Instituto de dirección y organización de empresa.

Cátedra de Política Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

ETICA EMPRESARIAL Y COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS

Cómo configurar Corporaciones empresariales eficientes

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

Doc 1-A-174

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 174
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

UNIVERSIDAD DE ALCALA
5900906689

ETICA EMPRESARIAL Y COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS

Cómo configurar Corporaciones empresariales eficientes

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

Alcalá de Henares, Marzo 1991

INDICE

Pág.

I. LA ETICA ECONOMICO-EMPRESARIAL : TEMA DE MODA O ELEMENTO CONSTITUTIVO DE LA EMPRESA COMO CORPORACION DE HOMBRES? 5

II. LOS VALORES ETICOS EN LA CONFIGURACION DE LA EMPRESA : DINAMICA INSTITUCIONAL 12

III. SISTEMAS DE VALORES COMO BASE DE LA COORDINACION/ ORGANIZACION DE LA EMPRESA : FILOSOFIA Y CULTURA EMPRESARIAL 23

IV. COMO DISEÑAR ORGANIZACIONES "EXCELENTES" PARA EL HOMBRE : LA EFICACIA HUMANA CONDUCE A LA EFICACIA ECONOMICA CONSOLIDADA 31

I. LA ETICA ECONOMICO-EMPRESARIAL : TEMA DE MODA O ELEMENTO CONSTITUTIVO DE LA EMPRESA COMO CORPORACION DE HOMBRES? (1)

La preocupación del hombre por actuaciones justas, por el establecimiento de un orden económico justo, por la disposición de empresas e instituciones justas, es una aspiración tan vieja como la propia humanidad. Es un elemento constitutivo del hombre.

No cabe la menor duda que el Siglo XX ha sido pródigo en múltiples experimentos de cómo ordenar la vida económica y social. Algunos de estos experimentos se han realizado, con todas sus consecuencias, y, otros muchos, sin embargo, sólo han sido modelos teóricos. También el Siglo XX, mejor dicho, desde finales del Siglo XIX, se ha experimentado de manera muy generosa con la creación de instituciones, formas empresariales y todo aquello que ha afectado a la forma de integrar el desarrollo tecnológico, social y político.

Se ha experimentado también, y no hay más que ver la doctrina más reciente, en la forma de interpretar a la economia y, muy en particular, a las instituciones empresariales y todas aquellas otras instituciones estrechamente relacionadas con la misma. Pero, sobre todo, donde la velocidad de cambio, de experimentación, es enorme, corresponde básicamente a la institución empresarial como tal. Cómo

---

1. Corresponde al texto presentado en las conferencias organizadas por el Instituto Social Empresarial dentro del ciclo "Cien Años de Doctrina Social Rerum Novarum 1891-1991" el 10 de mayo de 1991 en Valencia.

dirigir una empresa, cómo organizarla, cómo concebir su dinámica y su forma de darle contenido en el transcurso del tiempo es algo que permanentemente se está experimentando y cambiando. Esa aspiración de búsqueda por "lo excelente" es una apetencia en el mundo empresarial que no encuentra la respuesta adecuada. Quizás es el hombre mismo, en particular, en la dinámica actual de los valores, el que precisa de este experimentar permanente que es uno de sus valores constitutivos que le diferencia de los otros seres.

Pero un aspecto debe destacarse fundamentalmente desde finales del Siglo XIX y es la creciente preocupación por **lo social**. Esta preocupación ha dividido en lo político, en lo económico, en lo institucional, y ha enfrentado y ha diferenciado a los hombres. Esta preocupación por **lo social** ha correspondido, durante todo un siglo, prácticamente, a una respuesta parcial de la realidad en la que se desenvuelve el hombre en lo económico, en lo empresarial y en lo político. Hace 100 años la **Encíclica Rerum Novarum**, motivo por el cual nos encontramos hoy aquí, se desarrolla en torno a una determinada interpretación filosófica [2] que encuentra su explicación en la situación latente de entonces, en el proceso de industrialización. La Iglesia entra por primera vez con esa Encíclica en **"lo social"**.

Lo cual no quiere decir que la Iglesia, desde sus comienzos, no se haya preocupado de **lo social**. Lo que se presenta es un documento que caracteriza a toda una nueva cultura industrial que no era la característica de época históricas anteriores. **Lo "social"** ha sido desarrollado permanentemente con una entidad propia, fuertemente diferenciada de **lo económico**. No cabe la menor duda que durante muchas décadas se han hecho grandes aportaciones indiscutibles, pero, también, se han cometido muy graves errores generando altos costes y fuertes ineficiencias.

Quizás lo característico de toda esta evolución, ha sido que se han creado en paralelo dos sistemas muy importantes y acaso con una amplia autonomía propia : **lo económico y lo social**.

---

2. "Materialen zum Symposium" Die Katholische Soziallehre und die Wirtschaftsordnung (100 Jahre Rerum Novarum). Fribourg 21/23 marzo 1991, en particular Schasching, J., "Der gesellschaftsliche Ordnungsgedanke in Rerum Novarum und Quadragesimo anno", Fribourg 1991.

Esta concepción genera instituciones independientes que interpretan de una manera peculiar la división de trabajo entre **lo económico y lo social.** Para el responsable de **lo económico** considera **lo "social"** como asunto del **"otro".** Para el responsable de **lo social** considera que **lo "económico"** no es lo suyo, sino que tiene que venir dictado por el **otro.**

Esta clara independencia, que alcanza hasta nuestros días, genera, sin duda, como puede constatarse en la realidad empírica, una gran independencia entre las instituciones : las instituciones sociales viven en gran medida ajenas a criterios económicos, e incluso en su propia configuración no asumen lo económico en las dimensiones instrumentales de organización y management; y las instituciones económicas no evalúan correctamente las dimensiones económicas de **"lo social"**

Lo que ha conducido a un alejamiento que ha llevado en muchos casos a soluciones en las que el Estado ha asumido, como Estado de Bienestar, funciones económicas y sociales buscando su integración. El resultado está a la vista, y constituye hoy una de las grandes preocupaciones de cómo diseñar esta función integradora de **lo económico y lo social** una vez que la evolución del propio Estado no ha sido capaz de asumir eficientemente y de manera institucional el desarrollo de estos procesos de integración.

Siempre se han caracterizado ambos componentes, **lo económico y lo social,** como intereses separados, **como si se pudiesen separar.**

Ello es consecuencia también de interpretaciones del pensamiento económico durante décadas, en las teorías y planteamientos en torno a que lo económico constituye prácticamente "lo material", determinadas interpretaciones de la teoría de mercado y, por otro lado, en que lo social corresponde más y fundamentalmente a una interpretación orientada al hombre.

Hay dos claras líneas de pensamiento económico que deben considerarse a la hora de evaluar la viabilidad o no de la consideración ética en el contexto económico : todas aquellas construcciones intelectuales orientadas a una teoría pura del mercado, dominantemente bajo la interpretación racionalista del "homo economicus", y todas aquellas otras basadas en el comportamiento humano y en su integración institucional, correspondiendo luego al mercado la coordinación entre estas instituciones.

En este sentido se inicia el desarrollo de la Escuela de Freiburgo partiendo de una **economía social de mercado** como primer experimento en el que se trata de integrar lo económico y lo social en un diseño de ordenamiento económico. En un reciente debate en Friburgo se ha tratado de analizar este tipo de orden económico, de esta naturaleza, por si pudiera ser una reflexión inicial para la propia Doctrina Social de la Iglesia [3].

Toda esta corriente se ha reflejado también en el propio contexto del pensamiento de la Doctrina Social de la Iglesia. Ha sido en épocas muy recientes con la **Mater et Magistra** y con la **Sollicitudo** donde se ha iniciado un cambio muy importante en el diseño de la ética moral, desde el punto de vista de una ética transcendental, en la que por primera vez se integran lo económico y lo social, se integran las instituciones, dominantemente el papel de la empresa y del Estado, y se integra el comportamiento individual como punto de referencia clave a la hora de asumir los valores éticos.

La recuperación de las instituciones y, al propio tiempo, la del hombre, son las dos claves en las que se desenvuelve actualmente todo el debate de la búsqueda de normas de referencias que permitan al hombre organizarse de forma más eficiente y dar respuesta a las necesidades de la sociedad.

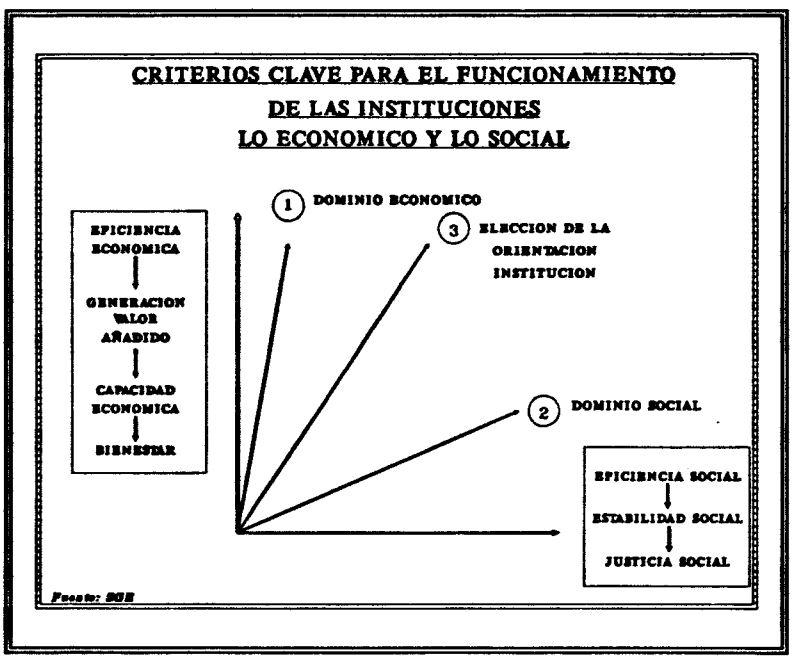


Figura 1

3. Külp, B., "Die Leistungen der Marktwirtschaft im Hinblick auf die Forderungen der katholischen Soziallehre- Korrekturbedürftigkeit und Korrekturfähigkeit", ob. cit., pp. 173 ss.

La integración de lo económico y de lo social son dos aspectos constitutivos del quehacer humano.

Como puede apreciarse en la figura 1 lo económico y lo social son dos partes del mismo sistema. Difícilmente puede lograrse eficiencia económica si no hay estabilidad social, si no se ejerce el proceso de integración del hombre no se puede tener tampoco eficiencia económica y, por lo tanto, no se dispone adecuadamente de los escasos recursos disponibles, que constituyen fundamentalmente la dimensión del cálculo económico.

Hoy se dan, sin duda, dos grandes debates sobre la ética en al economía:

1 - Todos aquellos que consideran que el debate sobre la Etica en lo económico no tiene mucho sentido. Se trata de sistemas diferenciados y, consiguientemente, no dispon de una capacidad, e incluso teórica, de integrar interdisciplinarmente ambos componentes. Falta la base común para su integración, lo que genera categorías muy diferentes. Falta la plataforma metodológica para un tratamiento interdisciplinario.

2 - Aquellos otros que consideran que constituyen las claves para que el hombre disponga de criterio para evaluar y, al mismo tiempo, actuar, en lo económico como también en lo social en cuanto dispone de recursos para asumirla.

Las dimensiones que ha alcanzado en un Estado moderno, pero también en una empresa, lo social, en su sentido amplio, que afecta al comportamiento humano dentro de cada una de las instituciones y que define a la propia institución, es de tal magnitud que el no reconocerlo supone, sin duda, vivir muy ajeno a la realidad y, consiguientemente, estar expuesto a grandes fracasos.

La vieja tradición maxweberiana de la ética de los principios, de la "Gesinnung Ethik" y de la "ética de la responsabilidad" (Verantwortungsethik), constituyen, sin duda, dos referencias de interés. En el contexto económico la ética de la responsabilidad constituye sin duda una de las claves en cuanto a la disposición de los recursos materiales y hombres, lo que se refleja en un conjunto de valores axiomáticos sobre el hombre y en la propia realidad empírica.

Es interesante observar que en medio de este debate la realidad económica, en particular la financiera, presenta en los últimos meses referencias como las que pueden verse en la figura 2 : Etica con rentabilidad. Los estudios realizados sobre los distintos fondos cuya orientación fundamental es a inversiones en torno a actividades económicas "éticas", esto es, valores axiomáticos sobre elementos de calidad de vida, refleja también incluso una valoración importante de la propia eficiencia económica.

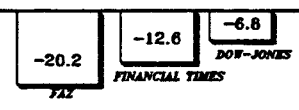
ETICA CON RENTABILIDAD

RESULTADOS DE FONDOS ETICOS SELECCIONADOS PARA INVERSORES ALEMANES

FONDOS	VOLUMEN DE LOS FONDOS (en mioc.DM) AL 2-1-1991	EVOLUCION DE VALORES (en % s/base DM)	RENTABILIDAD ANUAL MEDIA (en % s/base DM)	EVOLUCION DESDE 2-1-90 al 2-1-91 (en % s/base DM)
THE STEWARDSHIP UNIT TRUST (GB) DESDE SU FUNDACION 1-6-1964	300	93.1	10.5	-13.8
THE FELLOWSHIP TRUST (GB) DESDE SU FUNDACION 1-7-1968	20	3.1	-0.7	-17.5
MERLIN ECOLOGY FUND (GB) DESDE SU FUNDACION 1-4-1968	25	0.6	-0.3	-17.1
NEW ALTERNATIVES FUND (EEUU) 30-6-1982	20	64.9	6.2	-19.6

INDICES DE BOLSA EN COMPARACION

(EVOLUCION DE VALORES DESDE 2-1-1990 AL 2-1-1991 SOBRE LA BASE DE DM.)



Fuente: Artus, IVD y elaboración propia.

Figura 2

Se trata de traducir "virtudes societarias" en dimensiones económicas que faciliten la consideración de criterios económicos racionales.

En la figura 3 puede verse una referencia reciente sobre la evolución de estos fondos "éticos" desde la perspectiva de su utilización económica.

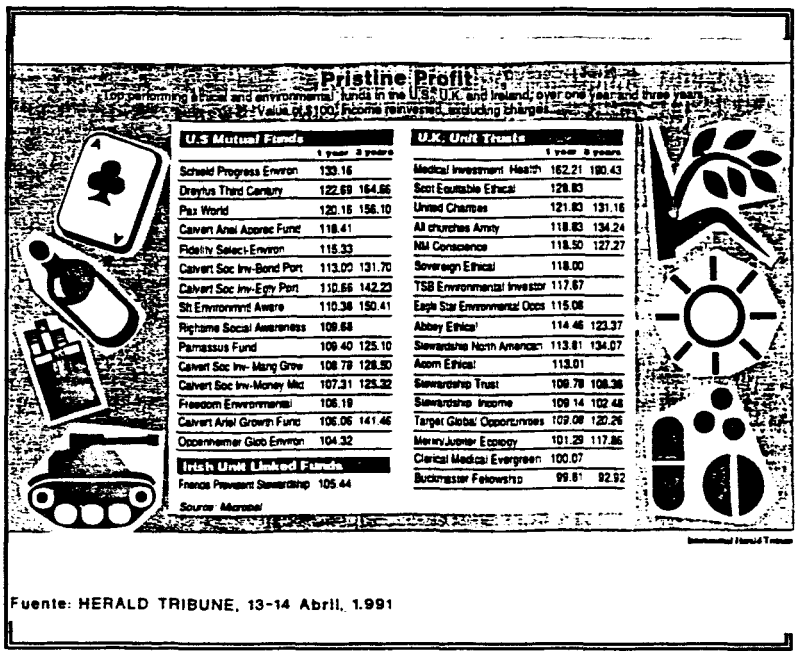
Puede señalarse que la dimensión ética, independientemente de que para muchos puede ser un motivo de moda o de excusa, es un elemento constitutivo del hombre y hoy día, dada la complejidad de las instituciones, es una de las pocas respuestas que se vislumbran a cómo reducir los costes de coordinación dentro de las propias instituciones y la relación de éstas con el entorno.

Creo que ética no es un mero valor de moda, sino que es un elemento constitutivo a través del cual el hombre se refleja como parte integrante de instituciones con una capacidad de valores, de soft, no utilizados frecuentemente en las estructuras organizativas, bien de la economía o bien del mundo

empresarial. Esto es, valores reales, existentes, pero no "traducidos" a dimensiones económicas que permitan su consideración en el cálculo económico.

Los valores con los que construye el hombre los criterios para evaluar y decidir, poseen naturalmente una doble naturaleza :

1 - Aquellos valores empíricos, normas de referencia, que tienen que tener en cuenta al hombre que dirige una institución, o que actúa en el plano económico e incluso en el social, que provienen del propio contexto cultural en el cual se desarrollan esas instituciones : normas de productividad o de rentabilidad, o cualquiera de las otras referencias que tiene que tener en cuenta, no pueden simplemente adscribirse, como se ha hecho frecuentemente, a ideologías concretas, sino que son referencias tanto de lo económico como de lo social para ese contexto cultural.



Fuente: HERALD TRIBUNE, 13-14 Abril, 1.991

Figura 3

2 - Aquellos otros valores éticos, correspondientes a dimensiones metaeconómicas, que afectan al hombre y a su interpretación; se refieren básicamente a cómo puede integrarse de manera eficiente al hombre (lo social) en lo económico.

Y esta integración tiene que realizarse con eficiencia tanto en cuanto a la disposición de los recursos, como también en cuanto a la evaluación de los resultados.

Por ello vamos a centrarnos a continuación en el hecho concreto de la capacidad de respuesta del hombre en su integración corporativa, entendiendo como tal tanto las instituciones singulares como los propios ordenamientos económicos y sociales.

La economía es un subsistema muy importante en el contexto de una sociedad moderna, pero es, al fin y al cabo, un sistema que se configura, se organiza, se coordina y se dispone por el hombre y para el hombre, el cual lo manifiesta en sus comportamientos con respecto a la institución y con respecto a los otros hombres y a su propia evaluación.

II. LOS VALORES ETICOS EN LA CONFIGURACION DE LA EMPRESA : DINAMICA INSTITUCIONAL

Conviene partir de la realidad en la que nos movemos a los efectos de considerar si los valores éticos juegan o no un papel dominante en la configuración de la institución empresarial. Cuando se arranca de esa realidad y se pregunta quién tiene éxito, qué empresas son las que verdaderamente manifiestan un éxito consolidado, se puede apreciar claramente que sólo son aquéllas en las que la ética de la responsabilidad en el sentido maxweberiano, logra integrar a los hombres.

En el estudio recientemente realizado sobre "Dinámica Empresarial" en el contexto de las grandes Corporaciones europeas con éxito [4] se puede apreciar claramente que el éxito de todas estas compañías en treinta años se debe fundamentalmente a los siguientes valores :

* integran hombres
* establecen organizaciones orientadas a los hombres
* acercan a los hombres entre sí y a la institución

4. Pümpin, C., García Echevarría, S., "Dinámica Empresarial - Una nueva cultura para el éxito de la empresa", Madrid 1990.

* identifican perfectamente a la institución, al proyecto.

El hombre se orienta en la institución y se integra en la misma. Tanto en cuanto se puede referir al hombre involucrado dentro de la empresa, como al hombre externo a la misma, con la que mantiene determinadas relaciones. Ello conduce necesariamente a una reducción drástica de los costes de coordinación, llámense en la terminología contable, costes fijos, lo que constituye, sin duda, una de las grandes claves del éxito, no sólo por lo que pueda suponer comportamientos de ahorros de costes, sino, sobre todo, por la gran capacidad de descubrir nuevos potenciales empresariales que se afloran y desarrollan, esto es, nuevas oportunidades.

Etica en la empresa supone siempre integrar lo económico y lo social, esto es, el hombre y su ser. Se trata en el debate actual de "integrar virtudes societarias en dimensiones económicas" mejorando el cálculo económico.

La consideración de valores éticos, en su sentido de valores de referencia empírica, de la propia razón humana y de valores de tipo transcendente, supone ir a la realidad económica incluyendo el comportamiento humano en sus diversas manifestaciones de esa realidad en la que actúa el hombre configurando, valorando y decidiendo.

Esta evolución, esta búsqueda de valores éticos en el momento actual, se deriva básicamente de la insatisfacción que se ha generado en las últimas décadas de que se produce en el hombre la sensación de un distanciamiento muy significativo entre lo que percibe en la realidad y lo que él considera que debiera de ser. Con ello se genera un deterioro de criterios, una duda permanente sobre la validez o no de las normas con las que enjuicia el hombre su actuación y sus decisiones y, naturalmente, las de los demás.

Es por lo que se ha generado una fuerte dinámica de cambio de valores en los últimos años en la configuración de las instituciones empresariales, en las que cada vez se abandonan más valores como disciplina, jerarquización, cumplimiento del deber, etc., y se van sustituyendo por valores con mayor peso en tanto a valores creativos, autorealización, capacidad de asunción de responsabilidades, asunción de riesgos, autonomía, etc. Se puede decir que se rompen los esquemas burocrático-administrativos para generar sistemas mucho más integradores de

hombres en cuanto al contenido real de sus prestaciones, de su trabajo y de su integración en la institución.

Pudiera incluso decirse que se sustituyen cada vez más los valores "hard" de las organizaciones, se rompen las creencias en los esquemas organizativos funcionales jerarquizantes, y se trata de dirigir más por valores "soft", más orientados al hombre..

Se trata, en términos globales, de pasar del "mandar" al "dirigir hombres". Se pasa también de la contradicción de lo económico y de lo social a una integración de ambas dimensiones. Lo que implica la "identificación y legitimación de la institución.

La búsqueda de valores mucho más configuradores, que reflejan el proceso constitutivo de la empresa, es consecuencia de la ineficiencia de las actuales estructuras organizativas e institucionales para dar respuesta a la realidad en la cual se desenvuelve lo tecnológico, lo económico, lo social, lo político, y, también, sin duda, los valores morales.

Puede observarse que a niveles de ordenamiento económico aquellos países en los cuales se ha integrado más eficientemente lo económico y lo social son los países que están caracterizados por una alta calidad de vida, por altas prestaciones a la sociedad, por una moneda estable, por una estabilidad social, etc. Pero casualmente estos son los países que presentan las mayores cotas de competitividad como elemento permanente, o al menos durante largo periodo de tiempo.

La dinámica institucional, de las instituciones empresariales, como de las restantes instituciones, emana básicamente de dos fuentes :

1 - Se trata, en primer lugar, de valores provenientes de la capacidad del hombre y que afectan fundamentalmente :

. al avance tecnológico
. a la capacidad económica de integración y apertura
. a la capacidad creativa de nuevas instituciones más eficientes.
. Dinámica organizativa

2 - Emana también de los valores éticos que corresponden básicamente a :

. la capacidad del hombre como ser racional para generar en base de la razón valores de referencia para el comportamiento
. valores de tipo transcendentales o morales en su sentido nato.

La dinámica de los valores significa siempre un pulso a la capacidad de poder descubrir nuevas formas de combinación de estos valores y, consiguientemente, una ruptura o cambio permanente de la forma de hacer y resolver problemas, necesidades y situaciones.

Pero no es suficiente con esa dinámica. Se precisa que alguien la perciba, la descubra, la desarrolle y la realice como idea.

Y ésta es la figura que denominamos "empresario" o aquel hombre capaz de descubrir en esa dinámica de valores una nueva referencia, un nuevo "proyecto". Pero un empresario no solamente es el hombre que intuye dónde puede haber un nuevo proyecto, sino que tiene que tener dos condiciones básicas adicionales :

TIPOLOGIA DE LOS PLANTEAMIENTOS INTERDISCIPLINARES DE ETICA Y ETICA ECONOMICA

PARADIGMA DE LA ETICA	STATUS METODOLOGICO				
	NORMATIVO				ANALITICO/ EMPIRICO
	CONCEPCION DE LA CIENCIA ECONOMICA				
	TEORIA DE MERCADO		TEORIA GENERAL DEL COMPORTAMIENTO HUMANO		
	MODELO DE INTERDISCIPLINARIDAD		MODELO DE INTERDISCIPLINARIDAD		
	APLICACION	CONTRIBUCION A SU FUNDAMENT.	APLICACION	CONTRIBUCION A SU FUNDAMENT.	

Fuente: SGE

Figura 4

. Tiene que disponer de un Leitbild que se refiere básicamente a la capacidad de percepción de lo que debe ser una institución, esto es, tiene que

conocer, tiene que disponer de una cultura que le permita identificar cómo puede institucionalizarse esa idea.

. Pero, al mismo tiempo, tiene que darle forma institucional, tiene que crear la institución para lo que constituye el sistema de valores la base de la filosofía empresarial.

Esta condición constituye los elementos culturales que son necesarios para la generación de ese "empresario".

Precisamente de la dinámica de valores creativa, dentro y fuera de la empresa, es cuando se hace una determinada interpretación de la evolución de estos valores, se estiman posibilidades, riesgos y expectativas, lo que impulsa una amplia dinámica de la cultura empresarial.

Hasta aquí es esa dimensión metaeconómica, de integración de lo societario y lo económico que tiene que definirse a través de un criterio económico dominante : competitividad. Quiere decir, considerando las demás posibilidades para resolver los problemas planteados, esa nueva institución se tiene que presentar como una aportación más eficiente. La idea del empresario schumpeteriano arranca a partir de este momento. El análisis económico de competitividad supone fundamentalmente la legitimación de las instituciones puesto que aportan una solución más eficiente que las vigentes : "ética de responsabilidad".

Y es a partir de este nivel cuando se entra en lo que denominamos la dimensión institucional que afecta fundamentalmente a cómo configurar y desarrollar la institución.

Schumpeter a la hora de descubrir la figura del empresario, asume que existen hombres y culturas que favorecen más o menos la generación de este tipo de comportamiento humano y, consiguientemente, de una amplia base de "empresarios" surgirán un número de instituciones que son las que al final toman cuerpo en la realidad empresarial.

Este tipo de hombre y cultura tiene que permitir una capacidad para captar la evolución de los valores, tiene que poner y disponer de conocimientos sobre

cómo se traducen esos valores en instituciones empresariales, sobre todo, cómo se le puede dar contenido.

De la interpretación de esta dinámica de valores es cuando se genera toda una nueva cultura empresarial.

Esta es precisamente esa dimensión integradora creativa del hombre en el mundo de las ideas. Y de este mundo de las ideas hay que pasar al mundo institucional de la realidad operativa de la empresa, en el sentido de poder evaluar, con criterio económico, si es o no viable ese proyecto, esa idea. Si es viable, porque es competitivo, es cuando se pueden evaluar expectativas y riesgos y se puede definir el proyecto y la forma de estructurarlo internamente.

Aquí es cuando se entra ya en los problemas típicos del desarrollo de la capacidad directiva y, consiguientemente, de la capacidad para configurar organizaciones y sistemas de dirección eficientes. Y es aquí donde está fundamentalmente la diferencia. El hombre que descubre la idea y el hombre que la materializa. En ambos casos lo económico y lo social son partes constitutivas de este proceso empresarial.

Las claves de la institución están orientadas al hombre y en la forma de dirigir para una realización eficiente de los procesos empresariales.

La ética posee, por consiguiente, distintas dimensiones en este proceso institucional :

1 - **La política societaria**, implicada en asumir la responsabilidad que le afecta de no obstaculizar y de generar esa dinámica de valores en las distintas dimensiones del conocimiento y de la ética.

. Es responsabilidad ética de la política societaria generar la capacidad de una dinámica de cambios de valores que conduzca sin traumas, sin grandes costes, a procesos de adaptación rápidos y flexibles.

. Debe desarrollar y asumir la ética de responsabilidad que afecta a la capacidad de desarrollo de ideas en esa sociedad.

. La ética político-societaria debe asumir, fundamentalmente, la responsabilidad que le afecta en cuanto a la orientación del hombre en la creación de las instituciones.

2 - **En cuanto a la ética** que afecta a la dimensión empresarial, la figura del empresario nato es descubrir, desarrollar, la idea para darle forma institucional. No necesariamente el hombre que descubre y genera la empresa es luego el mejor directivo. Corresponde a otra dimensión ética y a otra dimensión y capacidad humana. Debe, por tanto diferenciarse entre empresario y directivo en cuanto a su rol y en cuanto a sus valores éticos.

3 - **La dimensión directiva** que corresponde básicamente a la capacidad para desarrollar las estructuras de dirección y organización y la capacidad para integrar a los recursos humanos en el contexto de esa institución.

A mi entender el sistema de valores queda definido, a los efectos de este diseño, en tres categorías:

1 - Todos aquellos valores que conciernen al conocimiento que el hombre ha ido adquiriendo a través de su aprendizaje empiricoy que abarca las áreas de :

. Tecnología
. Economía y en particular su apertura
. Instituciones económicas y sociales

En esta categoría de valores, generalmente en unas culturas acostumbradas a una apertura y dinámica institucional, los cambios son relativamente

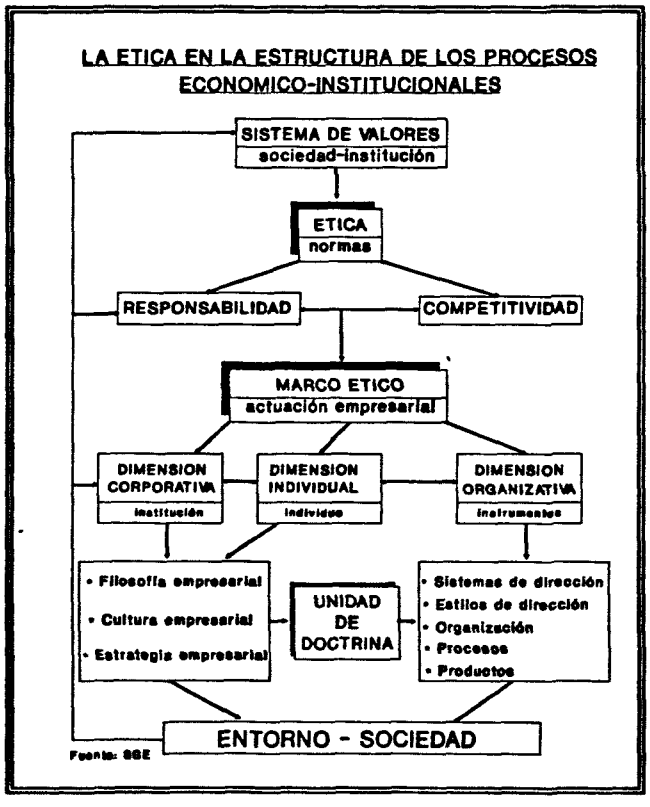


Figura 5

aceptados y, en cierta medida, con unas buenas actuaciones de coordinación pueden superarse las dificultades.

2 - En segundo lugar, la categoría de aquellos valores éticos basados en la capacidad de la razón humana, en el sentido de que el hombre genera una cultura y que esta cultura fija determinados principios con los que el hombre se adapta con mayor o menor rapidez a situaciones de cambio.

Se trata de valores, en general, que presentan mayores resistencias, tanto al nivel de una cultura societaria como de una cultura corporativa; constituyen un proceso de evolución a veces lento y si se producen rupturas importantes plantean problemas de adaptación relevantes.

3 - Aquellos valores que afectan fundamentalmente a la dimensión ético-moral, que están basados en valores metaeconómicos en los que se definen interpretaciones del hombre en su dimensión transcendental y que constituyen valores que afectan más a la moral, desde la dimensión transcendental del hombre, pero también a valores perennes de tipo universal y abstracto.

Se trata generalmente de que los cambios en estos valores son de difícil realización y se trata básicamente de procesos de conversión.

En su conjunto la realidad está definida porque define sistemas de valores en forma de un mix o mezcla de valores de distintas categorías.

Según qué tipos de valores o de sistemas de valores configuran este mix, con mayor o menor peso de las distintas categorías mencionadas, será mayor o menor la dificultad para los procesos de adaptación.

Toda activid presarial se realiza siempre dentro de un contexto de sistemas de valores, de valores provenientes de la propia capacidad empírica y del desarrollo del hombre en lo técnico, en lo económico y en lo político, y en los valores ético-culturales dentro de los cuales tiene lugar su actividad.

La referencia ética, en el sentido de la disposición de poder, recursos y dirección, viene definida siempre bajo dos dimensiones :

. **Responsabilidad**
. **Competitividad**

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 RESISTENCIAS/ 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.

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

Fuente: SGE.

Figura 6

Ambos componentes de la referencia del marco ético suponen la integración de lo económico y de lo social, pues en caso contrario no se podría asumir la responsabilidad, y, por otro lado, integran al hombre.

Competitividad implica el hecho de dar respuesta eficiente, según sus capacidades y potenciales, a las necesidades exigidas en la realización de sus funciones. Corresponde a la "ética de la responsabilidad". El hecho de asumir posiciones de competitividad implica fundamentalmente integrar al otro, ver cómo pueden superarse con mayor eficiencia las prestaciones y cómo se puede conseguir generar una cadena en la que la idea de servicio sea dominante. Uno no es competitivo por sí sólo, sino que lo es dentro de una cadena de servicio. Competitividad es un valor relativo, con respecto a otro.

La ética refleja la responsabilidad en cuanto a la disposición tanto de los recursos humanos como materiales por lo que afecta a los resultados conseguidos. Sería la ética de responsabilidad weberiana en el sentido de que el hombre encuentra mayor o menor satisfacción en la realización del esfuerzo a la vista de los resultados obtenidos.

Competitividad es la clave que considera al otro y facilita esa capacidad de evaluar las disponibilidades y potenciales de cada una de las personas para "dar servicio".

La Doctrina Social de la Iglesia, a través de la Sollicitudo, ha generado una referencia muy clara en la búsqueda de la responsabilidad en el hombre y en las instituciones, de ser más competitivo y no "pasota", en el sentido de que el hombre se esfuerce en aflorar los potenciales humanos, materiales o de cualquier otra naturaleza que tiene a su disposición.

Como hemos mencionado en la obra en la que se ha analizado el éxito de las principales corporaciones europeas en los últimos treinta años [5] se llega a la conclusión de que en todas estas instituciones el éxito que han tenido se ha debido a su capacidad de integrar al otro, bien sea competidor, bien sean los recursos humanos de la empresa, bien sea la opinión pública. El éxito se produce cuando uno integra y, al mismo tiempo, cuando se deja participar en el valor añadido, en la riqueza generada. Y ello desde el punto de vista económico las causas están muy claras : se reducen los costes de coordinación con su entorno, o bien, los costes de coordinación interna, esto es, se reducen las organizaciones dándole una mayor dinámica y eficiencia.

---

5. Pümpin, C, García Echevarría, S., "Dinámica Empresarial", ob. cit.

Responsabilidad y competitividad generan el marco ético del comportamiento en las instituciones. A partir de ahí tiene que construirse lo que pudiéramos denominar :

. **la ética en la institución**, su legitimación.
. **la ética en el individuo** y el hombre, ética individual
. **la ética en la selección de los medios** con los que se dirige, con los que se organiza y con los que se dispone de los recursos.

La ética corporativa y la ética individual, integran y definen a la institución. Y esta definición de la institución empresarial queda reflejada en sus tres dimensiones corporativas :

. En primer lugar, en la **filosofía empresarial** que constituye, ni más ni menos, que el sistema de valores que se ancla en principios básicos por los que deben regirse los comportamientos de esa Corporación, de los hombres de esa Corporación entre sí y con los de fuera.

. La **Cultura Empresarial** que refleja las normas de comportamiento de las personas implicadas en esa institución, en la forma de evaluar y resolver los problemas y de contribuir.

. La **Estrategia Empresarial** que supone cómo integra la empresa a los "de fuera", esto es, cómo integra los elementos provenientes de mercados, clientes, proveedores, competidores, etc.

La coherencia que se pueda producir con estas dos dimensiones éticas, corporativa e individual, genera la unidad doctrinal. Significa un sistema de valores ampliamente aceptados en esa institución y que como tal sistema de valores la define, con lo que se produce una gran capacidad de coordinación de esa institución.

Esta **unidad doctrinal**, por un lado, y las propias características de los instrumentos de los que le sirve una institución para ser dirigida, organizada y realizar los cometidos asumidos, viene a definir lo que pudiéramos llamar la "ética

de los medios" y la dinámica con la cual la institución puede modificar y adaptarse a situaciones cambiantes.

Este proceso es el que genera unas prestaciones y servicios al entorno, y a la sociedad, más eficientes, y genera también esa dinámica permanente de cambio de valores, que constituye, sin duda, una de las claves del éxito de toda sociedad y de toda empresa. Solamente en una dinámica de valores puede generarse esa renovación permanente de las instituciones y de la sociedad que da capacidad al hombre para crear e innovar y, por lo tanto, para que encuentre en su desarrollo la referencia de la dimensión del ser humano con respecto a los otros seres : creatividad.

III. SISTEMAS DE VALORES COMO BASE DE LA COORDINACION/ORGANIZACION DE LA EMPRESA : FILOSOFIA Y CULTURA EMPRESARIAL

Toda institución, cualquiera que sea su contenido y orientación, busca el éxito como resultado de su actuación. Esta "ética de la responsabilidad" corresponde a todo tipo de institución. El éxito de una institución empresarial se manifiesta frecuentemente en términos altamente abstractos, en magnitudes como beneficio, o dicho de manera más adecuada, en creación de valores añadidos. Su eficiencia viene marcada por una aportación adicional a los recursos consumidos y, por lo tanto, generando excedentes con los cuales pueda acudirse a resolver problemas de la sociedad, o de los grupos de referencia implicados interna y externamente en esa institución empresarial.

La única manera de ser eficiente corresponde, desde la dimensión racional de la economía, a la reducción del consumo de recursos tanto materiales como humanos y, consiguientemente, a una reducción, básicamente en instituciones complejas, de los costes de coordinación.

Los costes de coordinación de la empresa con su entorno y, mejor dicho, los costes de coordinación, de organización dentro de la empresa constituyen en la

actualidad, en los sistemas institucionales complejos, uno de los problemas más relevantes para tener éxito o fracaso en el funcionamiento de una corporación.

Los sistemas tradicionales de la coordinación interna, de la organización, generan tales costes unitarios de coordinación que hacen frecuentemente inviables muchos de los proyectos empresariales. La ineficiencia en los esquemas organizativos, en cuanto a la forma de integrar al hombre en los mismos, la complejidad debida a la burocratización y a la falta de repercusión en la creatividad y motivación del hombre, conlleva frecuentemente el fracaso empresarial. Pero lo mismo se podría decir para cualquier otro tipo de institución.

Por otro lado, toda institución tiene que coordinar su actividad con el entorno en el cual se desenvuelve. Estos costes de coordinación son asimismo muy altos, no sólo por el hecho de la incidencia económica, sino por el éxito o fracaso de haber alcanzado a aquellos grupos de referencia o destinatarios con los que la empresa tuviera su mayor eficiencia.

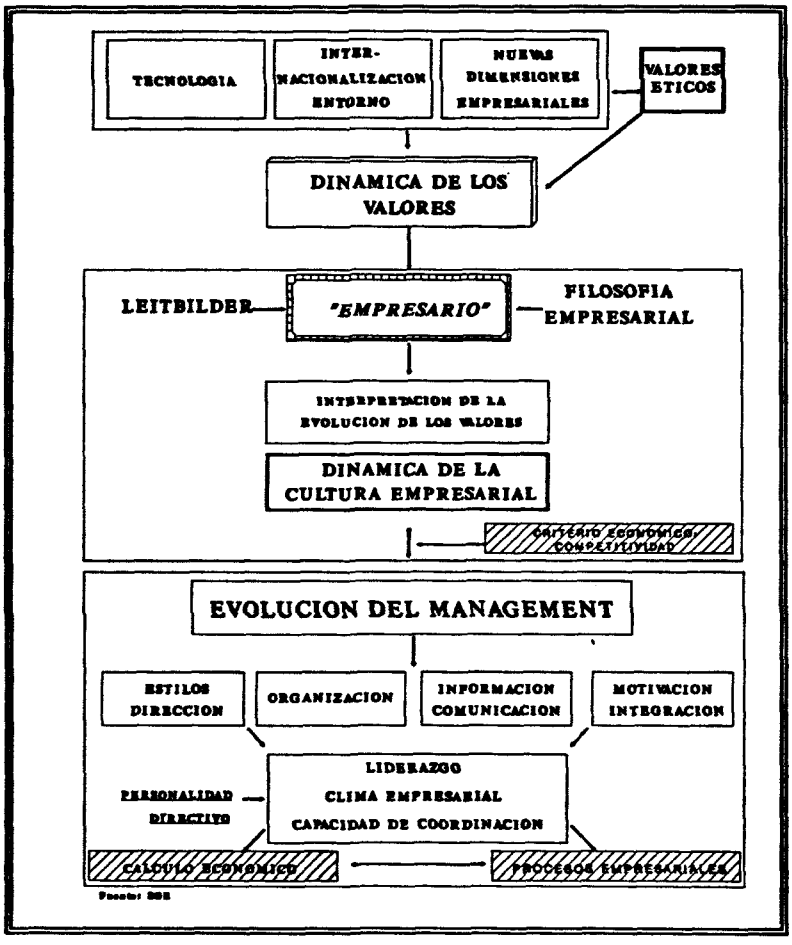


Figura 7

Es por ello por lo que el éxito de toda institución va a depender de cómo configura su forma de coordinar interna y externamente.

Como puede apreciarse en la **figura 7** se trata de generar la coordinación interna, la organización, en el contexto de una **cultura empresarial** basada en una identificación de normas y comportamientos que conceda flexibilidad y rapidez a la forma de organizar una empresa. Se trata, consiguientemente, de minimizar esos costes por la vía de una identificación de las personas con los valores y normas con las cuales rige el funcionamiento de la misma y, con ello, se puedan achatar las organizaciones, reducir burocracias y, en particular, marcar claramente responsabilidades y capacidades, o competitividad, de cada una de las personas implicadas.

En las relaciones con el entorno, si la empresa o cualquier institución tiene una imagen excelente, significa que su coordinación con el entorno es fácil, barata y además descubre, sin grandes esfuerzos, nuevos potenciales en esos entornos, lo cual genera nuevo valor añadido no sólo en la empresa, sino en los grupos de referencia externos.

La búsqueda de una **unidad doctrinal**, esto es, sistemas de valores con los cuales se identifique la mayoría de las personas implicadas, externa e internamente, no solamente reduce los costes, sino que aumenta las posibilidades de descubrir nuevos potenciales, con lo cual se reasignan los recursos disponibles de manera más eficiente. La asignación de recursos no es un planteamiento sobre lo que se conoce, sino que corresponde básicamente a descubrir permanentemente nuevos potenciales para buscar actividades

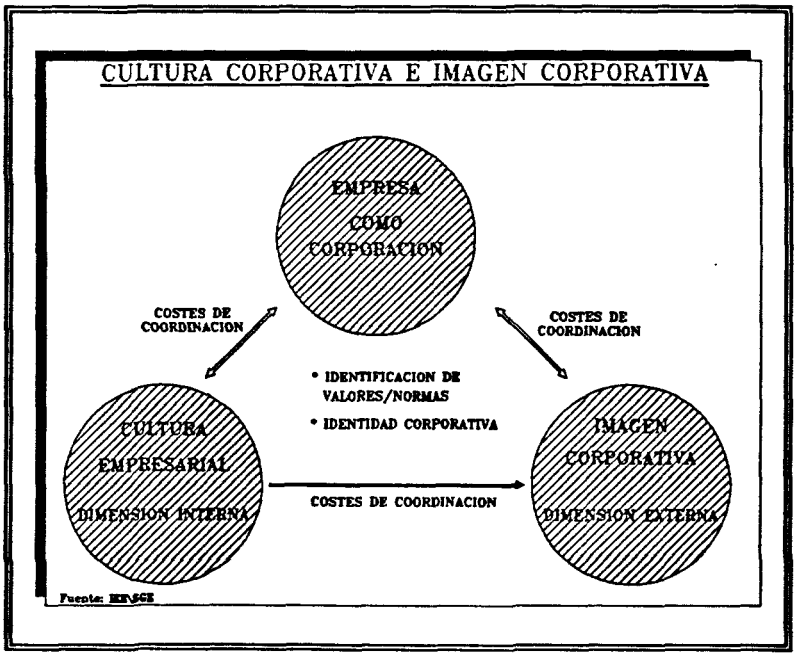


Figura 8

en las cuales se pueda ser más eficiente a la hora de disponer de recursos humanos y materiales.

Solamente a través de una unidad doctrinal puede darse una mayor satisfacción en el trabajo y conseguir, al mismo tiempo, una mayor eficiencia y estabilidad social.

Solamente se logran los dos objetivos claves que corresponden a los valores éticos supremos, libertad y justicia, cuando se generan instituciones, organizaciones, en las que el hombre puede ser creativo, consiguiendo reducir los costes de coordinación a través de la capacidad humana de resolver más eficientemente la coordinación con los otros hombres, externa e internamente, en una empresa o en una institución.

Cuando se genera esta identidad doctrinal se está actuando naturalmente en un planteamiento institucional metaeconómico, lo que corresponde al sistema de valores. Toda empresa es un conjunto humano con un determinado sistema de valores, más o menos disperso, y según estos valores sus participantes evalúan, deciden, generan criterio y deducen de ahí sus comportamientos.

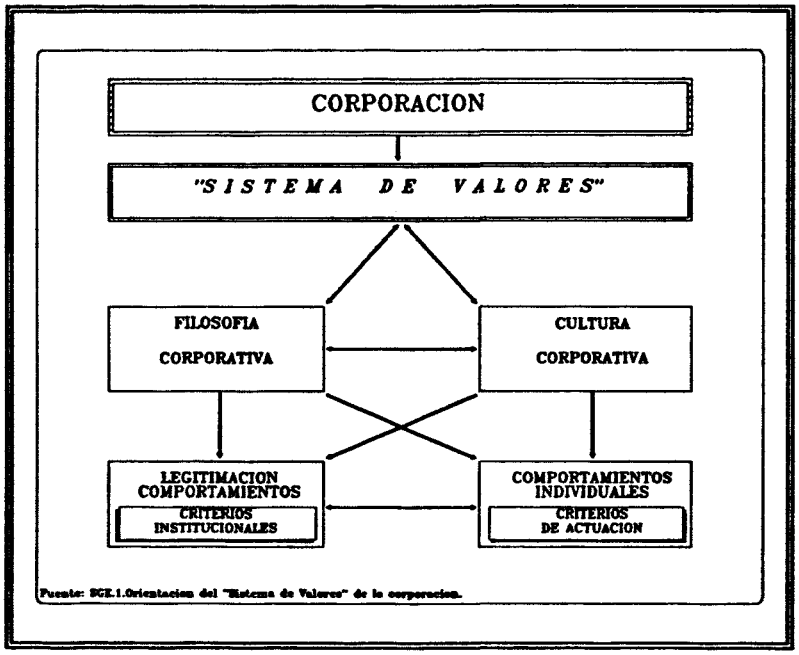


Figura 9

Conociendo ese sistema de valores se define la **Filosofía Empresarial**, esto es, cuáles deben ser los valores institucionales que definen a esa Corporación y, consiguientemente, también las referencias que para todos los participes enmarcan el cuadro en el cual tienen que moverse los distintos comportamientos, generando una información

que permite y facilita a los hombres una certidumbre amplia sobre las consecuencias de sus actuaciones. Esto afecta tanto al directivo, o a los recursos humanos de una empresa como al cliente, el Estado o la opinión pública.

El sistema de valores tiene que considerarse, por un lado, a la hora de definir la **Filosofía Empresarial** y ver la viabilidad de ese proyecto institucional y, por otro lado, debe orientar claramente la **Cultura Corporativa** que debe generarse.

La Cultura Corporativa corresponde a las normas y comportamientos dentro de la ética de responsabilidad que centra prácticamente las referencias sobre las que se evalúan y se toman decisiones en una Corporación.

Como puede verse en la figura mencionada, se trata, por un lado, de la legitimación de los comportamientos institucionales, el cuadro de valores de referencia y, por otro lado, se trata de la legitimación de los comportamientos individuales dentro de esa Corporación.

Filosofía Corporativa y Cultura Corporativa definen a la **Corporación** y la definen tanto desde la perspectiva externa como interna.

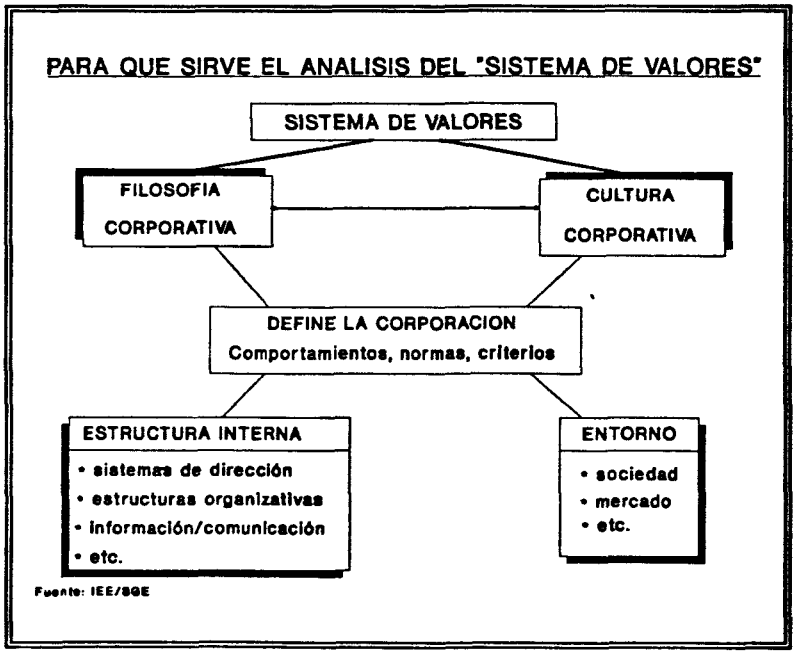


Figura 10

Los diferentes análisis realizados a nivel mundial nos presentan una escala de valores que puede verse en la **figura 10.** Como puede apreciarse se espera que se modifique sustancialmente en

esta década de los noventa los valores correspondientes a las claves en las que el hombre decide:

. En primer lugar, el problema de la legitimación y convencimiento del proyecto, convencer sobre el futuro de la empresa adquiere el valor más alto. O se cree en ese proyecto o es muy difícil coordinarlo.

. El salario, la prestación de la empresa al individuo debe estar orientado no a esquemas burocráticos, sino a capacidades humanas, competitividad.

. Los valores éticos o normas de referencia establecidas provenientes de las dimensiones mencionadas constituyen un valor de coordinación significativo en el futuro.

. Véase cómo el problema de coordinación dentro de una empresa es uno de los elementos más importantes del desarrollo actual.

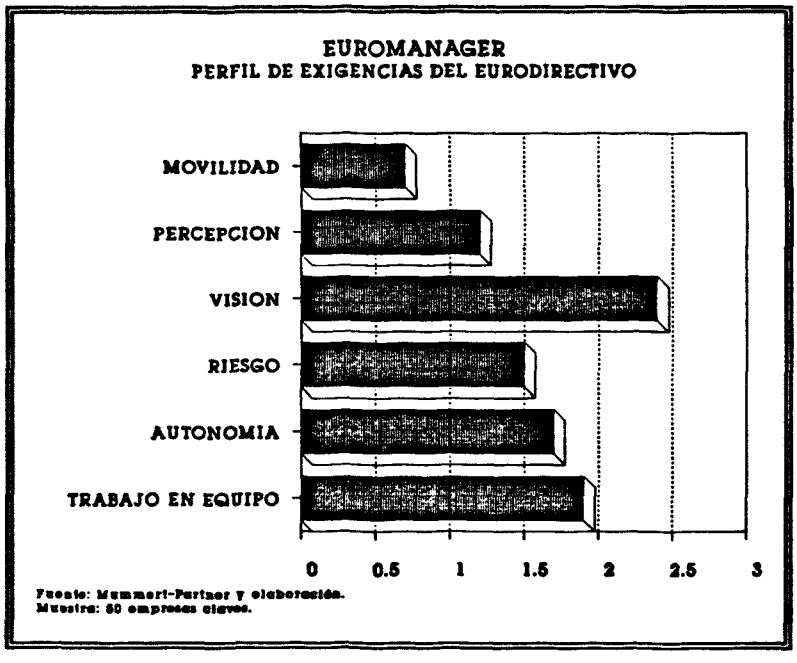


Figura 11

. Formación, a los efectos de desarrollar responsabilidad y competitividad

. El problema generacional de vinculación y transferencia de conocimientos

. La participación mediante delegación de competencia y un mayor rol creativo del hombre.

. Conciencia demostrada de costes o mentalidad económica desde el punto de vista de la racionalidad necesaria para que no se despilfarren capacidades.

. Impulso a sus colaboradores y una mayor orientación al contacto con sus clientes.

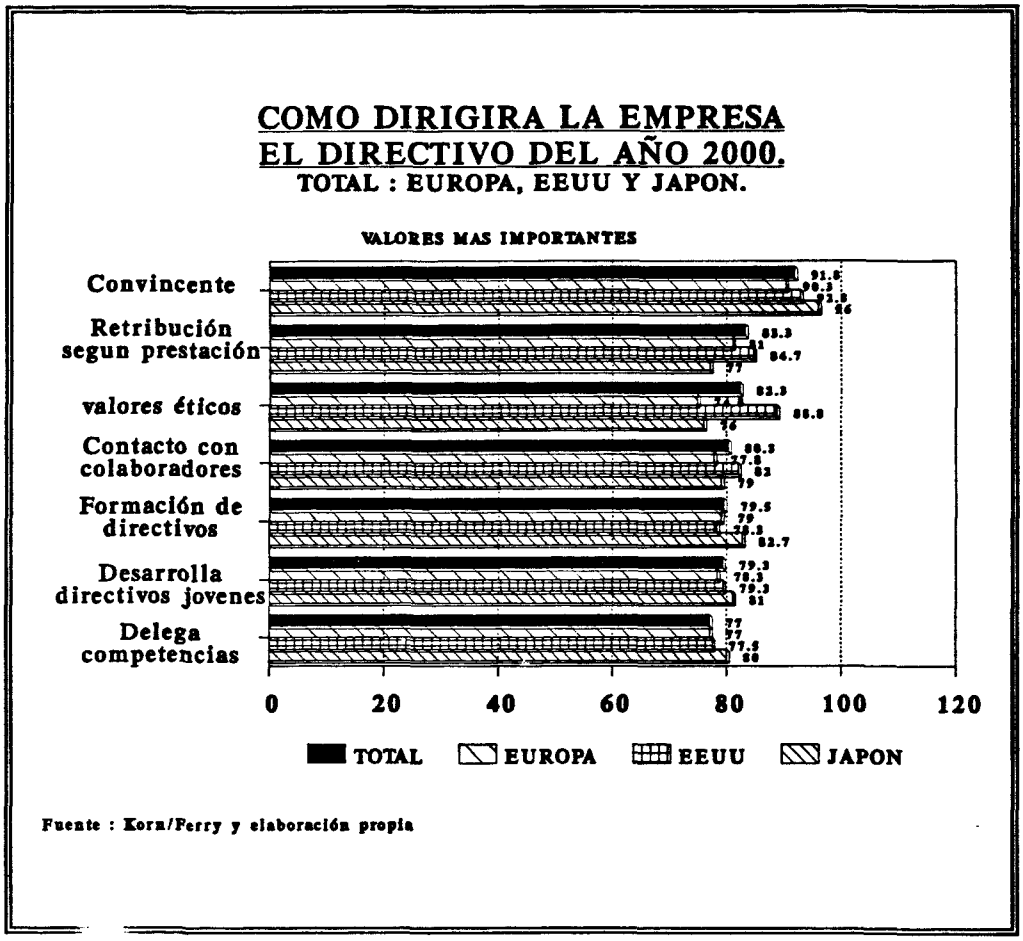


Figura 12

Un directivo, tal como hoy se ve cara a los años noventa tiene que ser un hombre que reuna fundamentalmente las siguientes capacidades :

. El hombre tiene que ser creativo, al tener que visionar las posibilidades de actuación, esto es, el hombre constituye una clave de referencia y no la estructura burocrática.

. El hombre tiene que desarrollar su capacidad dentro de una colaboración en equipo

. Debe disponer de autonomía para ser creativo

. Debe ser un hombre con una percepción o capacidad perceptiva importante de cómo resolver y entender los problemas

. Debe tener capacidad de asumir riesgo

. La movilidad es uno de los problemas más serios, sobre todo, en el contexto europeo.

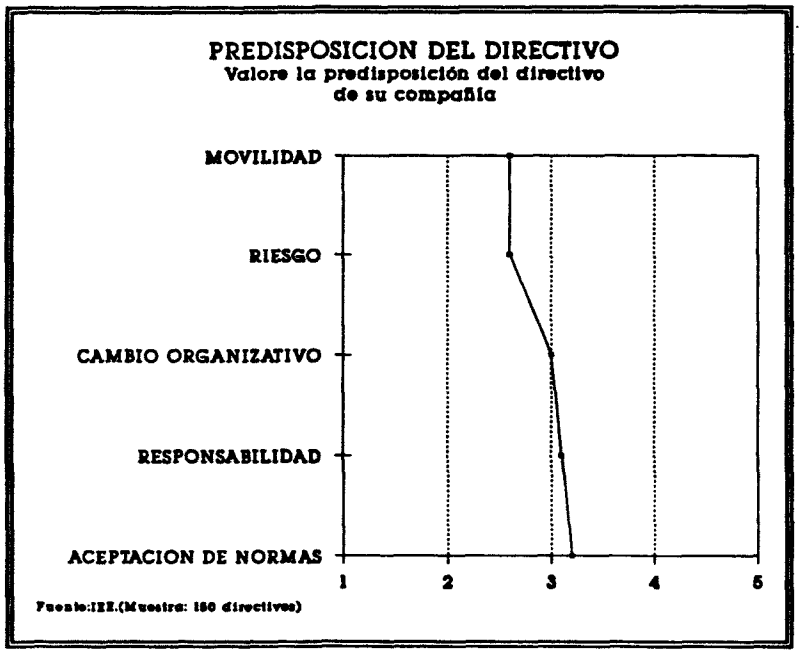


Figura 13

Si a efectos de información vemos los resultados de algunos de los estudios realizados entre directivos españoles observamos que la situación tiene que romperse claramente en los sistemas de valores de la empresa española.

En las figuras 13 y 14 puede apreciarse cómo los valores flexibilidad, iniciativa, creatividad, están considerados muy bajos y, sobre todo, en lo que afecta a trabajo en equipo y comunicación; lo mismo puede señalarse por lo que afecta a la movilidad y riesgo.

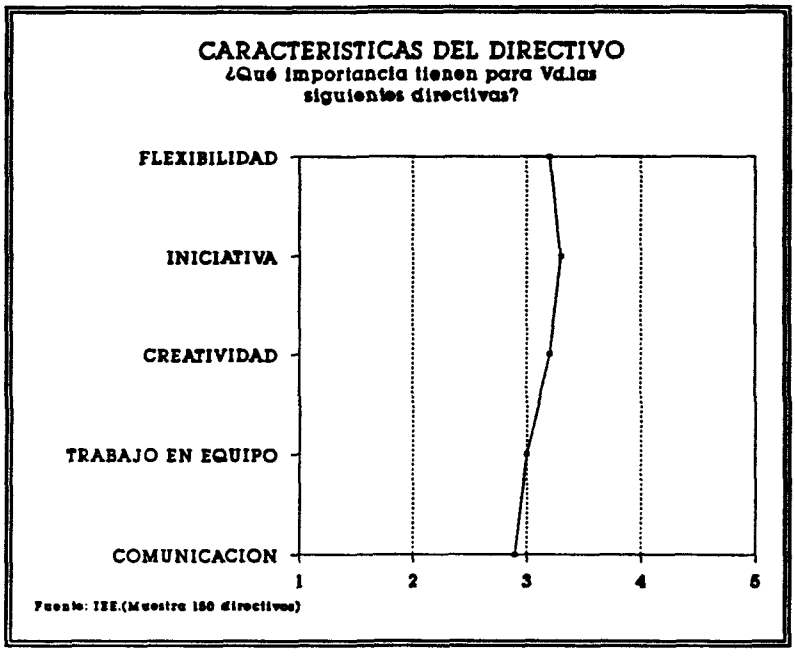


Figura 14

La responsabilidad no es un valor frecuente en el contexto de la cultura económica española, lo que obliga a un cambio radical en el sistema de valores de nuestra sociedad y de nuestro sistema institucional.

IV. COMO DISEÑAR ORGANIZACIONES "EXCELENTES" PARA EL HOMBRE : LA EFICACIA HUMANA CONDUCE A LA EFICACIA ECONOMICA CONSOLIDADA

El éxito de la actividad de toda institución depende fundamentalmente de las tres dimensiones claves que la configuran :

. La dimensión humana o mentalidad, en el sentido de definir el proyecto en cuanto a sus valores en los que descansan los criterios de seleccionar

entornos y prestaciones, así como también los valores sobre los cuales se seleccionan los hombres que asumen una identificación con ese proyecto, una **Cultura Empresarial.**

. **La dimensión económica,** esto es, cómo esa empresa asume la adaptación interna y externa de la prestación de sus servicios o productos, de manera que entraríamos aquí en la dimensión de racionalidad desde el punto de vista de asignación de recursos condicionada por el sistema superior.

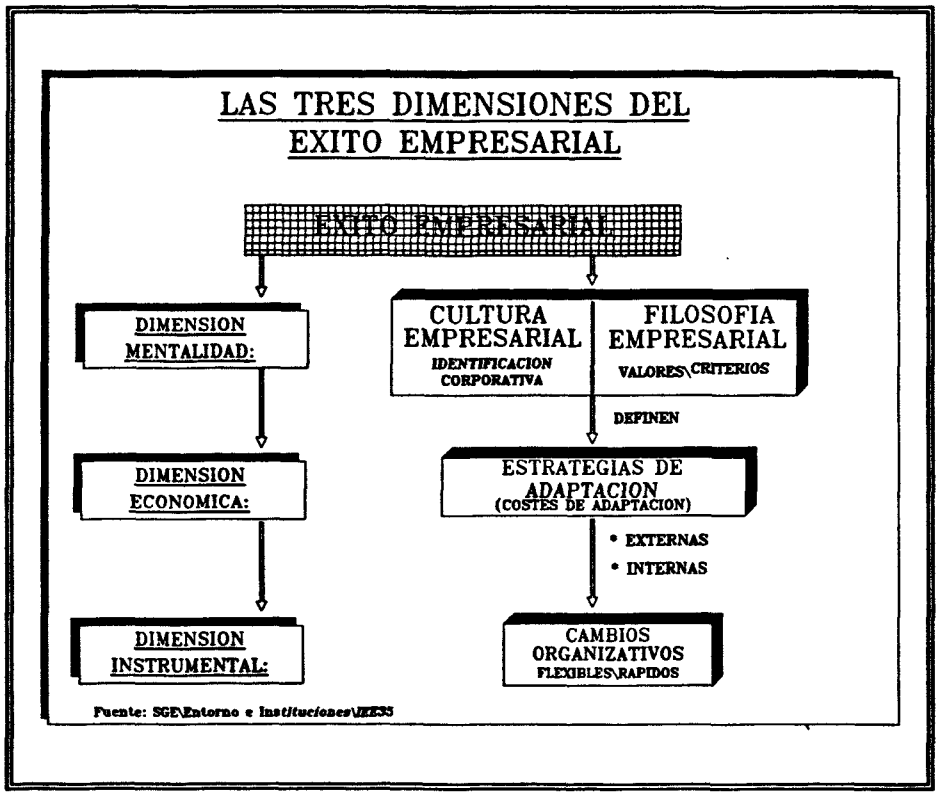


Figura 15

. **La dimensión instrumental,** que corresponde a la organización con la que se asume tanto la coordinación interna como la externa.

El éxito es consecuencia de estas tres dimensiones y corresponde a haber acertado en la configuración institucional, en la forma de asignar los recursos disponibles y en la forma de organizar la institución.

Toda institución, toda empresa, tiene que dirimir su legitimación dentro de un marco de coordenadas entre lo que afecta a la disposición de medios directos técnico-económicos, con los cuales tiene que lograr una alta eficiencia, y aquellos otros valores que conciernen fundamentalmente a los hombres.

Se trata de los medios indirectos con los cuales se dirige una institución y que afectan básicamente a los valores en los que descansa la capacidad coordinativa de esa empresa.

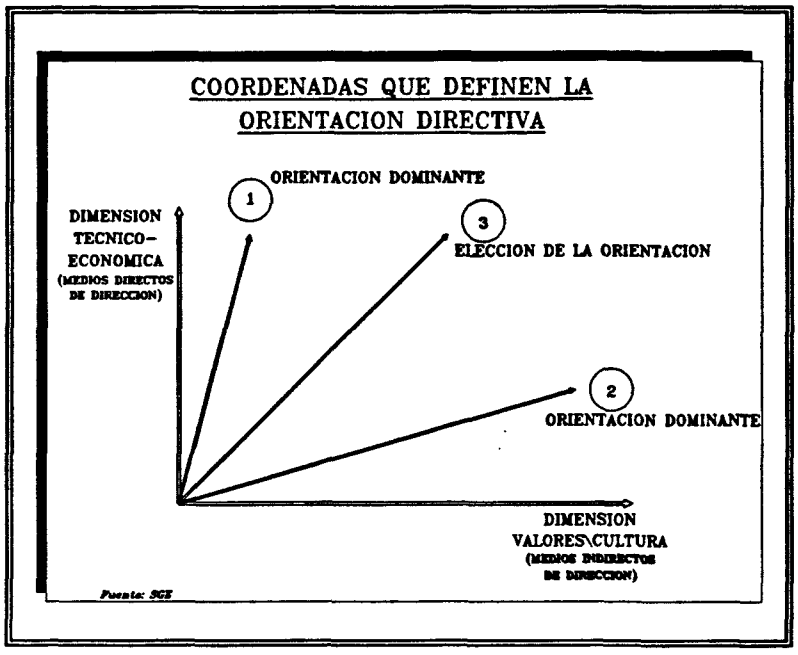


Figura 16

Toda institución que quiera diseñar su organización "excelente" tiene que tener en cuenta los hombres de los que dispone y sus valores. Por ello, toda institución empresarial de lo que dispone es de un conjunto de sistemas de valores que implican rechazo de unos y aceptación de otros, con lo que dispone de unas capacidades o potenciales humanos que son con los que se dirigen y realizan las actividades en esa institución.

Estos valores se ger n partiendo de las tres categorías anteriormente mencionadas. El problema plantea cuando los entornos, la propia dinámica de los valores, exige otro t de capacidad competitiva para dar respuestas, y consiguientemente generar nuevas posibilidades de adaptación, estrategias de respuesta a la evolución o al cambio, esto es, exige una nueva Cultura Corporativa para poder generar actuaciones que provoquen una dinámica organizativa que conduzca al éxito. Según qué tipo de adaptación se realiza se plantean diferentes exigencias en el sistema de valores.

Todo diseño de una organización tiene que realizarse desde estas dimensiones de los sistemas de valores para conseguir organizaciones "excelentes", desde el punto de vista de las exigencias de su competitividad y desde el punto de vista de los potenciales humanos de que dispone. Precisamente en las diferencias de estos sistemas de valores está el éxito de las instituciones; no hay una igualdad de los mismos.

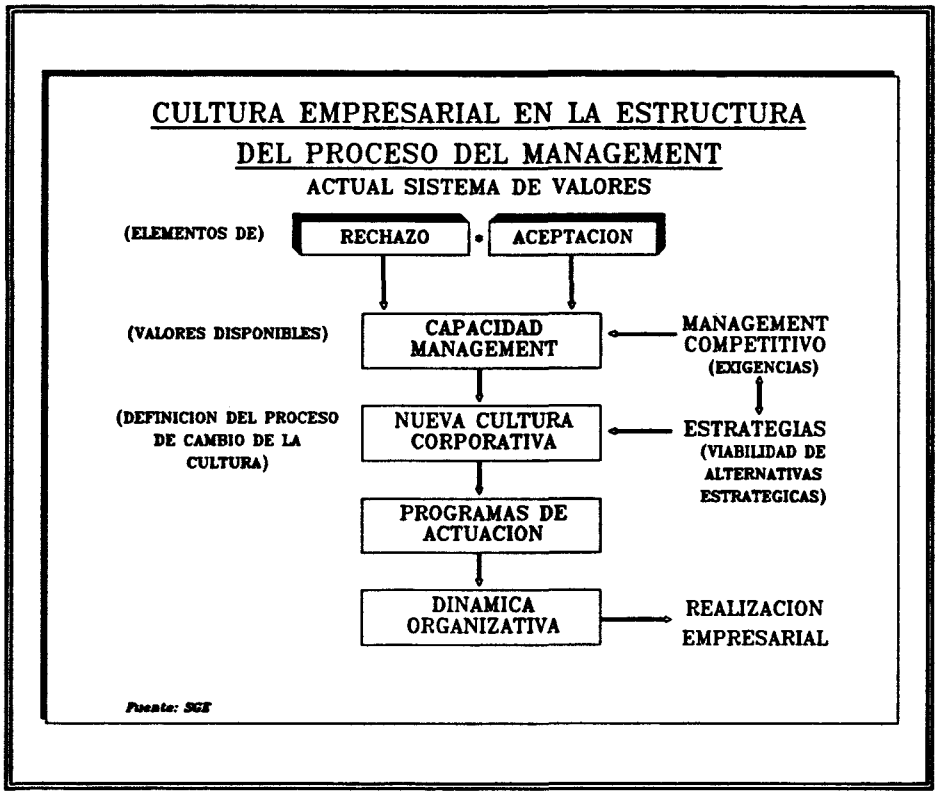


Figura 17

El sistema de valores con el que quiere y se legitima una institución configura los criterios de decisión a la hora de establecer cuál debiera ser aquella Cultura Corporativa más adecuada para poder resolver las exigencias de los entornos y también sus propias exigencias internas.

Solamente a partir de esta dimensión corporativa es cuando pueden seleccionarse mercados o pueden seleccionarse estrategias para aflorar potenciales externos, así como también para diseñar organizaciones y sistemas de dirección que permitan aflorar potenciales humanos y económicos de que dispone esa institución.

Ello es lo que denominamos costes de coordinación que al reducirse nos llevan al éxito empresarial.

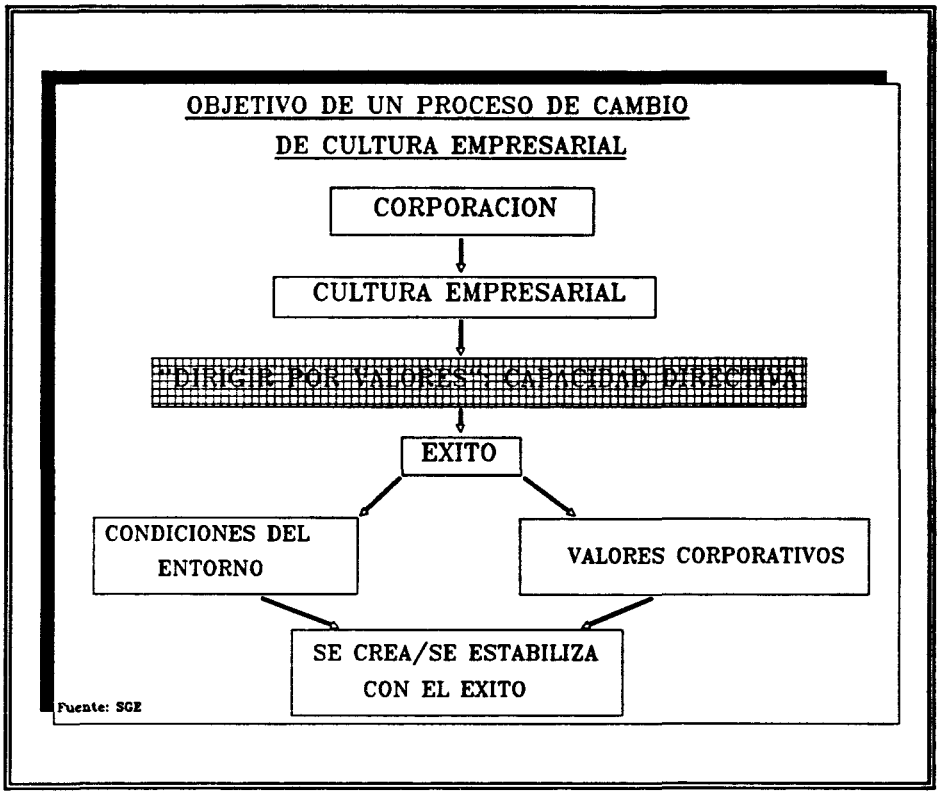


Figura 18

Por lo que podemos señalar que toda Corporación es un conjunto de sistema de valores sobre los que hay que dirigir. Y el éxito está condicionado por las condiciones del entorno en que se mueve y también por los valores corporativos. Esta es la situación con la cual se estabilizan las instituciones y los hombres.

En los momentos actuales las exigencias de cambio provienen fundamentalmente de las dimensiones que corresponden a lo que hemos mencionado en la categoría de valores empíricos:

. Evolución tecnológica
. Multinacionalidad o cambio de la estructura económica

. Nuevas dimensiones empresariales, instituciones más complejas y que necesitan de manera permanente de cambios de adaptación.

En términos organizativos debiera abandonarse una **cultura organigrama** y pasar más a una **capacidad de cambio organizativo** que permita una mayor eficiencia.

Se puede señalar que se trata de lograr una convergencia, pero que esa convergencia sólo puede lograrse a través de una identificación corporativa. La empresa no es sencillamente una organización, sino que es una institución que tiene que buscar aquel esquema organizativo más adecuado para su capacidad humana y sus potenciales externos.

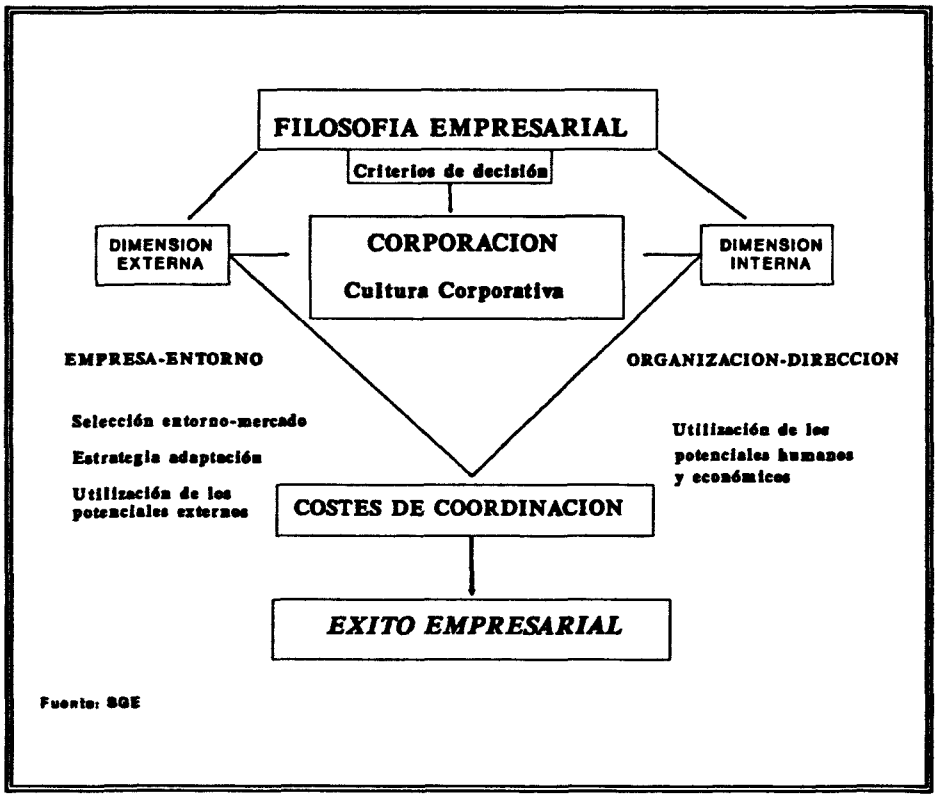


Figura 19

Solamente en un cambio de mentalidad, de valores, pueden lograrse modificaciones sustanciales en los comportamientos humanos y con ello romper hacia una capacidad más creativa, de mayor dignidad humana y mayor éxito, medidos fundamentalmente en la responsabilidad que tiene que asumir todo

directivo, o todo hombre en una institución, que dispone de recursos, de capacidades humanas y materiales con las que tiene que servir, dar una respuesta eficiente a los demás grupos.

El resultado de los estudios realizados de las Corporaciones con éxito en Europa radica claramente en la manifestación de que sólo se genera un creciente valor añadido cuando todos los grupos de referencia externos e internos participan generando y asumiendo un rol dentro del mismo. Solamente en este proceso de integración puede abrirse, puede crearse, puede lograrse una mayor satisfacción y con ello una reducción de los costes.

Entramos en una época en la que el hombre, por primera vez, merced a la tecnología y a su propio desarrollo conceptual sobre cómo configurar instituciones, deja de ser una pieza de un engranaje organizativo y pasa a ser el punto de referencia a partir del cual se dispone de los elementos técnicos que permitan aflorar potenciales. El hombre se configura como el punto de referencia para el éxito de las instituciones.

Y ello implica que la Corporación debe ser consciente de que es un conjunto de hombres, y que solamente cuando aflore sus potenciales y los identifique con los valores de la corporación este proceso será poco costoso.

Pero el hombre debe ser consciente de que sólo en una integración de los demás, interna y externamente, puede lograr el éxito en sus prestaciones, y en este sentido es en el que hay recuperar de manera inmediata el valor de las instituciones como la clave de la eficiencia humana.

Este valor corresponde a la capacidad del hombre como ser, diferenciado, de crear y buscar nuevas formas de resolver los problemas de una sociedad. La recuperación de la "idea de servicio" constituye la clave en toda organización para reducir sus costes y para dar eficiencia y éxito a la respuesta que está planteando.

Y ésto es una "ética de responsabilidad" basada en ese mix de valores tanto empiricos como de la razón, y de la propia transcendencia, en las que tiene que basarse toda institución empresarial.