienen que aplicarse los conocimientos de la Doctrina Social de la Iglesia.

A mi manera de entender existen, por lo tanto, tres elementos importantes a la hora de valorar el enfoque de la Doctrina Social de la Iglesia como substrato básico para la creación del **sistema de valores** que debe regir los comportamientos humanos:

1° - Que trata de "guiar" a los hombres para dar una respuesta responsable a los problemas de las **instituciones económicas y sociales,** y sus **procesos.**

2° - La propia encíclica señala que esta aportación, esta "guía" se manifiesta fundamentalmente mediante la definición de los:

. **Principios de reflexión**

. **Directrices de acción**

que sean capaces, por un lado, de **integrar lo "continuo", los valores perennes** en la base de los valores y, por otro lado, lo cultural, lo histórico, lo específico de esa realidad, en la que tiene lugar la actividad económica, empresarial y de procesos.

CATEGORIAS QUE CONFIGURAN LOS VALORES

- *CONOCIMIENTO CIENCIAS EMPIRICAS:*

*TECNOLOGIA: PRODUCTOS, PROCESOS/DINAMICA DE CAMBIO

*ECONOMIA: INTERNACIONALIZACION, CE, SME, etc / APERTURA-COMPETITIVIDADES

*INSTITUCIONES ECONOMICAS: CRECIMIENTO, COMPLEJIDAD, CULTURA, CIVILIZACION OPA'S, etc. = CAMBIOS RAPIDOS INSTITUCIONALES

CAMBIOS RELATIVAMENTE ACEPTADOS/ DIFICULTADES SUPERABLES EN EL AJUSTE.

- *VALORES "ETICOS" QUE DESCANSAN EN LA "RAZON":*

*CONOCIMIENTOS ACUMULADOS DEL HOMBRE SOBRE EXPERIENCIAS QUE GENERAN VALORES EN SU ENTORNO HISTORICO, CULTURAL, INSTITUCIONAL.

*MAYOR RAPIDEZ DE CAMBIO.

CAMBIOS CON MAYORES SENTIMIENTOS/ DIFICULTADES DE AJUSTE.

- *VALORES "MORALES":*

*VALORES PERENNES, BASADOS EN LA DIMENSION TRANSCENDENTAL DEL HOMBRE.

*VALORES PERMANENTES A TRAVES DE LA DOCTRINA MORAL DE LA IGLESIA U OTRAS CONCEPCIONES SOBRE EL HOMBRE.

*SON VALORES MAS UNIVERSALES Y ABSTRACTOS.

LOS CAMBIOS SON "CONVERSION", DE DIFICIL Y COMPLEJA REALIZACION.

IEE

LAS NORMAS Y VALORES DE ACTUACION DESCANSAN EN DIFERENTES INTEGRACIONES DE LAS TRES CATEGORIAS

Fuente: SGE.

Figura 1. Categorías constitutivas de los valores

Prácticamente lo que se define es un **"consenso de valores"** que se manifiesta en **principios y directrices** que configuran las normas de comportamiento con las que el hombre dispone de la **"brújula" de orientación** para su actuación diaria, en los distintos procesos, que configuran las instituciones económicas. Y ello tanto a nivel de instituciones singulares como a niveles interinstitucionales.

3° - A mi entender esta encíclica realiza una aportación importante, y muy definida, sobre las **diferentes categorías** que configuran estos valores, categorías que definen los **procesos de cambios de valores** para cada una de las instituciones en una sociedad o en determinados grupos concretos.

Se trata de las categorías definidas como :

. **Conocimientos humanos, ciencias empíricas** que integran las dimensiones de la **tecnología**, de la **economía**, por ejemplo, la creación de regiones más amplias como la CEE, comercio internacional, sistema financiero internacional, esto es, otra forma de crear interdependencias y también por lo que afecta a la forma de las instituciones, sus dimensiones empresariales, las prácticas de la OPA, etc.

. **La "razón", que es la experiencia acumulada por el hombre** que le vincula a su propia evolución cultural; genera lo que llamamos en economía empresarial **"valores éticos"** que rigen las normas de comportamiento, las relaciones entre los hombres dentro y fuera de la empresa, definen las **identidades corporativas de instituciones o del conjunto de instituciones.**

. **La "ética moral"**, se **trata de valores perennes** que son la pieza correspondiente más a esa visión transcendental del hombre que aportan las encíclicas las que verdaderamente den soporte a este proceso.

Estas tres categorías integran, en realidad, ese sistema de valores en el que descansa la construcción ética. En la figura 2 puede apreciarse la interpretación que realizo sobre la ética que constituye la base de la **responsabilidad**, por un lado, pero,

por otro, de la **capacidad de respuesta** a mejorar las prestaciones que necesita la comunidad en sentido amplio o estricto, **la competitividad.** Se refiere esta competitividad no a la destrucción del "otro", sino a la capacidad del **hombre** para realizar sus **máximas aportaciones** partiendo de recursos escasos generar el máximo de soluciones a los problemas; esto es, lo que da el marco ético de actuación.

Este marco ético es el que sirve de base para crear una **dimensión corporativa** que afecta a esa **identidad de la corporación,** tanto hacia afuera como hacia dentro, así como en las formas de resolver, con su contribución, los problemas de la sociedad.

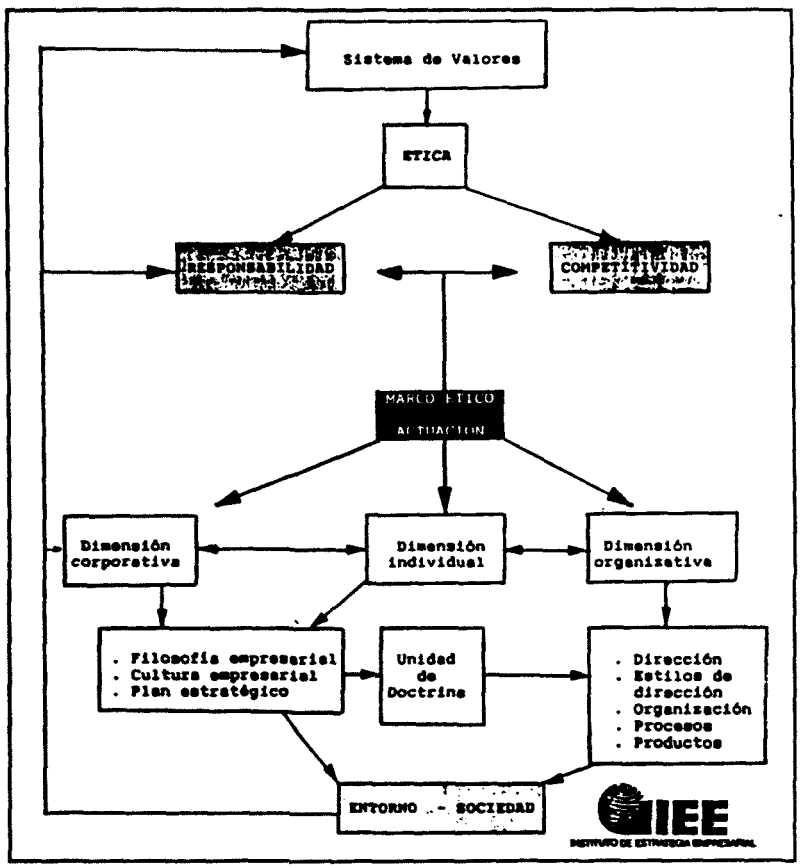

Figura 2 : La ética en la estructura de los procesos económico-institucionales

Afecta también a la **dimensión individual,** ya que el hombre es el portador de esa ética; ambas conjuntamente, la **dimensión corporativa** y la **dimensión individual,** son las que generan, para esa institución específica, **una unidad doctrinal,** con lo que transforma los valores ya institucionalizados en formas materiales, en la **dimensión organizativa,** que define el proceso de realización, de transformación dentro de cada empresa día a día.

Este proceso es el que configura la aportación de las **instituciones al entorno**, a la sociedad, que, a su vez, constituye la base de la experiencia acumulada, de la razón, de la eficiente afloración de los conocimientos, lo que da a los **sistemas de valores** una dinámica que genera nueva capacidad de respuesta. La búsqueda permanente del "éxito" en la solución a los problemas de la sociedad.

Entiendo que este diseño planteado, con el que interpro la ética dentro del conjunto de la actividad económica, está, a mi manera de entender, claramente especificado en el párrafo anteriormente citado de que la Doctrina Social de la Iglesia trata de que "los hombres ..... den una respuesta .... con la ayuda de la razón y de las ciencias humanas....". Es en este sentido donde son muy importantes las categorías establecidas para conocer cuál es el papel de la Doctrina Social de la Iglesia, qué **debemos entender por ética** en el sentido de la razón en cada una de las culturas y, cómo al final, ese **sistema de valores** se tiene que integrar como elemento que da continuidad y da valor perenne a la realidad económica y social. Los hombres disponen de una "brújula" adecuada para definir organizaciones dinámicas, conscientes de que su misión es la de dar respuesta satisfactoria a las necesidades de su entorno y a las de la sociedad a través del propio éxito de las instituciones, de su dimensión corporativa y de su dimensión individual.

Si no se produce el éxito en la dimensión corporativa y en la dimensión individual difícilmente puede entenderse que esas instituciones o individuos hagan aportación alguna a sus entornos y a su sociedad.

II. CONCEPTO DE INSTITUCION ECONOMICA Y EL PAPEL DE LA ETICA EN SU MANAGEMENT

Quiero aclarar, en primer lugar, dos aspectos fundamentales para ver qué es lo que entiendo por economía y por management. Cuando hablamos de economía entiendo

que es la actividad que realizan aquellas instituciones que disponen de recursos, que dirigen la orientación de esos recursos y que generan una respuesta en productos o servicios a la comunidad en la cual están involucradas.

La economía se hace siempre, como se ha mencionado, en :

. Las instituciones y en
. los procesos

Las **instituciones**, que definen una **identidad corporativa** sobre cómo participan en esa sociedad, son las que definen la "**misión**" que asumen para disponer de los recursos de esa sociedad, tratarlos racional y eficientemente con el fin de lograr unas aportaciones eficientes a la sociedad y a su propia institución.

Pero en esas **instituciones** o, frecuentemente, entre las diversas instituciones, los problemas se resuelven, la asignación de recursos se realiza, en procesos. Unas veces los procesos son dominantemente de la propia institución (organización externa) y, otras veces, implican la integración de aportaciones de múltiples instituciones (coordinación interinstitucional).

Se debe tener en cuenta que así como en los años sesenta y setenta se interpretó por economía preferentemente el desarrollo de funciones que diesen una mayor eficiencia a la división de trabajo, en los momentos actuales esta interpretación pasa a segundo lugar. Las funciones, por ejemplo, la financiera, la de personal o cualquiera de las otras funciones en las que los "expertos" diseñan la forma de realizar la combinación de factores que compete a esa función, son piezas a integrar en los procesos y en las instituciones.

La **orientación** que se tiene que dar a las funciones no proviene del "**racionalismo**"interpretativo de los años sesenta, en los que se trata de identificar a estas funciones en su dimensión estricta y restringida, en su configuración unidimensional, que buscan minimizar costes, maximizar producto o cuotas de mercado, etc. Las funciones tienen que recibir la orientación, los **criterios de decisión** desde las globalidad institucional, desde el proceso en su dimensión global que señala las

necesidades financieras, o las necesidades de personal, etc. para resolver eficientemente los problemas, o de la institución de donde se define **cómo** deben asignarse los recursos.

Así se facilita a las funciones el criterio y, por lo tanto, se define cómo deben actuar luego las funciones, que son las que tienen que realizar ciertamente los procesos de transformación, por ejemplo, de invertir dinero o de formar personal.

Esta orientación en la interpretación económica no implica sólo a las empresas, como instituciones económicas específicas de transformación de recursos, sino que es idéntico para cualquiera de las otras instituciones sociales, universitarias, etc. Debe entenderse que solamente puede funcionar un mundo institucional empresarial, cuando las demás instituciones que configuran su entorno, las universidades, los hospitales, la Hacienda Pública, el Ministerio de Trabajo, etc. sean instituciones que al dirigir, al definir los procesos, den a las funciones aquellos criterios de actuación que respondan a la globalidad del conjunto.

Las empresas serán eficientes o ineficientes, por un lado, por su **propia capacidad institucional** para asignar correctamente recursos y dirigir eficientemente hombres. Pero estos recursos se ceden por esa sociedad a una empresa con determinadas restricciones "contractuales", restricciones unas veces provenientes del campo legislativo, otras del campo económico y de mercados, y otras desde la propia **constitución de los valores** de esa sociedad; consiguientemente, están condicionando la forma de hacer, los valores y normas que rigen dentro de cada una de las instituciones.

Si una empresa está situada en un entorno competitivo, y esta competencia es leal y correcta, se verá obligada por esa dinámica de los valores del entorno a actuaciones más eficientes y más éticos. Si ese entorno no genera esta dinámica de valores la capacidad de esa institución empresarial se orienta siempre más a la propia satisfacción de sus miembros, que al hecho del esfuerzo dedicado a una mejor respuesta a las exigencias del entorno. La ética será una ética reducida a la orientación interna de la corporación, o bien, del individuo.

Y aquí es donde juega un papel dominante la forma en que una sociedad interpreta el fenómeno de la **organización económica** en las diversas instituciones, no sólo empresariales, sino también universitarias, sanidad, etc. como anteriormente se ha mencionado.

Todas estas instituciones, en su dimensión global o en sus procesos deben **"legitimizarse"** permanentemente mediante la aportación de un **"valor añadido"**, en términos generales, a la comunidad, a la cual tiene que **"reportar"**. Y estos **"valores añadidos"** no son sólo económicos, sino también culturales, morales, etc., que son los que al final legitimizan ese proceso o esa institución. Lo que no cabe la menor duda es que no tiene sentido ninguna institución y proceso que no lleve al **"éxito"**. Esta persecución del éxito en el resultado del proceso o institución es la clave del comportamiento humano. El problema radica en si se mide correctamente ese éxito, y si ese éxito se transforma, por ejemplo, en una mejor aceptación de valores, lo que puede también manifestarse en el beneficio de una empresa o puede manifestarse en múltiples componentes materiales e inmateriales.

En los últimos años puede apreciarse que este éxito tiene que manifestarse, cada vez más, en la generación de instituciones económicas y de procesos que generen una **"dinámica organizativa"** que asegure siempre ese **"valor añadido"** para la propia institución, para los miembros de esa institución y para todos los **grupos de referencia externos** de esa institución que participen en ese valor añadido.

Es importante este concepto porque prácticamente está inmerso en todo el espíritu de la encíclica. Aquel que no haga , por ejemplo, "empresa" o "universidad", en la que los grupos de referencia internos y externos no participen en el **"valor añadido"**, será una institución, un proceso, que tendrá muchos y elevados costes para poder adaptarse a tiempo al cambio de los valores, al cambio de los mercados o de la tecnología y, consiguientemente, será una organización sin eficiencia, con pocas posibilidades de logro de éxito, incluso material, como el beneficio o el crecimiento empresarial.

El beneficio es una de las manifestaciones, cuando es beneficio legítimo, que no debe interpretarse en el sentido clásico de beneficio "justo", cuando es proveniente

de una mejora de los valores añadidos para todos los demás grupos de referencia.

Debe además considerarse que la ética constituye el **valor fundamental en el management**, esto es, en el management de las instituciones, en la **dirección de la institución** y en la **dirección de los hombres**. Se debe diferenciar entre estas dos funciones de dirección, así como también sus diferentes contextos éticos en los que el hombre tiene que hacer frente a la hora de querer transformar organizaciones, instituciones, productos, mercados y el problema específico de que transforme unos **comportamientos de hombres** que de él dependen, que están bajo su dirección.

Por consiguiente, vamos a reservar el concepto **management** para la dirección de las instituciones y vamos a dejar el concepto **dirección** más para la dirección de hombres en el sentido de modificar sus comportamientos, de manera que introduzcan y se integren en un **sistema de valores** que haga fácil la dirección y coordinación de los mismos, que se motiven e integren en el **"proyecto"** en el que quiere dirigirse la acción de ese proceso, la acción de esa institución.

Y es aquí donde la encíclica genera pautas muy significativas, sobre todo, de aquello que **"no debe ser"**. Quizás éste puede ser uno de los **aspectos críticos de esta encíclica**, de no haber acentuado más lo positivo. Se ha manifestado el **"éxito" más en los elementos negativos**, y no en los elementos positivos, lo cual tiene, a mi entender, importancia significativa a la hora de simbolizar al hombre normas de referencia para cambios de su comportamiento.

En la **encíclica** existen referencias muy importantes de estas **dimensiones negativas** de entre las que quisiera destacar, a título de ejemplo, las siguientes :

1ª - Se da, como es natural, como Doctrina Social de la Iglesia, un peso muy importante a la **categoría moral**, como el valor perenne y continuo en el que debe asentarse este comportamiento humano, esta búsqueda del éxito. Así se señala : " .... la superación de los obstáculos mayores sólo se obtendrá gracias a decisiones esencialmente morales ...." [6].

6. Carta encíclica ob. cit. p. 66.

2ª - También se señala esa forma errónea de fijar ese éxito y, por lo tanto, diríamos, de una ilegitimidad de los resultados de instituciones y procesos cuando se señala : "se puede hablar ciertamente de 'egoísmo' y de 'estrechez de miras'. Se puede hablar también de 'cálculos políticos errados' y de 'decisiones económicas imprudentes'" [7]. Como puede verse aquí se trata de una interpretación de la institución en relación con el hombre caracterizada por ese planteamiento frecuente de la "explotación del hombre" por parte de la institución y, por lo tanto, ese no participar de los demás grupos de referencia en el **"valor añadido"**.

Los **"cálculos políticos errados"** significan que se han orientado mal esos éxitos y, en cualquiera de los casos, se trata ciertamente de la **"responsabilidad"** que hemos definido en la figura 2. Aquí puede decirse que, por ejemplo, decisiones económicas imprudentes significan **"falta de racionalidad"**, o una **inadecuada orientación** de la interpretación e incorporación de los valores tecnológicos, económicos, etc., o un **"atrevimiento moral"** que puede hablar de una incapacidad o ilegitimización de la institución y del proceso.

3ª - Pero, sobre todo, donde se entra con una especificación muy concreta es cuando se señala " ... para indicar que entre las opiniones y actitudes opuestas a la voluntad divina o al bien del prójimo y las 'estructuras' que conllevan, dos parecen ser las más características : el **afán de ganancia exclusiva**, por una parte; y por otra, **la sed de poder**, con el propósito de imponer a los demás la propia voluntad. A cada una de estas actitudes podría añadirse, para caracterizarlas aún mejor, la expresión : **a cualquier precio**. En otras palabras, nos hallamos ante la **absolutización** de actitudes humanas, con todas sus posibles consecuencias" [8].

Como puede apreciarse en esta referencia se trata precisamente de una interpretación contraria a lo que debe ser la realidad del management de una

---

7. Ob. cit. p. 67.

8. Ob. cit. p. 68.

institución. Aquél que busque, como propietario o como miembro de una institución, a cualquier nivel, el **éxito exclusivo**, la ganancia exclusiva, es un hombre que ni va a conducir a la institución al éxito ni a sí mismo.

El otro problema importante en el **management de las instituciones** es el problema de **poder**. Pero aquí puede aplicarse el mismo criterio en las exigencias de una **moderna estructura institucional** de que todos los grupos tienen que apreciar su participación en el **valor añadido**, en el poder y, por lo tanto, significa que aquel manager que no es capaz de **integrar** a los demás en su éxito, en su concepto y, por lo tanto, adecuar compartir el poder, no va a poder tener éxito.

Otra cosa distinta, y aquí está la gran evolución de las últimas décadas, es que :

. En los años cincuenta, sesenta y hasta mediados de los setenta, cuando se ha hablado de **"reforma de la empresa"** se ha tratado precisamente de romper esa situación de poder por la **vía jurídico-institucional.** Este es el caso de la **cogestión alemana**, pero también de los distintos planteamientos en los diferentes países europeos [9] que implica fundamentalmente una compartición de **"poder impuesto"**.

. Sin embargo, en los momentos actuales el éxito de una institución, de un proceso, cualquiera que sea su naturaleza, es cuando se **integra** a los hombres en ese proyecto, cuando contribuyen a configurar también el poder. La gran capacidad del manager, del que dirige la institución, el proceso, de dirigir los hombres, es integrarlos en su poder para poder coordinar mucho más eficientemente.

Se trata del mismo proceso de participar en el poder, pero por la vía de la aportación de **"valor añadido"**, de participación en el éxito; ésta

9. Ob. cit. p. 70

es la otra forma de hacer el management de instituciones y la dirección de hombres.

Solamente por esta vía se desarrollan organizaciones que integran hombres, que los motivan, que reducen los costes de coordinación y que generan una dinámica organizativa que garantiza mayor valor añadido, mayores beneficios para la institución, para el individuo de esa institución que ve realizar sus propios proyectos y para todos los demás grupos de referencia externos a esa institución.

Es curioso observar cómo precisamente en veinte años cambia profundamente la forma de desarrollar organizativamente los valores sobre los que descansa la interpretación económica, la forma de dirigir instituciones y de dirigir hombres para conducirlas al éxito.

Hay otra referencia en la encíclica en la que queda muy claro su mensaje y es: **"a cualquier precio"**. Este planteamiento, hoy, en una moderna dirección, en una economía abierta y competitiva, ya no sirve. No tiene posibilidades de éxito porque hoy hay que dirigir más dentro de ese proyecto **"de dirigir integrando"** sobre sistemas de valores. Esto es, solamente se pueden **reducir los costes de coordinación** en una empresa, o en un proceso, los costes de estructura, cuando consiga dinamizar esa institución, cuando hay un **"consenso de valores previos"**.

La **"concertación"** no hace más que **encarecer siempre la coordinación**, cuando no hay un **"consenso de valores"** ,porque generalmente "concertar" significa **coordinar a la baja**, o ajustarse al de menos éxito, al de menos esfuerzo, al de menos prestaciones. **"Consenso de valores"** ex-ante significa, por el contrario claramente una **identificación doctrinal** con los valores en los que se asienta esa institución, ese proceso, lo cual facilita luego la negociación, el diálogo sobre cómo realizar la asignación de recursos, los procesos de adaptación, etc.; motiva e integra al hombre para buscar las soluciones racionales conforme al marco de valores con el que se ha puesto de acuerdo.

Es en este sentido sobre el que debe interpretarse que la aportación de la Encíclica, desde la perspectiva de lo que **"no debe hacerse"**, implica una perfecta congruencia con las necesidades de cualquier institución y proceso que realiza la actividad económica. Lo único que considero que sería más motivador es dar al hombre **símbolospositivos y no negativos** debe dársele una brújula u orientación sobre la que pueda deducir sus criterios y sobre la que pueda desarrollarse la creatividad del hombre.

Aquí pueden ser debatidas dos diferentes interpretaciones. Creo que el éxito proviene siempre en las instituciones y procesos a través de la capacidad del hombre de realizarse a sí mismo como creador. El hombre dispone hoy, por primera vez en la historia, de capacidades tecnológicas y de medios para dedicar su capacidad humana, su mentalidad y sus conocimientos a crear nuevas formas de realizar la asignación de recursos, de buscar soluciones a los problemas : implica esa libertad que necesita el hombre para ser creativo generando las bases para innovar productos y procesos.

Quiere decir, para hacerlo mejor, con mayor éxito, con mayor valor añadido, e incorporando a los demás grupos de referencia como una respuesta racional para reducir los costes de coordinación, que no son otra cosa que el derroche de energías y de recursos que no llevan a resolver los problemas, sino que los "gastamos" en ese proceso en el que no estamos identificados.

III. VALORES EN LA ENCICLICA PARA LA CONFIGURACION DE LA REALIDAD ECONOMICA Y EMPRESARIAL

En esta Encíclica se matizan de manera muy clara **cuatro dimensiones** que constituyen, en la realidad actual, las bases para la configuración tanto de la actividad económica como de la empresarial. Se centra además esta encíclica,

dominantemente, en el **contexto globalizante de la economía y de las instituciones.** En estas mismas dimensiones sitúa las claves que hoy, en el diseño económico, tanto de procesos empresariales como internacionales, pesan como los elementos que definen el éxito que se espera de esas instituciones/procesos.

Puede señalarse, sistematizando, que se trata aquí de :

1° - La Encíclica señala de manera muy clara cuáles son los **valores básicos del quehacer económico.** Corresponden a las exigencias fundamentales en la forma de concebir, diseñar y dirigir una institución o un proceso económico. Así, en uno de los puntos más condicionantes del sistema de valores económicos en el que asienta esta encíclica la "Doctrina Social de la Iglesia" se apreica en la afirmación :

" ... es menester indicar que en el mundo actual, entre otros derechos, es reprimido a menudo el **derecho de iniciativa económica.** No obstante éso, se trata de un derecho importante no sólo para el individuo en particular, sino además, para el **bien común.** La experiencia nos demuestra que la negación de tal derecho, o su limitación en nombre de una pretendida "igualdad" de todo en la sociedad, reduce o, sin más, destruye el hecho del espíritu de iniciativa, es decir la **subjetividad creativa** del ciudadano. En consecuencia, surge, de este modo, no sólo una verdadera igualdad, sino una "nivelación descendente". En lugar de la iniciativa creadora nace la pasividad, la dependencia y la sumisión al aparato burocrático ..."

Puede apreciarse claramente que aquí se trata de una interpretación en la que:

. El **individuo** es la clave del proceso institucional económico

. Pero el individuo tiene que **integrar** a los otros grupos de referencia, léase **bien común.**

. Denuncia de manera muy dura y muy realista esa pretendida **"igualdad"** que nace provocando una limitación de la capacidad creadora del individuo.

. Destaca la importancia clave del **espíritu de iniciativa** del individuo.

. Se busca la **creatividad** del individuo innovando procesos e instituciones.

. Denuncia de manera muy dura esa **"nivelación descendente"**, esto es, lo que concierne a políticas de concertación y otras semejantes donde los costes es de aproximarse al menos capaz, al menor esfuerzo, a costa del **"bien común"**, o dicho en nuestra interpretación, a costa de los otros grupos de referencia.

. Sobre todo, de manera muy clara, denuncia la incidencia en la **motivación del hombre** y la caída en la **pasividad** que no es otra versión que una bajada importante de la dignidad humana, el problema de la dependencia y el dominio del aparato burocrático.

A mi manera de entender, en la encíclica se encierra todo lo que constituyen hoy las exigencias para un moderno management institucional y de la economía internacional.

2° - La **segunda** clave de todo el mensaje de esta Encíclica desde el punto de vista de nuestro análisis económico e institucional, es lo que destaca, de manera repetitiva, como **"coordinación"**, generalmente bajo la interpretación de **interdependencia.** Recoge todo el proceso económico y la actividad empresarial de las demás instituciones en un proceso; y asumen instituciones complejas, que todas ellas son **interdependientes** por la apertura de las sociedades y que, consiguientemente, esa interdependencia tiene que ser coordinada. Puede decirse que la denuncia que hace esta Encíclica es que se **coordina mal** y que se

coordina a elevados costes, que se reparte de manera muy injusta esta **ineficiencia coordinativa** con otros grupos de referencia, que a nivel de pueblos tienen mayor pobreza, más desigualdad, etc.

Por ello la Encíclica define como criterio para esta interdependencia, considerando el gran peso de las relaciones entre las distintas instituciones, paises, etc., el **criterio de solidaridad.** Aquí puede entenderse la solidaridad en la idea de **"compensaciones"**, o solidaridad en el sentido de que la creación, a través del éxito de ese "valor añadido", sea repercutido también a todos los demás grupos de referencia, pueblos, etc. Se plantea el problema de que las causas de esta **defectuosa coordinación, de las interdependencias** se encuentran, en gran medida, en que " .... los obstáculos opuestos al pleno desarrollo no son solamente de orden económico, sino que dependen de actitudes más profundas que se traducen, para el ser humano, en valores absolutos". Quiere decir que, sobre todo, el problema de la coordinación no lo configuran solamente elementos económicos, sino que son otros elementos que repercuten seriamente y que se transforman, frecuentemente, en la creación de verdaderas formas de idolatría" .... : dinero, ideología, clases social y tecnología" (10).

Toda la encíclica posee un hilo conductor que acentua la creciente interdependencia entre los hombres y entre las naciones (11) y que esta "...interdependencia, percibida como sistema determinante de relaciones en el mundo ... en sus aspectos económicos, culturales, políticos o religiosos es asumida como categoría moral".

Quiere decir, que deposita un **valor de primer orden** en el hecho de la **percepción de las interdependencias, del desarrollo** de las mismas y, consiguientemente, también en que el valor que debe regir para la coordinación no es solamente un valor de orden económico.

---

10. Ob. cit. p. 69.

11. Ob. cit. p. 71

Sin embargo, uno de los aspectos más importantes a la hora de plantearse esta coordinación la centra la encíclica en la visualización de los **tres grandes sistemas organizativos**, que más interdependencia generan en las relaciones entre los pueblos con respecto al éxito de la asignación de recursos y de la disposición de los valores añadidos :

1° - **Reforma del sistema internacional de comercio** anclado fundamentalmente en el rechazo por parte de la Doctrina Social de la Iglesia hacia el proteccionismo y del bilateralismo, esto es, restricción de libertad.

2° - **Los intercambios de tecnología**, que como consecuencia de una defectuosa coordinación no se da el aporte necesario a los otros "grupos de referencia", a los otros pueblos, para lograr una adecuada asignación de los recursos disponibles y obtener el "éxito" de este valor añadido de la tecnología.

3° - **La reforma del sistema monetario y financiero** acusando fundamentalmente a las oscilaciones del tipo de cambio y a los tipos de interés como una de las causas más incidentes en el desarrollo de una mala coordinación de las interdependencias monetarias y financieras [12].

Como puede apreciarse el **fenómeno de coordinación**, o **formas de organizar** a nivel internacional, a nivel nacional, la economía, constituye una de las profundas preocupaciones de la Encíclica. También señala esa percepción de que, o los **criterios morales**, pero, sobre todo, **la ética**, rige en cómo se logra esa división de trabajo de manera que todos los partícipes participen en la misma. Uno de los grandes errores que han tenido muchos de los paises es que al no generar una participación de los demás grupos de referencia, o paises, en el éxito, prácticamente durante un cierto periodo, obtiene un éxito o beneficios en su caso, pero se agota muy rápidamente y tienen como consecuencia muy pocas posibilidades de búsqueda de potenciales sustitutivos. Esto se ha visto en los procesos históricos del último siglo.

---

12. Ob. cit. p. 82.

4° - Un aspecto también dominante en toda la Encíclica es el tema de **la idea de globalidad del acontecer económico**, esto es, que no se trata sólo de un problema o problemas singulares, de problemas "funcionales", sino que hay una **dimensión global** desde la que tiene que contemplarse la realidad de los procesos económicos.

En este sentido puede verse cómo se defiende, de manera insistente que :

. Lo **económico** no es suficiente

. La naturaleza universal de lo **social**, como valoración moral de esa realidad.

. La dimensión **cultural**, transcendente, religiosa, que corresponde fundamentalmente a las bases del comportamiento de la ética económica [13].

5° - La **individualidad** como elemento promotor decisivo en el proceso económico destacando básicamente la **dignidad de la persona humana**, punto de referencia clave, y sobre todo, en la afirmación de ese **potencial creador** que tiene el hombre. Pero necesita de una capacidad superior en la forma de organizar y coordinar la economía en las instituciones, porque "cada uno debe descubrir y aprovechar lo mejor posible el espacio de la propia libertad" [14]. Lo que indica que debe darse, desde el punto de vista de las instituciones y de los procesos a niveles empresariales, nacionales o internacionales, juego, responsabilidad, al individuo para que aflore de entre su entorno y teniendo en cuenta sus propios potenciales, ese valor añadido que debe ser compartido con los otros grupos de referencia. Pero es que, además, si no los comparte, sus propios potenciales se reducen y su futuro se pone en entredicho.

---

13. Ob. cit. p. 88.

14. Ob. cit. p. 28

Esta dimensión de la **libertad humana** y de su **capacidad económica**, como tal ser libre se aprecia en la referencia que hace a que "el ser humano es totalmente libre, sólo cuando es él mismo, en la plenitud de sus derechos y deberes; y lo mismo cabe decir de toda la sociedad" [15]. Lo cual quiere indicar, que hay que buscar **formas organizativas, valores éticos, divisiones de trabajo,** en las que el hombre, teniendo en cuenta el conocimiento y desarrollo de las ciencias, la razón y los componentes históricos, así como también las bases morales permanentes, sea capaz de aportar el **máximo de sus potenciales,** de sus posibilidades, para crear éxito, para crear **valor añadido** que tenga capacidad de ser también integrado en los otros grupos de referencia.

Puede decirse, desde esta perspectiva de la primacía de lo individual como el hombre creador, que la Encíclica coincide plenamente con la nueva orientación de un estilo de management nuevo de las instituciones que se asienta básicamente en la capacidad del hombre y no en la capacidad de diseños burocráticos.

6° - Aquí es donde se sitúa una fuerte crítica, por parte de la Encíclica, a lo que pudiéramos llamar la época histórica del **"ocaso de las burocracias"**. La Encíclica insiste claramente en que no se pueden reducir estos procesos complejos, que son sistemas basados en los valores humanos, a como si una empresa, una institución económica o social, un país, o las relaciones entre esos países, fuesen meros **sistemas racionalistas, mecanicistas.** En ese sentido señala de manera unívoca que "no obstante, es necesario denunciar la existencia de unos mecanismos económicos, financieros y sociales, los cuales aunque manejados por la voluntad de los hombres, funcionan de modo casi automático ...." [16].

Esta es una de las más profundas consideraciones sobre el rechazo de una interpretación de lo **económico y social** como modelos mecánicos, como modelos creados **a priori** y que, por lo tanto, el hombre se tiene que sujetar o integrar en los mismos. El rechazo de una **interpretación mecanicista** implica un rechazo

---

15. Ob. cit. p. 88.

16. Ob. cit. p. 28

de los sistemas organizativos burocráticos basados en jerarquías y repartos de poder que poseen muy poca flexibilidad para provocar la creatividad del hombre; reduce al hombre a la realización de tareas "mecánicamente".

Puede apreciare que la Encíclica y la Doctrina Social de la Iglesia consideran que todo sistema económico y social, una empresa o un proceso, una institución o unas relaciones internacionales, son consecuencia de las actuaciones humanas, del comportamiento humano que, a su vez, se deduce de aquella filosofía que le da una interpretación a la institución económica y que de sus comportamientos dependen los resultados.

Es un rechazo de interpretaciones sistémicas en el sentido de aceptación del sistema y de someter al hombre al mismo. Es la exaltación del hombre para que busque el desarrollo de aquellos sistemas más eficientes para aflorar sus potenciales, crear éxito y valor añadido.

En este sentido es en el que he diseñado un modelo de empresa que, como puede apreciarse en la figura 3, distingue claramente entre las dos dimensiones del hombre en cuanto a esa capacidad de dimensionar en todo su contenido económico, cultural, social, etc., la institución económica :

1 - El hombre, como "empresario", que es el que emprende y selecciona de la dinámica de valores que genera, por un lado, la evolución de las ciencias empíricas, del conocimiento nuevo, y, por otro lado, la ética basada en la razón y, al mismo tiempo, en sus propias consideraciones personales, descubre cuál es el contenido y la forma de diseñar la actividad económica de acuerdo con un Leitbild que él tiene de esa empresa, de esa institución. Ese Leitbild supone, e incluye, no sólo la dimensión institucional, sino, para mí fundamentalmente, la dimensión de valores, por ejemplo, la interpretación de cómo piensa que esa institución debe atender a su personal, a los clientes, a los proveedores o frente a la sociedad.

Al propio tiempo, tiene que desarrollar esa filosofía empresarial que da el soporte para configurar una cultura en esa institución.

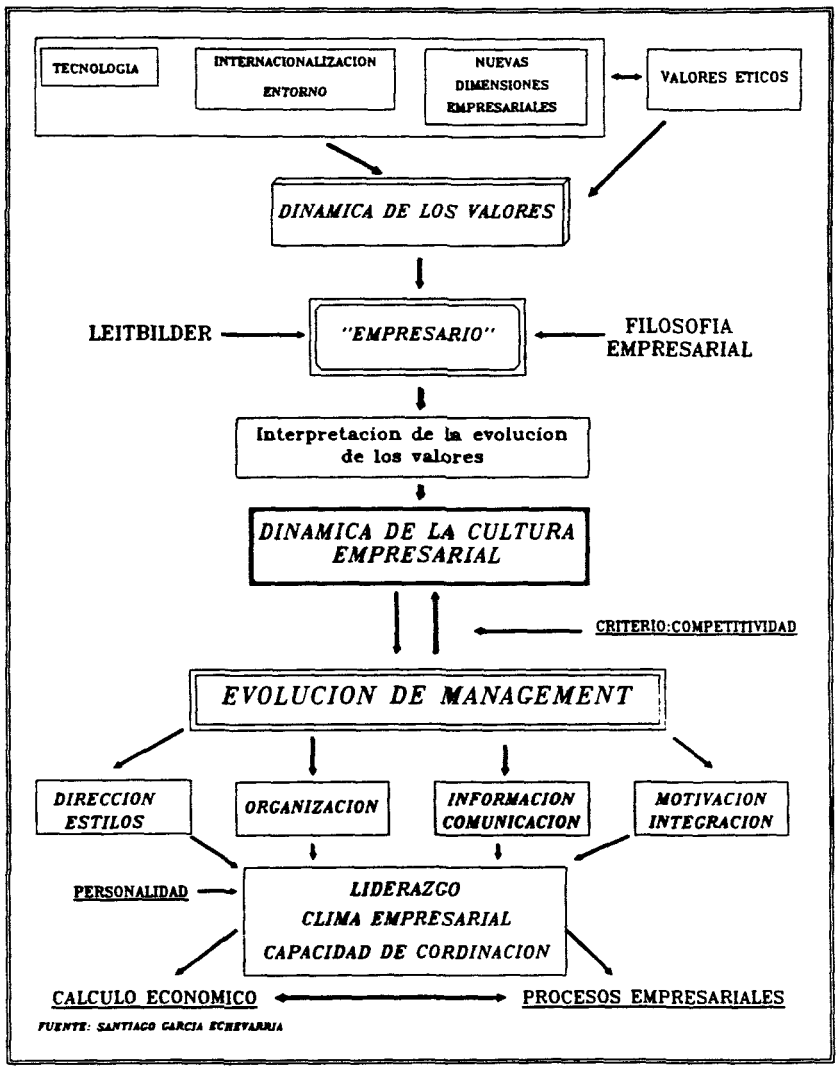

Figura 3. Concepto de empresa en su entorno societario

2 - Conforme a ese diseño es cuando el manager, el hombre que decide configurando la institución y los procesos, dirige las asignaciones de recursos bajo criterios dominantemente económicos.

En este concepto de empresa que presento se recogen, consiguientemente, las **dos dimensiones** que la Encíclica, de manera insistente, perfila y, sobre todo, en la amplia dimensión del conjunto de la Doctrina Social de la Iglesia:

a) - **La importancia del entorno**, definiendo el entorno como todo el conjunto de actividades económicas, sociales y culturales, en sí interdependientes, que necesitan claramente de nuevas dimensiones para generar impulsos que den **velocidad de cambio** a los sistemas de valores. Solamente en una **convergencia adecuada** del conocimiento tecnológico, económico, institucional, junto con los valores éticos, es cuando se crea una dinámica de valores equilibrada, nacen empresarios, se generan hombres que son capaces de percibir, de **visionar** las oportunidades que ellos, como individuos, pueden crear para dar soporte al diseño y creación de entidades empresariales.

En este sentido la Encíclica señala muy claramente que estos entornos, que son los marcos que definen los desarrollos de los paises, y las relaciones entre los paises corresponde en este momento a una de las dimensiones más importantes de " ...la Humanidad enfrentada a una etapa nueva y más difícil de su auténtico desarrollo, necesita hoy un grado superior de ordenamiento internacional al servicio de las sociedades, de las economías y de las culturas del mundo entero" [17].

Significa claramente que de la configuración del marco económico, del orden económico, va a depender, en gran medida, ese efecto generador de referencias **promotoras**, para que surjan hombres que basándose en los elementos del conocimiento y en los elementos de la razón creen instituciones, con **Leitbilder** de referencia, que den paso a valores

17. Ob. cit. p. 83.

morales como sedimento para crear instituciones cuyo éxito lleve a valores añadidos que sean compartidos con los otros grupos de referencia.

El entorno, el orden económico y social de un país, o el ordenamiento internacional, condiciona, promueve y genera el éxito o fracaso de las instituciones empresariales, de la actividad económica. En este sentido debe valorarse el acierto de la Encíclica orientada al desarrollo de los pueblos; pero no entra , sin embargo, en señalar cuáles son los criterios que deben regir este ordenamiento económico [18]. Es en este sentido en el que debe verse que los valores que sirven de referencia orientadora a las instituciones dependen de las condiciones de su entorno, y no sólo las legales, sino societarias, etc. De ese ordenamiento va a depender que la coordinación entre el entorno y la empresa sea más eficiente.

Por ejemplo, cuando se habla del problema del paro, muchas de las causas del mismo están provocadas por el propio entorno. Frecuentemente, interpretando esa coordinación entre los recursos humanos disponibles se genera una mal entendida "**política social**" que busca, sin duda, en principio proteger al más débil, para de esta manera poder darle una respuesta a su dignidad humana; pero, se logra precisamente lo contrario : se destruye capacidad de crear trabajo y de dar la otra dimensión ocupacional. Por un lado, a la protección de la dignidad humana se le subvenciona como paro, pero no se piensa que la dignidad humana trabajando es un valor muy superior si se diesen las condiciones en el entorno para que ese "empresa", creando instituciones, quegeneren trabajo en condiciones que asuman el criterio económico. Gran parte de la política social genera resultados contrarios a lo perseguido por no considerar eficientemente esta relación de

18. En este sentido todo el desarrollo de orden económico y social que se recoge fundamentalmente en parte en la "Mater et magistra" constituye, sin duda, uno de los puntos de referencia en los que la doctrina social de la Iglesia debiera profundizar más a fondo para configurar un punto de partida y, al hablar de desarrollo, acercarse más a esos procesos no sólo económicos, como bien señala la encíclica, sino también culturales, políticos y sociales que tienen que darse como condición clave para generar ese tipo de "empresario" que es el generador de la institución empresarial.

interdependencia entre entorno y empresa. Es más, la creación de paro es generalmente consecuencia, muy acentuada, de la forma en que se definen y coordinan las interdependencias de los entornos empresariales. Y éste no es un problema ideológico, sino un problema de una clara coordinación en eficiencia de las interdependencias.

b) - Por lo que afecta al **principio de la solidaridad**, como respuesta, desde el punto de vista de la Doctrina Social de la Iglesia, y como criterio para definir las relaciones de interdependencia, se insiste, por parte de la Iglesia, en el principio de que "el ejercicio de la solidaridad dentro de cada sociedad es válido sólo cuando sus miembros se reconocen unos a otros como personas" [19].

Debe interpretarse que cuando se orienta en una institución a generar trabajo, a dar producto, a dar servicio, en condiciones más competitivas, significa que la solidaridad es integrar los intereses del otro, del personal, del cliente, del proveedor, para que de esa manera la institución se enriquezca y genere un valor añadido creciente en el que participan los otros grupos de referencia.

Solidaridad no es tanto repartir como hacer participar. Ya que de ese proceso de participación, al disminuir los **costes de coordinación**, costes de las interdependencias, se genera un mayor valor añadido en el que participen los distintos grupos. Podíamos denominarla **"solidaridad al alza"**, esto es, que cada individuo dé de sí el máximo de sus posibilidades; que ese crecimiento de valor añadido sea participativo por los demás y éstos, a su vez, en el mismo proceso, "potencien" al primero, con lo que todo el **conjunto de interdependencias**, que es la clave del éxito, sea más eficiente, con menores costes de coordinación, con menor despilfarro.

---

19. Ob. cit. p. 72.

Cuando se afirma en la Encíclica que "de esta manera la solidaridad que proponemos es un camino hacia la paz y hacia el desarrollo" [20] no podemos más que confirmarlo. En una economía, en una empresa, en una institución donde no se dé la condición de **paz social**, que es la expresión más clara de un **proceso de solidaridad**, pero desde el hombre y su integración en esa comunidad restringida, es cuando verdaderamente la institución triunfa, es innovadora, genera mayor valor añadido y es cuando el hombre se integra en el proyecto que es la clave, dentro del proceso, del papel del hombre.

Este proceso de integración en un proyecto empresarial, en una institución, en un proyecto organizado, no puede ser nunca sólo **unidimensional**, dimensión material o dimensión inmaterial que van definiendo la aptitud, la capacidad integrativa del proyecto, la motivación del hombre y esa realización del hombre en la institución y a través de la institución. Supone esa interdependencia de que las metas de esa institución son coherentes con las metas del individuo y mutuamente se enriquecen. Esa es la solidaridad entre los hombres en un proyecto que, al fin y al cabo, es el que realiza la actividad económica.

Es interesante observar, para terminar, cómo la Iglesia "utiliza como instrumento su Doctrina Social" [21]. Ciertamente toda empresa, y toda institución, trata de crear una **unidad doctrinal** en la que se refleje la identificación de las formas en que se concibe esa institución empresarial, su integración en el entorno, que coincida o armonice con la cultura, las normas y valores generados así como con la filosofía que definan los hombres responsables del proyecto. Sin **unidad doctrinal** los costes de coordinación son muy elevados. Para la Doctrina Social,

20. Ob. cit. p. 74.

21. Ob. cit. p. 78.

sin duda, esa primera categoría de base, como corresponde a la moral, constituye un principio de referencia que tiene y facilita a esta unidad doctrinal.

IV. CONCLUSIONES

De forma muy concisa puede recogerse, desde la perspectiva de la actividad económica y de su desarrollo en las diferentes formas institucionales en los procesos, cómo la Doctrina Social de la Iglesia, a mi entender, con este documento resalta una serie de valores así como la configuración integradora del conocimiento de las ciencias junto al componente y valor de la ética, de la razón, de la cultura y de los elementos que impregnan el contexto en el que se realiza la actividad económica institucional. Una aproximación muy importante.

Si bien domina en la Encíclica el problema de las interdependencias, de la coordinación, del desarrollo como consecuencia de una fructífera colaboración entre las distintas instituciones, entre las naciones, constituye la interpretación de la solidaridad el elemento suavizante de ese proceso de interdependencias con lo que se logra un mayor éxito, una mejor participación y un mejor valor añadido.

Podemos concluir con algunos datos y posiciones de la Doctrina Social de la Iglesia que nos parecen relevantes en este nuevo periodo histórico en el que se trata de dirigir las instituciones y los procesos económicos más desde los valores del hombre que desde la constitucionalidad funcional de las instituciones. No se trata de la construcción de una organización que refleje las interdependencias y encaja al hombre, sino que se desarrolle una forma de organizar las interdependencias entre las naciones, dentro de una empresa, entre las instituciones, que promueva al individuo a ser "solidario al alza", al incremento del éxito y del valor añadido mediante una mejor participación de los otros grupos en ese valor añadido.

1° - La Encíclica configura la Doctrina Social de la Iglesia, como integradora de las otras encíclicas, dentro de un proceso de mayor afinidad con la realidad del proceso económico y social, acercándose a lo "terrenal", a la realidad, en la que el hombre tiene que aplicar sus **posiciones éticas y morales.** Y ésto se produce en:

. Las **instituciones** empresariales, universitarias, etc.
. Los **procesos económicos** internos intraempresariales
. Las **relaciones entre los paises** y las formas de organizarlas.

2° - La economía y sus instituciones son primordialmente **empresas y procesos** que no pueden ser interpretados como sistemas mecánicos. Esta es una crítica importante de la Doctrina Social al intento del reduccionismo de los sistemas complejos; el hombre y sus comportamientos son los que definen los resultados, y no esas otras interpretaciones mecanicistas en las que se considera que establecido el sistema el hombre tiene que "obedecer", "cuelga" del sistema. Este resaltar al hombre como creador, configurador de los sistemas, de la organización, de las interdependencias para lograr valores, es lo que dauna nueva orientación. La Doctrina Social de la Iglesia reafirma al hombre en sus comportamientos como los generadores del éxito o del fracaso.

3° - El hombre y su capacidad creadora queda resaltada perfectamente bajo los criterios básicos de :

. La **libertad** como el punto clave del hombre creador para resolver y diseñar sus problemas

. **No admitir la igualdad** como principio, sino asumir la aportación del **hombre en la desigualdad,** para aflorar potenciales en los que deben participar los otros grupos de referencia.

. El **éxito compartido,** ese valor añadido económico y meta económica, en el que si los demás grupos de referencia participan, generan una

dinámica organizativa que aflora constantemente nuevos potenciales, generando nuevas posibilidades para cubrir las necesidades del hombre y ensalzar su propia dignidad.

4° - Los valores de la actuación del hombre desde su dimensión negativa, desde posiciones de egoísmo, etc. han sido demasiado resaltados en esta encíclica. Desde el punto de vista del **management de instituciones**, de la contemplación de la actividad económica y social, tenemos que entrar en el hombre, a la hora de definir sus valores, no por lo negativo, sino por lo positivo, esto es, hay que definirle los valores que **"deben ser alcanzados"**, y no los valores que no deben ser alcanzados.

Creo que en estos momentos el mensaje de éxito motiva e integra al hombre. En este sentido cambiaría la orientación que se le ha dado a la interpretación de los valores de actuación del hombre con una orientación a cómo deben configurarlos, sobre todo, pasando a segundo término el carácter negativo del poder y del valor añadido individualizado. Se trataría de que esos mismos elementos pueden ser motivo de integración y pueden ser motivos de respuesta al hombre para satisfacción de sus propias necesidades y de los otros. Esto sería otra forma entender la fijación de los valores como brújula de orientación del hombre.

5° - Una de las grandes afirmaciones de esta encíclica es que resalta la **globalidad de las instituciones y de los procesos.** Acentúa la **dimensión económica**, pero en ninguno de los casos la deja en la **unidimensionalidad.** Los procesos no son sólo económicos ni sociales, sino son claras conjunciones de dimensiones culturales, valores, posiciones de distintas índole, que es lo que genera la globalidad que representan los procesos en las instituciones, que es donde se realiza la actividad económica y social.

6° - Resalta esta Encíclica cómo el éxito fundamental se encuentra en la **coordinación, en las interdependencias.** Interdependencia y solidaridad es esa búsqueda permanente para que los distintos pueblos, las distintas comunidades, los distintos grupos de referencia participen en el éxito; no es otra cosa que

la disposición de los recursos económicos y humanos para generar valor añadido, económico y metaeconómico, en el que todos deben participar si se quiere generar capacidad organizativa dinámica que integre y aflore las capacidades del hombre, las virtudes de la motivación individual, de forma que ese afloramiento de potenciales humanos **"retribuya"** a otros diferentes, con menores posibilidades, etc., para integrarlos dentro del proyecto, del éxito.

Este es el gran problema de la economía, de la forma de dirigir las instituciones, de cómo se logra la libertad económica de una sociedad dentro de la empresa, entre la empresa y su entorno, entre la universidad y la empresa o entre las propias naciones.

El éxito se encuentra hoy en la economía, en la **reducción de los costes de coordinación**, esto es, en la adecuada organización de las interdependencias dentro y fuera y entre las instituciones.

7° - La **ética** no es una asignatura adicional, sino que es y debe ser, tanto en la formación del hombre como en la realidad experimental de la vida, algo que está inmerso en todo proceso y en toda institución. Constituye, sin duda, los valores de los que emanan los **criterios de decisión económica y social.** Por lo tanto, hay que tener mucho cuidado de que la ética se enseñe y se practique en el mismo contexto del proceso, y no como un aditamento o anexo. Los valores tienen que estar integrados, ya que de ahí tienen que salir los criterios. Si yo no integro los valores para obtener los criterios tendríamos la **organización "mecánica" de las burocracias;** y ésto es lo que esta Encíclica, repito, rechaza de manera muy clara y precisa, de lo que se puede uno congratular a la hora de buscar en la Doctrina Social de la Iglesia una identificación de valores morales que sean convergentes con la dimensión del hombre en una moderna concepción económica.

8° - Destaca, en una lectura muy personal, naturalmente, que las ideas deben recoger la solidaridad "al alza" y no "a la baja". No hacer iguales, vía concertación, sino igualar vía "consenso de valores". De esta manera se trata de apuntar - a la hora de diseñar cómo resolver las interdependencias - hacia

las mejores prestaciones. Ese éxito consecuencia de una mejor coordinación de las interdependencias debe ser participativo por todos los grupos, para que, a su vez, mejoren su aportación y vayan mejorando todo el conjunto del sistema, que es un conjunto de comportamientos humanos y no un conjunto mecánico.

La **solidaridad "al alza"** significa que los que poseen mayores potenciales tienen que ofrecerlos, cara a su éxito personal, y en la medida en que hagan partícipes de ese éxito o valor añadido a los demás grupos internos o externos de una institución, obtendrán más éxito.

Se trata de potenciar las utilidades, por ejemplo, en la asignación de los recursos humanos de una empresa. Se deben asignar los mejores recursos humanos a las tareas en las que puedan alcanzar el mayor éxito, siempre y cuando participen en ese rol al disponer de una mejor configuración, de un mejor clima, de un mejor ambiente y de unos mejores resultados.

Este es el problema clave del management de las instituciones, de la economía y de los procesos. Debe entenderse la **solidaridad siempre "al alza"**, como una obligación del hombre. Por eso es también muy de agradecer ese rechazo al **"pasotismo"** y esa situación de reclamar del sistema las modificaciones para que no se entienda el conjunto de interdependencias como proceso mecánico y sí como proceso social.

9° - Cada vez depende más la eficiencia en la economía de la forma en que se coordina; quiere decir, que las interdependencias hay que organizarlas por la vía de **"consensos de valores" apriorísticos.** Y estos consensos de valores no son funcionales, o técnicos, sino que son **consensos de valores éticos y morales.** Esto es lo que define una **unidad doctrinal** que sea capaz, se identifique con los valores provenientes del conocimiento del hombre, de sus técnicas, tecnología y economía, de forma que se "abaraten" de tal manera los costes de coordinación que afloren muchas de las energías transformadas en productos y prestaciones económicas y metaeconómicas que llevan al hombre a una mejor satisfacción de sus necesidades.

El hombre necesita **símbolos de éxito**, no sólo económicos, sino también humanos; es cuando verdaderamente se llega a entender esa dimensión que tan negativamente valora, y con razón, la Encíclica sobre el **uso del poder** y el problema de la **ganancia individualizada**, como condición clave para que una institución, un proceso, una sociedad, triunfe y el individuo triunfe también.

10° - La Doctrina Social de la Iglesia, a mi manera de entender, configura con esta Encíclica, integradora de las anteriores, un **perfil de valores** que permite, definir esas tres categorías que conforman el punto de referencia al que el hombre, a la hora de realizar su actividad económica, o de dirigir una empresa, o de decidir sobre un problema, deduce sus criterios económicos y sociales :

. **Cómo incorpora los valores** provenientes del conocimiento humano, de la tecnología, de la economía, de las nuevas dimensiones, de las interdependencias.

. **Cómo valora la ética** proveniente de la razón desarrollada en el transcurso de una cultura, de una historia.

. **Cómo integra esa otra dimensión transcendental** que sería la moral como punto de referencia en la propia Encíclica.

Pedirle a la Doctrina Social de la Iglesia que genere normas, ella sola, para poder dar un campo de aplicación es algo imposible y no es su misión. Pero sí establece la base sobre la que tiene el hombre que integrar **la razón** y de añadir el **conocimiento** para que cada hombre, cada institución, cada proceso, proceda, a la hora de definir criterios, a asignar recursos, a dirigir hombres, con unos valores con los que va a reducir sus costes de coordinación, lo que va a llevar el éxito. **La pobreza material y no material solamente se salva por la vía de la solidaridad "al alza".**