

**IDE** Instituto de dirección  
y organización de empresa.

**Cátedra de Política  
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

LA ETICA EN EL MANAGEMENT :  
POSIBILIDAD DE SU CONFIGURACION TEORICA Y EN LA PRAXIS

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

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 168  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**LA ETICA EN EL MANAGEMENT :  
POSIBILIDAD DE SU CONFIGURACION TEORICA Y EN LA PRAXIS**

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



**Alcalá de Henares, Septiembre 1990**

**C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría**

**Redacción :**

- **Sra. María Teresa del Val**
- **Sra. 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

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION .....	5
II. NUEVOS CONCEPTOS CORPORATIVOS DE LA EMPRESA/DE LAS INSTITUCIONES .....	9
III. CONCEPTO ECONOMICO Y CORPORATIVO DE LA EMPRESA .....	15
IV. LA ETICA EN EL SISTEMA DEL MANAGEMENT .....	19
V. LOS VALORES ETICOS EN EL DISEÑO DE LA FILOSOFIA Y CULTURA EMPRESARIAL .....	24
VI. LA RECUPERACION DEL HOMBRE Y DE LAS INSTITUCIONES COMO CONSECUENCIA DE LAS NUEVAS FORMAS DE DIRIGIR Y ORGANIZAR LA SOCIEDAD .....	28

## I. INTRODUCCION <sup>(1)</sup>

(1) - En la última década se ha producido una creciente utilización del término ética en el contexto de la actividad económica. Han sido siempre tradicionales los planteamientos éticos en torno a los "negocios", formas de realizarlos y características dominantes en la manera de entender tanto las relaciones con terceros, como en lo que afecta a las propias formas de dirigir y orientar las organizaciones.

La recuperación de la "ética" significa, sin duda, una nueva dimensión en la forma de entender las instituciones, así como también los procesos y la propia realización de funciones. Significa, por la propia esencia de la ética, la recuperación del hombre, como ser, en sus múltiples dimensiones, y el paso, a segundo lugar, del predominio de la función como elemento de referencia de la configuración institucional.

Al propio tiempo significa un abandono de una forma de aproximarse a las instituciones con esquemas burocráticos, en los que predominantemente la función constituye la clave de referencia organizativa, y la persona debe

---

1. Este texto es resultado de las intervenciones en la Universidad Pontificia de Comillas dentro del Seminario "Ética en los negocios" celebrado en El Escorial los días 16 y 17 de junio de 1.990 y la intervención en la Universidad de Cantabria en los VI Cursos de Verano en la ponencia: "La ética en el management: Un nuevo concepto corporativo de la empresa".

dar respuesta "eficiente" al cometido que se le ha encomendado. En la medida en que lo asume y lo cumple, y tiene capacidad, ha realizado su tarea de manera eficiente.

Ello supone un mundo, un contexto institucional, y también de procesos conocido; se tienen todos los datos de ese proceso y, consiguientemente, se establece la norma. Cuanto más burocratizante es una organización, cuanto más reglamentista es en su configuración, la capacidad del individuo como persona queda reducida a ser un mero ejecutor-administrador y no a adquirir esa dimensión creativa e innovadora para situaciones cambiantes.

Parte este proceso normativo, por supuesto, de dos dimensiones:

- . De la estabilidad, certidumbre, en la forma de realizar la actividad económica y social de las instituciones y de los procesos.
- . Significa que una vez bien definida la función el individuo dispone de la norma correspondiente para saber cómo debe orientar su actuación y comportamiento en la realización de su "función".

La ruptura de estas situaciones como consecuencia de que ni las instituciones disponen de certidumbre en la forma de adaptarse a las situaciones cambiantes, ni los procesos disponen de la información cierta a la que debe atenerse la persona cuando los dirige, o realiza con su capacidad operativa, lo cual plantea serios problemas a la forma de integrar al hombre en la actividad económica : se encuentra sin normas válidas para las situaciones reales, pero tampoco dispone de una organización flexible.

(2) - Aquí, partimos del hecho de que la ética moral, que afecta fundamentalmente a los valores intrínsecos del hombre en sus relaciones con los demás, se da en parte por asumida. Aquí se trata de analizar la ética desde esa nueva dimensión que significa en el contexto institucional y de procesos económicos:

- . La asunción clara de responsabilidades bajo criterios predominantemente definidos por valores y no por reglamentos al establecer las normas de referencia.

- . La capacidad de asumir el hecho de que la solidaridad se genera dentro del contexto de competitividad.

A la pregunta de que si la ética constituye una moda en el contexto actual puede y debe contestarse que no es así. El peso creciente de la ética en la economía, en las instituciones, en los procesos de dirigir se debe a la nueva configuración:

- . De las instituciones y del entorno, a las condiciones de incertidumbre en las que tienen que desarrollarse.
- . A la recuperación del hombre como el ente responsable y realizador de instituciones y procesos.
- . Al hecho de que todo proceso burocrático genera elevados costes de coordinación debido a su rigidez y lentitud a adaptarse a los situaciones cambiantes.

Independientemente del gran peso de la ética "en los negocios" en la medida de la "ética moral clásica o valores perennes", valor permanente en el contexto de la actividad humana, surge con un mayor peso esa ética derivada no ya del hecho de no respetar normas morales, sino al hecho de asumir una "solidaridad al alza", esto es, la capacidad del individuo para aportar mejores soluciones, la forma de coordinar instituciones y procesos, con el fin de lograr una mejor satisfacción de las necesidades dentro y fuera de las instituciones.

- (3) - También es curioso observar que este fenómeno de recuperación de la ética en la economía, en las instituciones y en los procesos, en el management, surge cuando hay una sensación generalizada de cierta "pérdida de valores éticos" en el comportamiento de muchas personas e instituciones.

Pero además este debate no es sólo un debate de la praxis, sino fundamentalmente teórico, con lo que la economía vuelve a replantearse su "rol" o papel dentro del contexto de una sociedad: la búsqueda de normas, valores sustitutivos de la aceptación generalizada de que las organizaciones no

inciden en la eficiencia o ineficiencia de la actividad económica; la economía como valor en sí de eficiencia en la utilización de recursos escasos y la economía en su dimensión de pieza muy relevante en la configuración de las instituciones económicas y sociales, así como en la solución de los problemas societarios-políticos.

Se podría también preguntar si estamos ante un espejismo o tecnicismo para encubrir una determinada situación, por ejemplo, la búsqueda de nuevos sistemas directivos y organizativos, o si se trata de un mero problema semántico sobre la forma de evaluar comportamientos correctos o incorrectos de la persona en el proceso económico y social.

- (4) - La ética surge en los últimos años acompañando precisamente a un desarrollo creciente de los procesos de descentralización. El Estado cede permanentemente paso como consecuencia de la evolución de valores y del elevado coste de su actuación al protagonismo de las instituciones singulares. En este contexto se encuentra este proceso de descentralización, de mayor protagonismo de las instituciones singulares, lo que implica una mayor beligerancia a la hora de definir las formas de coordinarse entre estas instituciones y la forma en las cuales estas instituciones asumen la respuesta de eficiencia en la adaptación a su entorno, a la sociedad.

La "ineficiencia" de las instituciones públicas no es un hecho que corresponde a situaciones o comportamientos anómalos, sino que son los elementos o sistemas de valores que definen la dinámica actual de cambio, rápido y flexible, los que hacen imposible que pueda darse a través de estructuras directivas y organizativas de tipo burocrático una respuesta eficiente como consecuencia de la dinámica organizativa necesaria para lograr las cotas de flexibilidad y rapidez precisas.

- (5) - Pero es que al propio tiempo se entra en un nuevo debate en cuanto a la forma de entender la dirección de los hombres, no sólo el estilo, sino la forma de integrar y entender la figura humana. El liderazgo, como punto de referencia, con estrecha vinculación a la persona y, por otro lado, la corporación, como institución integrante, son dos de las claves que están planteadas en el contexto actual del desarrollo económico y social.

Las preguntas que aquí nos vamos a plantear corresponden fundamentalmente a:

- . Cómo se integra la ética en las estructuras del management?
- . Cómo se configuran criterios y normas?
- . Dónde se acopla en los procesos directivos y cuál es su encaje?
- . Cómo se enseña, como se "vende", la ética en las instituciones singulares y en el contexto directivo y organizativo?
- . Cómo la asume el hombre en su "misión" en las instituciones?

La ética en el contexto de las instituciones económicas y sociales, en la realización de sus actividades, en los procesos en los que está inmerso el hombre, significa el establecimiento de normas de referencia que permitan evaluar si las decisiones que se adoptan son coherentes con :

- . La institución en la cual se está actuando coordinadamente.
- . Con el contexto de la sociedad y sus situaciones.
- . Con el propio individuo que realiza.

Ética, como se verá más adelante, supone un nuevo concepto institucional, una nueva forma de entender las organizaciones y el "rol" del hombre en la misma.

## II. NUEVOS CONCEPTOS CORPORATIVOS DE LA EMPRESA/ DE LAS INSTITUCIONES

La creciente consideración de la ética en el contexto de las instituciones empresariales, en particular de todo el sistema directivo, implica un amplio enriquecimiento del papel del hombre en el contexto económico y social. En la última Encíclica Papal <sup>(2)</sup> se recuperan precisamente estas dimensiones del comportamiento humano dentro de las instituciones y se valoran de manera

---

2. Véase García Echevarría, S., "La Ética en las instituciones económicas y sociales. Contribución de la Doctrina Social de la Iglesia" (en prensa).

acertada las consecuencias de comportamientos que sólo pueden entenderse desde esa dimensión ética en las estructuras organizativas y en cuanto a la repercusión de los comportamientos sobre los otros, en las otras personas implicadas, externa o internamente, con la institución empresarial.

Esta nueva dimensión, que se encuentra estrechamente vinculada a las posiciones de conocimiento, de poder, de integración en un determinado contexto directivo y organizativo, en una relación diferenciada con su entorno, implica que la norma de referencia para evaluar el comportamiento del individuo no es una norma reglamentarista, sino que el individuo tiene que asumir desde su propio sistema de valores. Esto es, que asuma o no, con mayor o menor intensidad, la responsabilidad y las prestaciones que debiera esperarse del mismo, en cuanto a la incidencia en los comportamientos de los demás y en los resultados de esta conjunción en "comunidad" para resolver los problemas de la comunidad, de la empresa o de los individuos singularmente.

Por ello, la dimensión ética en el comportamiento de un directivo es relativa con respecto a los grados de disposición de zonas de juego que le concede el entorno; es función de la propia evolución de ese entorno y en la medida en la que el proceso descentralizador va cediendo poder, capacidad de realización, cede responsabilidad a las instituciones singulares y a los individuos.

Como puede apreciarse el entorno, en sus distintas dimensiones, y muy en particular por la dinámica generada como consecuencia de:

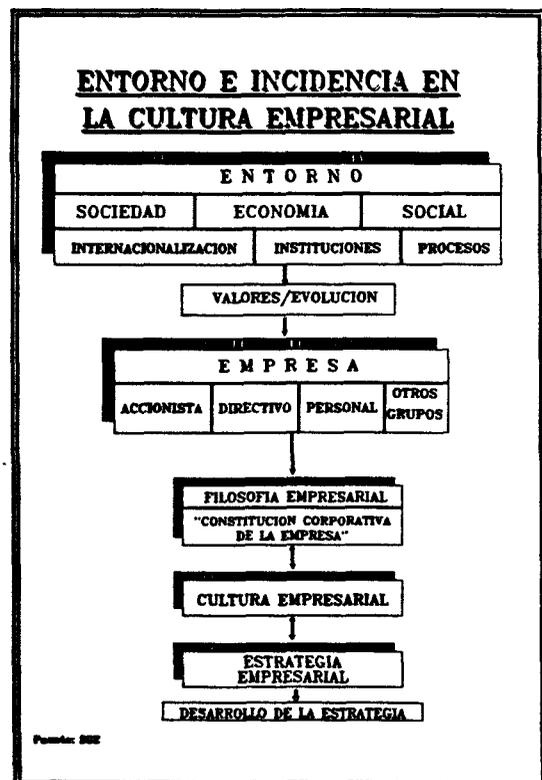


Figura 1. Incidencia de la evolución del entorno en la configuración de la empresa

- . La internacionalización de los procesos políticos, económicos y sociales,

- . Las nuevas formas institucionales, y la creación de nuevas instituciones permanentemente,
- . Las nuevas formas de configurar los procesos políticos, económicos y sociales,

implica una dinámica de valores desconocida hasta ahora históricamente. Es en esa dinámica de valores en la que se genera la necesidad de nuevas instituciones empresariales, bien por el proceso de adaptación de las instituciones existentes, o bien por el hecho del descubrimiento de nuevas formas de configurar la institución empresarial.

Los cuatro grupos sociales, que crean y configuran las instituciones, dotan a la misma de una "constitución corporativa de la empresa", esto es, de una filosofía empresarial que legitima al contenido institucional, empresarial, y a las formas de actuación de esa institución cara a su entorno como también con respecto a la propia configuración interna.

En este contexto el proceso de realización de la actividad empresarial, el desarrollo de la estrategia elegida, está condicionada por los criterios o valoraciones que define a la institución, recogida en su filosofía empresarial y que, por lo tanto, generan una forma de entender la institución y el comportamiento de las personas en ese proceso.

Junto a la responsabilidad, como valor ético clave el otro criterio dominante en el proceso de la configuración de las instituciones empresariales lo constituye el criterio de competitividad.

Competitividad constituye, en su sentido nato, la respuesta de las instituciones y de los individuos a cubrir de manera más eficiente las necesidades de una sociedad y, consecuentemente, a lograr instituciones y comportamientos individuales que puedan realizar las máximas aportaciones. Así puede entenderse en la última Encíclica Papal <sup>(3)</sup> cuando se habla de los problemas de la desmotivación, del pasotismo y de todas aquellas otras manifestaciones de la dejación

---

3. Véase García Echevarría, S., "La Ética en las instituciones económicas y sociales. Contribución de la Doctrina Social de la Iglesia" (en prensa).

de las prestaciones, de la idea de servicio en el hombre.

Competitividad es, por un lado, un criterio económico, de una capacidad de respuesta a la adaptación de las instituciones a sus entornos y, por otro lado, competitividad es un posicionamiento humano que recoge la predisposición del hombre para utilizar sus potenciales, sus conocimientos y sus capacidades para transferir en la idea de servicio a otros esa posesión de capacidades disponibles.

La competitividad no es un valor negativo cuando se dan las condiciones para su ejercicio institucional e individual, sino que constituye uno de los principios éticos más importantes a la hora de integrar al hombre en las instituciones y definir sus comportamientos.

En la figura 2 puede apreciarse claramente cómo el criterio competitividad divide el proceso de creación de las instituciones en las dos dimensiones claves:

- . Todo el proceso de generación de la creatividad institucional que conlleva a una dinámica de la cultura empresarial.
- . Y toda aquella otra dimensión ya institucionalizada que implica la realización de esa institución y los procesos que la configuran.

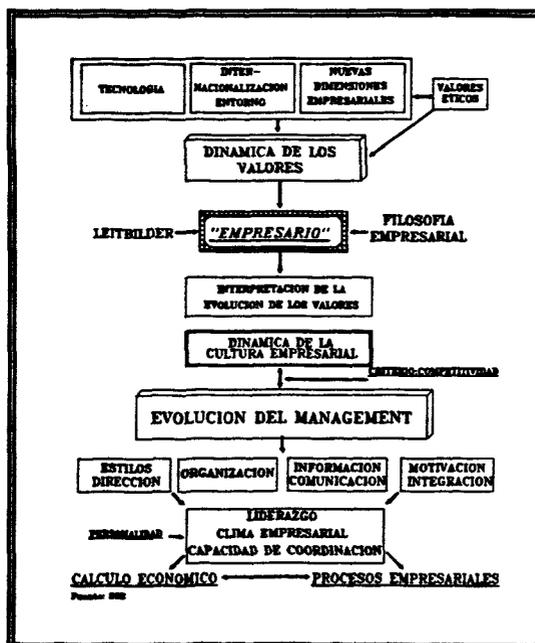


Figura 2. El proceso de surgimiento empresarial y de su configuración institucional

El criterio de competitividad constituye, por lo tanto, ese proceso de selección de una dinámica empresarial a la hora de configurar la institución.

La dinámica de los valores proviene, por un lado, de los valores éticos, predominantemente morales, que definen el campo de actuación de una comunidad y,

por otro lado, de los valores derivados de los procesos de cambios.

En las dimensiones de la tecnología, de la internacionalización y de la apertura de los entornos, de las nuevas formas institucionales, se ha generado una dinámica muy rápida de cambio que a veces tiene dificultades para armonizarse con la estabilidad de los valores éticos, o mejor dicho, con el problema de la interpretación de estos valores éticos para las nuevas situaciones de cambio de los valores que afectan a las dimensiones mencionadas.

El empresario es la persona que asume en esa dinámica de valores la otra forma de entender la solución a los problemas y para ello necesita, por un lado, el tener:

- . Leitbilder o referencias claras de lo que puede ser esa nueva institución o cuál debe ser la modificación a realizar en la institución actual.
- . Y necesita poder materializar los contenidos y formas de alcanzarles en el contexto de una filosofía empresarial.

Todo ello genera una dinámica de cambio cultural empresarial que es la que tiene que someterse al criterio económico de competitividad y no a criterios de corte contable o de otra naturaleza como son beneficios o magnitudes semejantes.

Pudiéramos por lo tanto señalar que aquí hay dos dimensiones éticas en esa figura 2 :

- . La figura que corresponde a esa dimensión empresarial nata de descubrimiento y generación de la idea institucional.
- . La ética que afecta a la transformación, en una materialización económico social de esa idea y de su configuración en procesos y funciones en la institución de la empresa definida por su management.

Véase que cuando se está hablando de la ética en el management se ha definido claramente en el esquema planteado en torno a:

- . La forma en la cual se dirigen hombres.
- . La forma en la cual se integran los hombres en la organización.
- . La forma en la cual los hombres se integran a través de la información y comunicación.
- . La forma en la que se motiva al hombre y se le integra.

Véase que como consecuencia de todo ello se crea una institución que tiene una:

- . Referencia a una persona como punto de referencia o conjunto de personas.
- . Genera un determinado contexto social en el cual se realiza el hombre.
- . Genera una mayor o menor capacidad coordinativa, esto es, mayores o menos costes económicos.

De la forma en la cual se transforma la idea institucional corporativa a la institución operativa, que es la empresa, existen mejores o peores soluciones para los problemas de una sociedad. Es por ello por lo que los valores éticos son fuertemente diferenciables según el "rol" o papel del directivo, o empresario, en el contexto en el cual está involucrado.

Se pasa de una regulación predominantemente normativa legal, por un lado, y, por otra parte, reglamentarista, a un papel más basado en la coordinación en las instituciones bajo sistemas de valores.

No existe además ninguna otra alternativa de dirigir y organizar las instituciones en los contextos económicos y sociales actuales.

La competitividad es el resultado de una eficiencia, no sólo de la utilización de los recursos, sino de la forma de entender la institución, la empresa. Esto es, la competitividad es el resultado de:

- . Si la empresa existente, o la nueva creada, resuelve más eficientemente las necesidades de esa sociedad en los nuevos contextos tecnológicos,

económicos e institucionales, dentro del marco de la ética moral.

- . Si verdaderamente la capacidad corporativa de esa institución permite diseñar valores en los que las personas involucradas de dentro y fuera de la empresa pueden apreciar los criterios de decisión que les conduzcan tanto a la eficiencia en la asignación de los recursos materiales como a la forma de integrar al hombre en la corporación.

Nunca como hasta ahora lo económico y lo social, en su más amplio sentido, constituyen piezas tan indisolubles del contexto social y de ello depende el éxito de la conducción de instituciones y de hombres.

La realidad es compleja y, consiguientemente, todo intento de reduccionismo es absurdo; el hombre asume fundamentalmente esa complejidad por la vía de una armonía en los sistemas de valores con la institución que se ha integrado y con los criterios éticos asumidos en torno a sus responsabilidad y "cesión" de sus capacidades.

### III. CONCEPTO ECONOMICO Y CORPORATIVO DE LA EMPRESA

Es necesario asumir la introducción del concepto de ética en la empresa como corporación. Este sentido e interpretación de la empresa debe diferenciarse claramente entre lo que es un concepto económico de la empresa, asumida fundamentalmente como un conjunto de funciones que se combinan a los efectos de obtener servicios y productos, de lo que entiendo por corporación.

En la figura 3 puede apreciarse este concepto de empresa donde las distintas funciones operativas reales, operativas formales, así como la información y la dirección asumen fundamentalmente el proceso técnico económico de la combinación de esos factores.

Independientemente de que ya en este mismo proceso existe un espacio disponible para juicios de valor, para valores en los que las personas responsables

de esas funciones asignan recursos y dirigen las funciones, la dimensión ética aparece fundamentalmente en cuanto ese conjunto de funciones se encuadra dentro de una corporación.

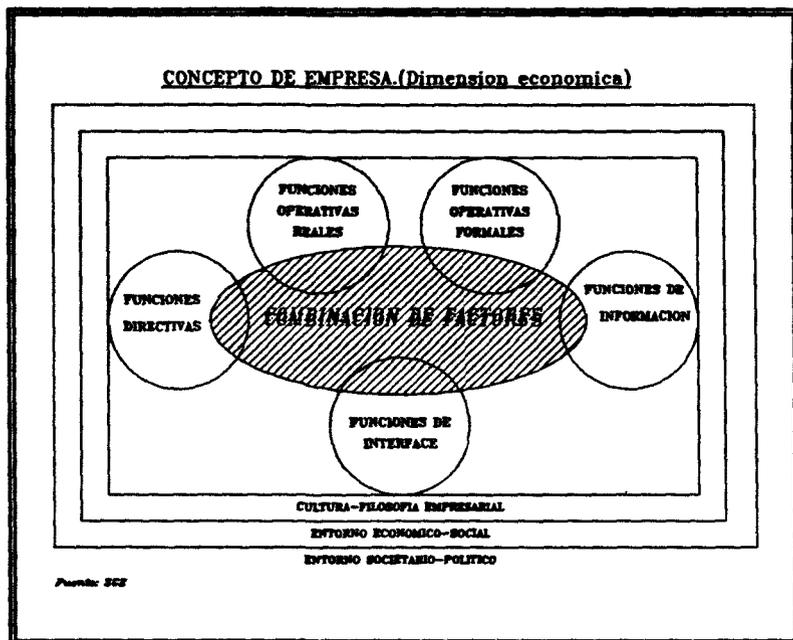


Figura 3. Concepto de empresa en su dimensión económica empresarial.

La corporación viene definida, tal como se refleja en la figura 3, como el hecho de la definición de normas de conducta, de su cultura, comportamientos y también de la legitimación de su contenido, de su orientación, de su filosofía empresarial.

El verdadero problema ético no surge, en principio, sólo del hecho de la contemplación aislada de la institución empresarial, como combinación de factores e institución "hacia adentro", sino que se produce en el momento en que está integrada en los entornos económico-social y societario-político.

Esta interdependencia entre la empresa como institución singular y su entorno es la que genera los puntos de referencia en cuanto al comportamiento ético predominantemente en los niveles directivos.

La dimensión corporativa de la empresa viene definida en el modelo diseñado en la figura 4. La corporación implica fundamentalmente el vínculo entre el entorno en el que tiene que aportar competitivamente sus productos o servicios y también ahí adquirir sus recursos, así como la propia dimensión organizativa, o el proceso de combinación de factores como tales.

**La dimensión corporativa abarca fundamentalmente:**

- . **La definición de la corporación a través de los contenidos y comportamientos: la filosofía empresarial.**
- . **La determinación de las normas de conducta y valores: la cultura empresarial.**
- . **Las formas y selección de la adaptación: la estrategia empresarial.**

Estas son las tres dimensiones que diseñan una corporación.

La ética, en este plano, compite fundamentalmente a las personas e instituciones que configuran la institución empresarial a este nivel "político" de la institución, asumiendo la responsabilidades que les corresponden.

Por otro lado, las personas, los altos directivos, responsables de la traducción de esa dimensión corporativa al plano operativo, en el diseño de la :

- . Planificación empresarial.
- . Organización empresarial.
- . Sistemas de información.
- . Estilos de dirección.

son los que definen el proceso de realización de esa idea de implementación.

El proceso operativo, o aquí denominada dimensión organizativa, es en el que se encuentra la dimensión funcional o de proceso que anteriormente hemos mencionado.

Aquí pueden apreciarse ya, en principio, tres niveles éticos fuertemente vinculados a los tres niveles de juicios de valor:

- . **La dimensión corporativa es fundamentalmente juicios de valor éticos en un máximo grado de referencia, y son los que constituyen la institución.**



. A nivel del management los juicios de valor son importantes, pero lo que tiene que asumir es la implementación de la idea corporativa, con la responsabilidad del diseño institucional, de procesos y funciones.

. En la dimensión organizativa existen juicios de valor fundamentalmente de orden técnico y en medida inferior de valoración o juicios de valor éticos.

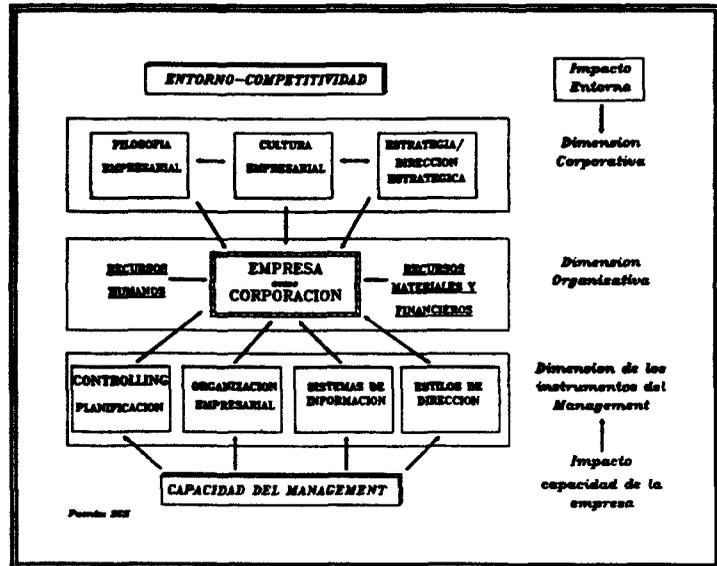


Figura 4. La empresa en su dimensión corporativa

Consiguientemente, la diferenciación de las responsabilidades y la diferenciación también

de los conceptos que configuran la institución empresarial deben ir configurando, dentro de su capacidad de generar normas, los valores éticos en cada uno de los distintos niveles.

Considero que el diseño de estos dos modelos interpretativos de la empresa nos puede ayudar a ir estableciendo una "tipología" de valores éticos de acuerdo con las responsabilidades y capacidades de cada una de las personas y de sus obligaciones y contribución al conjunto de la institución.

La legitimación de la institución empresarial pasa necesariamente por su diseño corporativo en cuanto a su capacidad de respuesta a la sociedad, tanto en cuanto a su eficiencia económica (competitividad), como en cuanto a su capacidad de respuesta integradora de recursos, fundamentalmente humanos, pero asimismo materiales.

## IV. LA ETICA EN EL SISTEMA DEL MANAGEMENT

La ética en una institución empresarial descansa en las referencias de los sistemas de valores. La configuración de estos sistemas de valores proviene básicamente de tres categorías, claramente definidas, tanto en el contexto teológico como en el concepto filosófico.

Estas categorías que configuran los valores son:

(1) - Aquellos valores que están generados por el desarrollo de las ciencias empíricas, de la capacidad del hombre para dar respuesta a:

- . Tecnología.
- . Economía.
- . Instituciones económicas.

En esta categoría, tal como se aprecia en la figura 5, se trata de cambios de valores en general relativamente aceptados y sus problemas de adaptación o de cambio, según momentos históricos y mentalidades, pueden superarse con mayor o menor dificultad.

(2) - La segunda categoría de configuración de los valores son los valores "éticos" que descansan en la razón del hombre, en los conocimientos acumulados del hombre en su comunidad y que vienen definidos por su entorno religioso, histórico, cultural e institucional.

Se trata de procesos de gran rapidez de cambio en estos momentos : generan mayores resistencias. No ya el hecho de la visualización de elementos tecnológicos, o económicos, o constituciones económicas, sino son cambios de puntos de referencia valorativos, de juicio de valor tradicionales y basados fundamentalmente en la capacidad generadora de normas por el hombre.

- (3) - El tercer grupo corresponde a los "valores morales", y que vienen definidos por valores perennes, basados en la interpretación transcendental del hombre y definidos generalmente a nivel de la doctrina moral de la Iglesia o de otras concepciones del hombre.

Aquí se trata en los problemas de adaptación, de "conversión", que son procesos de difícil y compleja realización.

La aceptación en los distintos niveles empresariales de normas de referencia éticas i m p l i c a fundamentalmente una combinación de todos estos valores y su diferente predominio de unos u otros en el contexto institucional, o en el contexto de proceso, o de función dentro de

la empresa. Existen posiciones como son las dimensiones corporativas, con un gran peso de la tercera categoría, pero también con consecuencias muy importantes de las dos anteriores.

En otros procesos o funciones domina la responsabilidad de estar al día, o de participar en determinados procesos tecnológicos, económicos o institucionales y, consiguientemente, según los niveles de referencia el mix de categorías se encuentra fuertemente diferenciado.

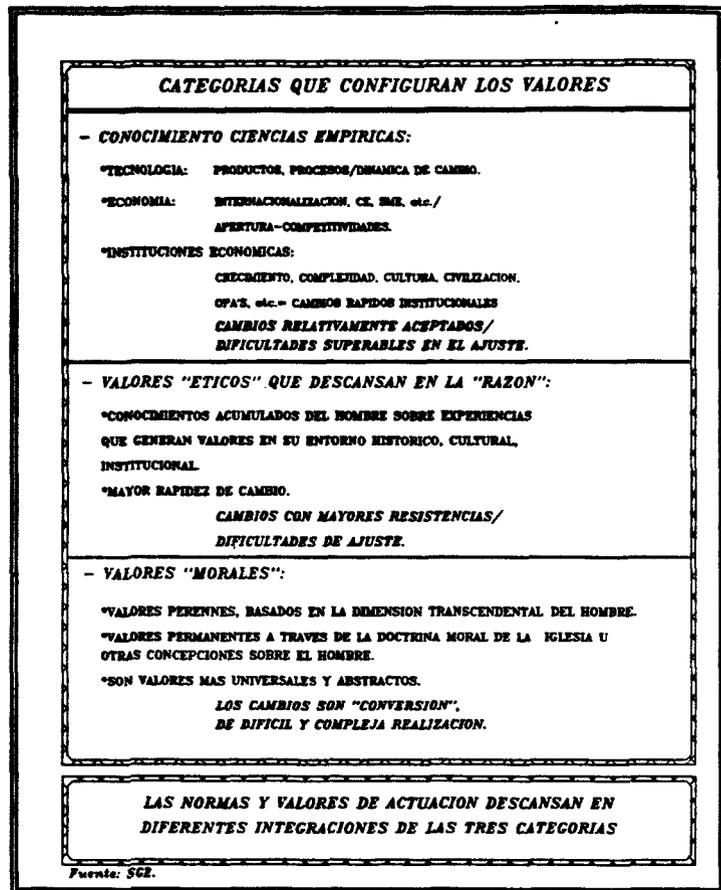


Figura 5. Categorías que definen los valores

Si tratamos de integrar estas diferentes categorías de valores en los conceptos empresariales, económico y corporativo anteriormente mencionado, podemos llegar a un esquema como el que se refleja en la figura 6.

El sistema de valores de esa sociedad y entorno establece unas referencias, normas éticas, en las categorías anteriormente mencionadas, que constituyen puntos de referencia, de valoración para el comportamiento de cada una de las personas y el enjuiciamiento de las propias instituciones en cuanto a sus contenidos y formas de actuación.

Esa ética, desde la perspectiva de las instituciones empresariales, y dentro del marco moral de un conjunto de sociedad, implica, a mi entender, básicamente dos componentes claves, entre otros:

- . Responsabilidad, en el sentido de asumir un tipo de solidaridad al alza, esto es, que cada una de las personas e instituciones asumen responsablemente la parcela de poder que en el proceso de descentralización se le ha concedido para asumir con eficacia la realización de sus cometidos y alcanzar los objetivos bajo la idea de aportación.
- . Competitividad, en el sentido de eficacia no solo económica, sino también societaria e incluso humana.

Esto es el hecho de establecer normas de conducta en las que el hombre integre la idea de servicio, de aportación del máximo de sus posibilidades al contexto de la institución en la que se realiza y a la de su entorno.

Ambos elementos responsabilidad y competitividad, generan o definen el marco ético de actuación, crea las referencias para cada una de las dimensiones que constituyen la empresa:

1 - La dimensión corporativa, en el sentido anteriormente mencionado de la definición de:

- . La filosofía empresarial
- . La cultura empresarial
- . El diseño estratégico de cómo esa corporación asume sus contenidos,

**asume las relaciones internas y externas entre los hombres, y asume también la elección de la forma en la cual se adaptan las situaciones de cambio.**

**Esta dimensión corporativa está definida en un marco ético de actuación. En una corporación bien definida debe recogerse en una filosofía empresarial, o en códigos de conducta, en el sentido de definir las máximas normas de referencia en las que tienen que orientarse directivos y personal, así como la interpretación de enjuiciamiento desde fuera esa institución.**

- 2 - La dimensión individual que asume en realidad el protagonismo de la ética, implica contribuir a esa definición corporativa y a la asunción de las normas allí reseñadas en cuanto sean conformes a la ética individual.**
- 3 - La dimensión organizativa en cuanto que en el marco ético no se trata solamente de meras proclamas de comportamientos, sino de implementarlas en el contexto del management. Esto es, se trata de que ese marco ético de actuación se refleje en actuaciones organizativas que son, al fin y al cabo, las formas en las que se coordina la institución empresarial dentro de la misma, en su organización, y con su entorno, en sus relaciones con terceros.**

**Aquí se trata básicamente de la responsabilidad ética en torno a:**

- . Estructura de los sistemas de dirección.**
- . La forma en que se dirige, los estilos de dirección.**
- . La elección de la organización y el papel del hombre en la misma, esto es, el grado de capacidad creativa e innovadora, y la asunción de responsabilidades y competitividad.**
- . La responsabilidad del diseño y realización de los procesos con todas sus consecuencias.**
- . La responsabilidad de los productos y servicios que genera y las aportaciones que implican para la empresa y para terceros.**

4 - Véase que la dimensión corporativa que integra a la dimensión individual y establece los puntos de referencia en los cuales la norma para la institución define los comportamientos y actuaciones individuales, genera, o busca, la generación de una **unidad de doctrina**, esto es, a la institución y al individuo de esa institución se les interpreta, se les conoce, por un determinado tipo de valores, comportamientos, actitudes, frente a los problemas y a las relaciones en las organizaciones.

Esta unidad de doctrina es lo que hace integrar al hombre, no alinearlos, dándole campo de actuación para el desarrollo de su personalidad por la vía de la creatividad y de la innovación.

Hay un efecto clave en todo este planteamiento: y se refiere fundamentalmente a que este marco ético de actuación, en cada una de las instituciones singulares, en cada una de las empresas, genera, a su vez, aporta a su vez, a la sociedad, no son sólo productos o servicios, sino la forma en la cual se resuelven los problemas; una mayor o menor conflictividad social, una mayor o menor integración de los entornos, de los clientes y

de los proveedores, o del Estado o de la opinión pública, mayor o menor capacidad de valor añadido en el que participan las demás instituciones, son todos resultados de la forma de definir el consenso de valores y no concertaciones.

La empresa, como toda institución singular, en organizaciones sociales descentralizadas, asume un papel predominante a la hora de configurar el sistema de valores de esa sociedad. Y ésta es quizás la mayor responsabilidad, a los distintos niveles mencionados, de las personas involucradas en empresas o en instituciones singulares.

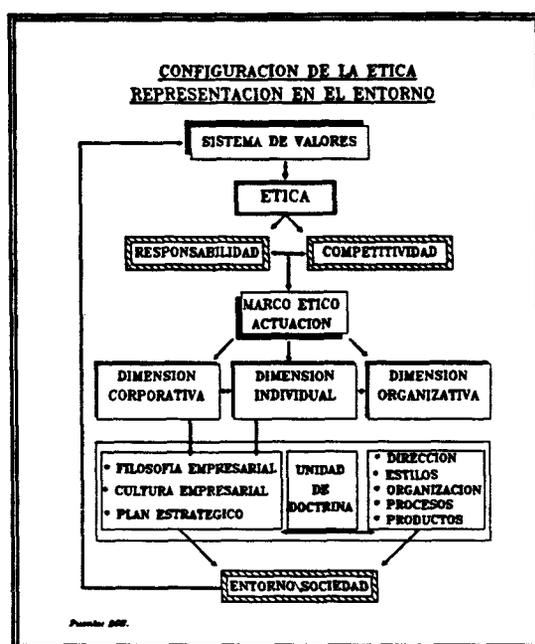


Figura 6. Configuración de la ética en la institución empresarial y su repercusión en el entorno

Véase cómo en la figura 6 se recoge que este entorno y sociedad repercute en la dimensión corporativa y repercute también en la asunción de responsabilidad, así como en la definición, modificación o dinámica de los sistemas de valores.

## V. LOS VALORES ETICOS EN EL DISEÑO DE LA FILOSOFIA Y CULTURA EMPRESARIAL

En los diferentes análisis empíricos puede observarse que con una orientación de futuro se considera, en las diferentes culturas de los países más relevantes en el contexto económico y social, a los principios éticos como el valor más importante en el directivo.

En la figura 7, resultado de los análisis empíricos internacionales, puede verse el gran peso que se concede en la actualidad y, sobre todo, en el futuro, a los principios éticos como punto de referencia de las instituciones empresariales y del directivo.

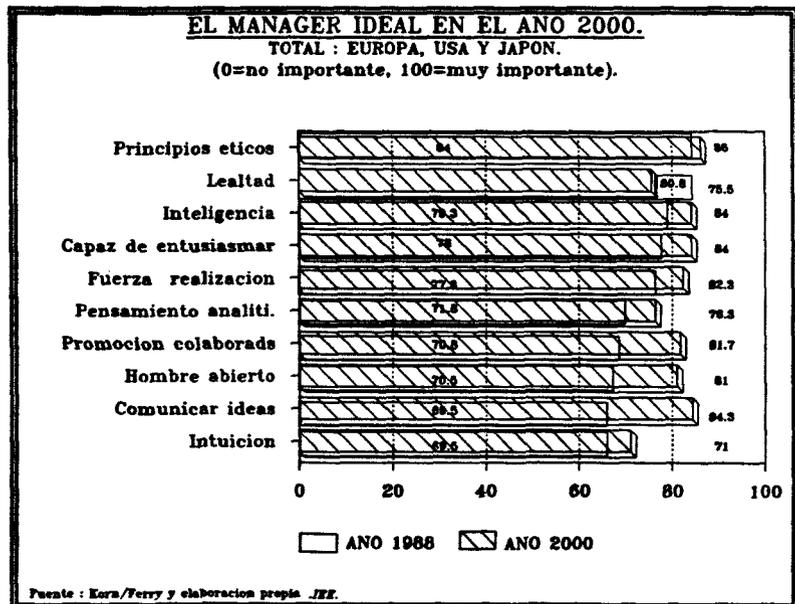


Figura 7. El manager ideal en el año 2000

Véase que aquellos valores relacionados con el hombre, tales como comunicar, hombre abierto, fuerza de realización, capaz de entusiasmar, lealtad, constituyen, todas ellas, referencias del más alto valor en el contexto futuro del directivo.

Los valores éticos constituyen la base para los juicios de valor sobre los que tienen que descansar los criterios de decisión corporativa. Tal como puede apreciarse en la figura 8 la filosofía empresarial, que recoge los valores y el comportamiento, configuran los criterios supremos de decisión dentro del contexto institucional, y su misión fundamental es la de coordinar en la corporación.

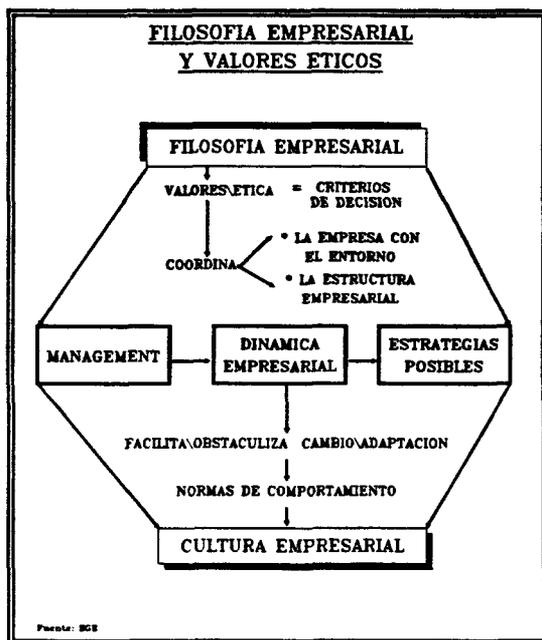


Figura 8. La filosofía empresarial y los valores éticos como base de los criterios de decisión

valores corporativos.

Los valores son los que generan en el contexto de la filosofía empresarial:

- . las referencias para la actuación de los managers
- . las referencias para la elección de las estrategias posibles
- . define la dinámica empresarial y su orientación de futuro.

Como puede observarse esta concepción corporativa, sus valores, va a facilitar u obstaculizar el proceso de adaptación al generar normas de comportamiento que configuran una cultura empresarial a favor o en contra de los procesos de adaptación y de las normas de comportamiento. Presentar grados diferentes de resistencia.

La clave del éxito de las instituciones económicas y sociales es la capacidad de coordinación entre instituciones y hombres, de dentro de la empresa, o de la empresa con el exterior.

Por ello, la coordinación necesita criterios no normativos, sino criterios de naturaleza de sistema de valores para coordinar con el entorno y conocer dónde puede ser más eficiente o ineficiente la institución, dónde está legitimada esa institución. Lo mismo sucede en cuanto a la propia estructura empresarial y a la integración del hombre al definir la corporación y los

En este sentido los valores éticos representan la clave de la relación entre el hombre y la corporación, la base para las decisiones corporativas que configuran la plataforma de las decisiones económicas y sociales de instituciones y personas.

En la configuración de los distintos niveles de las referencias éticas corresponden, sin duda, responsabilidades diferenciadas y competencias diferentes, según los niveles en los que se desenvuelve una persona dentro del contexto institucional.

Así se recoge en la figura 9 cómo en el sistema "político" de la empresa, en el que se configura el proceso corporativo, el sistema de valores que constituye la base de la filosofía empresarial asume la máxima responsabilidad dentro del contexto de ese ordenamiento o sociedad, y de las funciones "descentralizadas" que tiene que asumir.

El sistema administrativo, o de la Alta Dirección y Gestión, se trata fundamentalmente del establecimiento de normas de comportamiento definidas por sus sistemas de valores y del contexto en el cual tiene que tomar referencia la persona responsable de la

dirección, de partes de la institución, o de procesos, así como también de las distintas funciones.

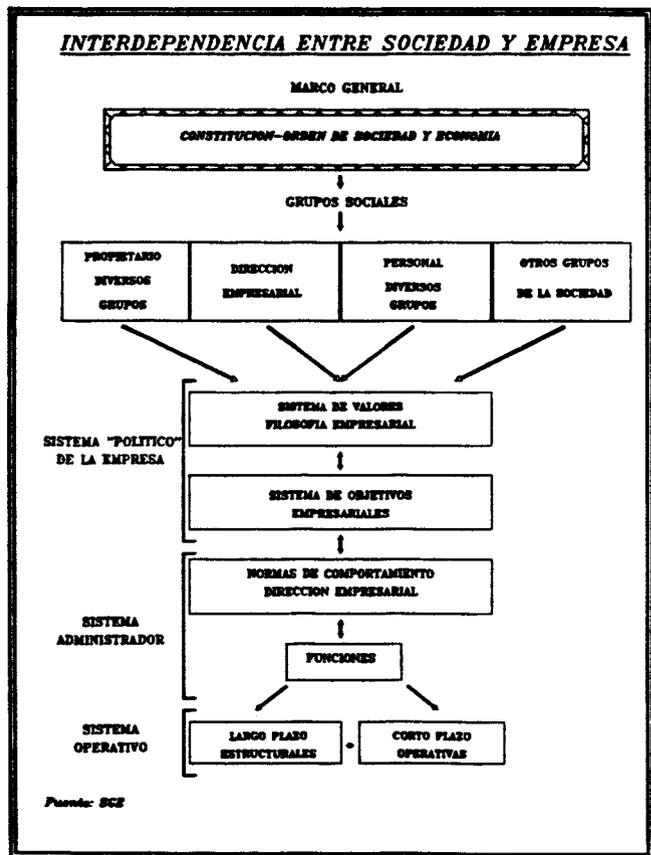


Figura 9. Interdependencia entre sociedad y empresa

Lo mismo en el sistema operativo existen normas de comportamiento que afectan al conjunto de la institución y a la implementación de los cometidos funcionales que asume cada una de las personas o áreas de la empresa.

En una concepción de "dirección de la empresa por valores" se trata de integrar a estos distintos niveles bajo una **unidad doctrinal** en el contexto de que todos los niveles, con sus diferentes responsabilidades y aportación a la competitividad, se agrupen dentro de una unidad doctrinal. De esta forma se genera un cuerpo común de interpretación de las referencias sobre las que cada una de las personas, en procesos parciales o en funciones, tienen que evaluar si su contribución corresponde al sistema de valores de la institución y al propio sistema de valores individual.

Es por ello por lo que la ética empresarial, en su diversidad, por un lado, de responsabilidades y aportaciones a la competitividad, según los niveles en los cuales se defina el rol de cada individuo y, por otra parte, su capacidad de implementación en las diferentes situaciones, conlleva en sí un proceso complejo en el que se trata de formar a los directivos y a las personas en el manejo de la interpretación y definición de normas de comportamiento dentro de un sistema de valores común.

Los valores deben corresponder a la hora de su diseño fundamentalmente a criterios de :

- . Que sean relevantes para la operatividad en la praxis, sobre todo, a la hora de implementar las ideas y procesos de cambio organizativo como se manifiestan al final.
- . Se trata de que los motivos sean razonables y asumibles por las distintas personas.
- . Que generen normas con las cuales puedan operar.
- . Que los valores éticos correspondan al desarrollo de un diálogo por el que se entiendan las distintas partes.

- . Que se puedan generar por ese diálogo normas, argumentos, para la aceptación de las normas corporativas o individuales.
- . Que esas normas encuentren un consenso de valores y que sean asumidas por una gran masa crítica de la institución empresarial.

Si esas normas o valores no son asumidos por amplias masas críticas difícilmente puede lograrse la misión fundamental que se busca en los valores que es la capacidad de coordinación de manera flexible y eficiente.

La ética dentro de una institución debe ser fundamentalmente una ética empresarial de tipo comunicativo, esto es, que establezca una ósmosis en el sentido de que genere una cultura empresarial en la que pueda descansar una identificación corporativa y, consiguientemente, una integración del hombre en ese proyecto con la adecuada asunción de los valores en los que descansa esa aportación.

## VI. LA RECUPERACION DEL HOMBRE Y DE LAS INSTITUCIONES COMO CONSECUENCIA DE LAS NUEVAS FORMAS DE DIRIGIR Y ORGANIZAR LA SOCIEDAD

La importancia de la ética en el contexto económico y empresarial radica, en una parte sustancial, en la necesidad imperiosa de recuperar un nuevo tipo de institución que pueda dar respuesta a las exigencias de cambio.

La rápida dinámica de los valores, los cambios tecnológicos, económicos e institucionales, implican fundamentalmente otro tipo de institución, otra forma de dirigir y otra forma de organizar a los hombres en las instituciones.

La corporación, la institución de hombres, es un conjunto de normas de comportamiento y actitudes que generan una cultura empresarial que posee formas diferentes de interpretar la empresa, sus contenidos y sus formas de responder a

las necesidades del entorno, la flexibilidad y rapidez de adaptación, la forma de relacionarse los hombres dentro de la empresa y, por lo tanto, genera una dinámica organizativa de manera muy diferenciada.

En situaciones de entornos en los que la incertidumbre es la característica fundamental, y en los que la competitividad constituye el criterio económico por excelencia, solamente pueden tener éxito aquellas instituciones y hombres en los que domine la capacidad de apertura y la capacidad de asunción de los nuevos entornos buscando permanentemente procesos de adaptación para ser más responsable y más competitivo.

En la figura 10 puede apreciarse que se puede hablar hoy de "dirigir por valores", esto es, generar una capacidad directiva basada en un consenso de valores y a partir de ahí viene todo el diseño del management. "Dirigir por valores" no es dirigir "by chaos", sino que es dirigir en base a los hombres. El éxito de estas instituciones depende naturalmente, por un lado, de si en los entornos en los que se desenvuelven esas instituciones se dan las condiciones para poder estabilizar con éxito sus sistemas de valores de manera rápida, o, si por el contrario, ese entorno obstaculiza seriamente el proceso de estabilización de los nuevos valores en el contexto de las instituciones empresariales o de las demás instituciones.

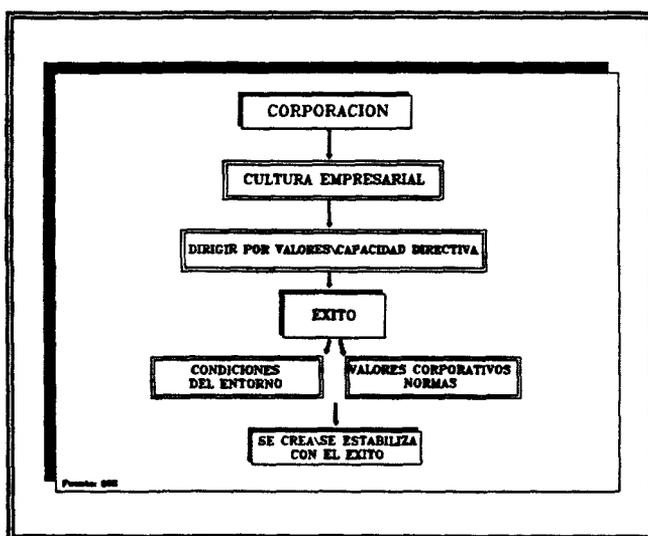


Figura 10. La dirección por valores de la empresa

También depende de si los valores corporativos, las normas por las que se rigen los hombres a la hora de organizarse, de implementar las ideas y de resolver los problemas, son valores que se estabilizan rápidamente y permanecen no enraizados, sino estabilizados, con la predisposición al cambio.

Por ello, los grandes cambios son, en realidad, en la dimensión instrumental, retos a la capacidad de cambio organizativo :

- . En primer lugar, cómo se pueden generar organizaciones que sean capaces de descubrir los potenciales empresariales y de los mercados en que se mueven
- . Si son capaces estos cambios organizativos de generar estilos de dirección que reduzcan los costes de resistencia al cambio, esto es, que los nuevos valores sean estabilizados lo más rápidamente posible.

En estas dos dimensiones está el éxito de las organizaciones que pudieran señalarse en los términos de desarrollo de :

**"Organización para los hombres y sus capacidades"**

y no

**"Hombres para una organización".**

Esta última corresponde a un esquema burocrático; la primera corresponde a una dinámica institucional en la que permanentemente el hombre va estabilizando valores y dándoles forma organizativa.

Y ésto no puede hacerse en base de valores administrativo-burocráticos, sino en sistemas de valores éticos.

Lo que un directivo difícilmente puede ser, es lo que reflejamos en la figura 11, tomado de una revista económica : no es una subasta de directivos, sino que el directivo y la persona implicada en una institución corresponde básicamente a la aceptación o no de sus sistemas de valores y a su capacidad de respuesta para generar procesos e instituciones eficientes.

La incertidumbre del futuro ante el que se encuentran las instituciones empresariales y los individuos no puede salvarse por el hecho de querer reducir ficticiamente esa incertidumbre.

La incertidumbre existe, la evolución de valores es única en la historia del hombre, y la respuesta no va por su reduccionismo a lo ficticio, sino por la

aceptación de la realidad. Y la única forma de enfrentarse a esa situación incierta, donde no hay bola de cristal, ni Administración Central que lo resuelva, para que más tarde "explote", consiste básicamente en que el hombre genere instituciones soportadas por el propio hombre, con sus valores y con su forma de comportarse y actuar dando muestras de su creatividad e innovación para adaptarse a las situaciones cambiantes.

Y ello exige, por lo tanto, los aspectos siguientes :

- . Las instituciones tienen que generar organizaciones con carácter instrumental que mejor asuman :

- la filosofía de esa empresa
- la cultura de esos hombres implicados en la empresa
- la forma en la cual quiere estratégicamente adaptarse a esa situación del entorno.

- . Para ello necesita el hombre posicionar su interpretación de los valores humanos, de los valores de la institución y de la sociedad, en un sistema de valores anclado en la capacidad humana del hombre, en su creatividad e innovación, en la capacidad de respuesta flexible y rápida.

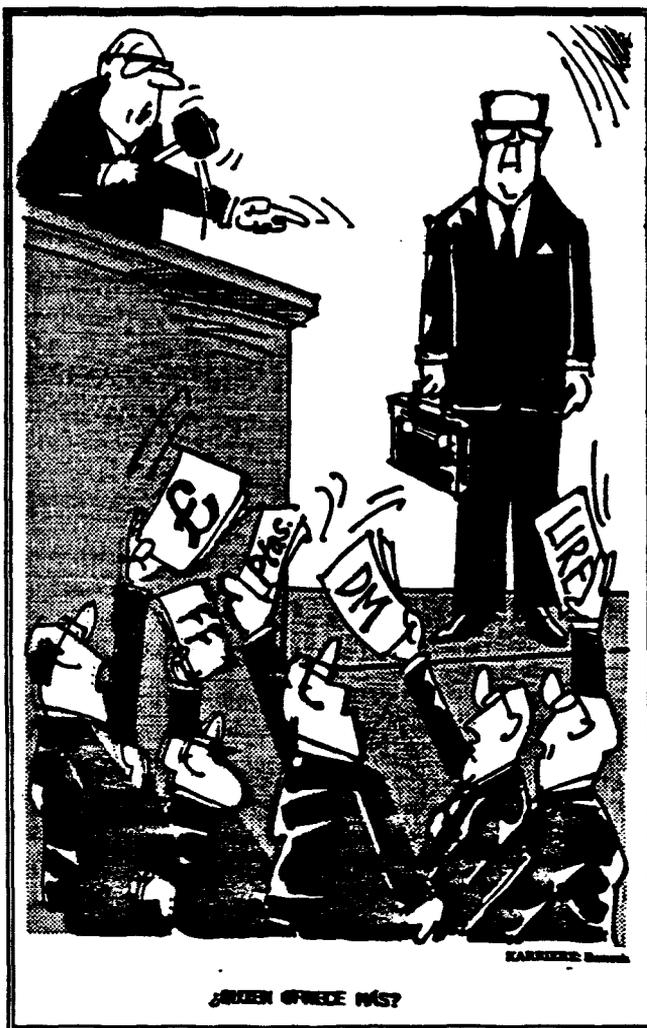


Figura 11. La subasta del directivo como respuesta al reto empresarial?



- . Ello implica un tipo de institución en el que ordenadamente el hombre pueda integrar sus capacidades y pueda, al propio tiempo, desarrollar su personalidad y asumir su responsabilidad y su capacidad de prestaciones.
- . Todo ello exige otro tipo de proceso de aprendizaje, otros contenidos del aprendizaje basados más en esa referencia institucional acompañada, en segundo lugar, de los conocimientos funcionales que deben dirigirse a la orientación de la institución empresarial.

El hombre solamente puede ser creativo e innovador cuando disponga de estas dos magnitudes :

- . Una institución u organización en la cual pueda integrarse por sus sistemas de valores
- . En su capacidad personal, en sus conocimientos, sus comportamientos y actitudes que le permitan asumir que puede hacer frente a cualquier situación de cambio.

Lo cual implica no la consolidación o enraizamiento de status quo de poder, como se viene haciendo tradicionalmente, sino en ese proceso de estabilización permanente de nuevos valores.

Este debe ser el "hobby" de todo hombre, y aquí juega el desarrollo de la ética el punto de referencia básico para el desarrollo de las instituciones, de la economía y del propio hombre con unos costes de coordinación bajos y, consiguientemente, caracterizados por una eficiencia en torno a la idea de servicio.

Si una organización empresarial no consigue integrar y motivar al hombre para que se genere la cadena de servicio dentro de la propia empresa su organización será altamente costosa y sus posibilidades de supervivencia muy bajas en entornos competitivos y abiertos.