

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

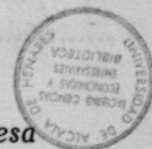
**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

EXIGENCIAS AL DIRECTIVO EMPRESARIAL

Valores sobre los que sustenta su actuación ética y económica

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



UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. extraordinario 2º trimestre 1992
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



EXIGENCIAS AL DIRECTIVO EMPRESARIAL

Valores sobre los que sustenta su actuación ética y económica

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



Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val Núñez
Concepción Carrasco Carpio
María José Badiola Goikolea

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez Frade

© *Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría*

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. EL PAPEL DEL DIRECTIVO EN LA INSTITUCION EMPRESARIAL	7
III. VALORES EN LOS QUE DEBIERA DESCANSAR LA ACTUACION DIRECTIVA	12
IV. LA INTEGRACION DE "LO SOCIAL" EN EL CONTENIDO ECONO- MICO : LA FUNCION DEL DIRECTIVO	17
V. CONCLUSIONES	20

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

Con la apertura de las economías y, por tanto, una mayor descentralización de los procesos económicos y sociales en las instituciones singulares, en particular en las propias empresas, es cuando el papel del hombre que dirige estas instituciones adquiere una gran relevancia. Se pasa de una responsabilidad fuertemente orientada a la funcionalidad del proceso, a una responsabilidad institucional e individual orientada al comportamiento social, a la relación con los otros hombres, ya sean internos y/o externos de la institución empresarial. En el primero de los casos, la responsabilidad se remite a las estructuras legalistas del entorno de la sociedad que ha establecido un marco de comportamiento en el que se apoya la interpretación de lo social. Con el cumplimiento de las normas emanadas del entorno legal se cree dar respuesta a "lo social", al hombre. En el segundo de los casos la dimensión ética se centra en el hombre, en el directivo empresarial, por lo que la responsabilidad queda localizada y no diluída como en el caso anterior ⁽²⁾.

Pero en la nueva situación competitiva de las instituciones empresariales y ante la necesidad de un nuevo diseño de las mismas, de su legitimación y de la forma de dirigir las y organizarlas, el directivo se encuentra ante la necesidad

1. Quiero expresar mi agradecimiento a las profesoras de la Cátedra de Política Económica de la Empresa María Teresa del Val Núñez y Concepción Carrasco Carpio por la revisión crítica de este documento, sus sugerencias, así como por la preparación de los gráficos realizada por la profesora Concepción Carrasco Carpio.

2. Es en este sentido la clara referencia que realiza la Centesimus Annus en su apartado 13 con respecto al socialismo :
"....considera a todo hombre como un simple elemento y una molécula del organismo social, de manera que el bien del individuo se subordina al funcionamiento del mecanismo económico-social El hombre queda así reducido a una serie de relaciones sociales, desapareciendo el concepto de persona como sujeto autónomo de decisión moral".

de percibir y conocer cuáles son aquellos valores en los que tiene que descansar su acción económica ⁽³⁾. A ello hay que añadir que se abandona cada vez más la idea de una economía funcionalista y que adquiere nuevamente una mayor importancia en la economía, el que tanto las actuaciones económicas como las sociales incidan en el comportamiento de los sujetos y, por lo tanto, incidan en la capacidad para asignar eficientemente los recursos económicos y sociales ⁽⁴⁾. Por lo tanto, el nuevo diseño de las instituciones empresariales, las bases de actuación del directivo en los procesos de su ámbito de influencia, está orientado, en primer lugar, al hombre y, en segundo lugar, a los procesos funcionales que dirige. Esta es una perspectiva diferente de los esquemas institucionales tradicionales. El éxito de las instituciones empresariales depende cada vez más de la capacidad de integrar a los hombres en el proyecto empresarial de forma que crean en él ⁽⁵⁾. Por lo que se consigue una flexibilización, una satisfacción en el trabajo y motivación, de forma que los escasos recursos disponibles, tanto económicos como sociales, no se malgasten en el proceso de dirigir. Se persigue que este proceso, con los costes de coordinación que ello implica, no dilapide recursos, ni humanos ni económicos, sino que intente transformar los máximos recursos posibles en productos y servicios para la comunidad en la que está legitimada esa institución empresarial.

Las características de las nuevas instituciones empresariales y, consiguientemente, las exigencias al directivo de las mismas, vienen definidas por cuatro aspectos claves : así toda acción económica implica siempre :

- . una incidencia sobre el comportamiento de los hombres,
- . una orientación al futuro y no al pasado,

3. Sobre la importancia del directivo y la falta de personas con estas capacidades es muy explícita la Encíclica Centesimus Annus cuando habla en su apartado 20 del desarrollo de los pueblos : "Falta además, un núcleo de profesionales competentes, capaces de hacer funcionar, de manera honesta y regular, el aparato administrador del Estado, y faltan también grupos de personas especializadas para una eficiente y responsable gestión de la economía".

4. De manera explícita y tajante recoge la Encíclica en su apartado 43 que "el desarrollo integral de la persona humana en el trabajo no contradice, sino que favorece mas bien la mayor productividad y eficacia del trabajo mismo ...".

5. Así se destaca en la Encíclica : "... la legitimidad de los esfuerzos de los trabajadores por conseguir el pleno respeto de su dignidad y espacios más amplios de participación en la vida de la empresa, de manera que, aun trabajando juntamente con otros y bajo la dirección de otros, puedan considerar en cierto sentido que 'trabajamos en algo propio', al ejercitar su inteligencia y libertad" (apartado 43).

- . desarrollar la creatividad del hombre para generar formas más eficientes de dirigir y organizar las instituciones,
- . y, en particular, supone unas mayores exigencias de responsabilidad en el hombre ⁽⁶⁾.

Es por ello, por lo que me voy a centrar, en primer lugar, en ver cuál es el papel del directivo en la institución empresarial, para pasar a continuación a describir cuáles son los valores que deben considerarse en la actuación directiva, y finalmente cuál es la contribución que realiza el actual documento de la Doctrina Social de la Iglesia a la hora de definir y priorizar los valores de actuación en la empresa.

II. EL PAPEL DEL DIRECTIVO EN LA INSTITUCION EMPRESARIAL

El hombre es el factor clave, tanto en la Doctrina Social de la Iglesia como en la propia realidad de las instituciones empresariales ⁽⁷⁾. Esto quiere decir, que la Doctrina Social, con el apoyo de las ciencias humanas, en este caso las Ciencias Económicas, Filosóficas y Empresariales, configura los valores con los que dota al hombre de las capacidades necesarias para poder integrar de manera más eficiente la dimensión social, es decir, a los otros hombres y poner a su propia capacidad creativa al servicio de la comunidad ⁽⁸⁾. Esto mismo puede decirse de las instituciones empresariales cuando se busca el éxito . Solamente aquella empresa que sea capaz de integrar a los hombres en el proyecto será una institución de futuro, que aportará prestaciones a la Sociedad y, por lo tanto, obtendrá los resultados positivos que corresponden a esa aportación que realiza.

6. Esto se puede apreciar claramente en el comienzo de la propia Encíclica cuando se señala : "Invito, en fin, a 'mirar al futuro' cuando ya se vislumbra el tercer milenio de la era cristiana, cargado de incógnitas, pero también de promesas. Incógnitas y promesas que interpelan nuestra imaginación y creatividad, a la vez que estimulan nuestra responsabilidad como discípulos del único Maestro ..."

7. La Doctrina Social, especialmente hoy día, mira al hombre, inserida en la compleja trama de relaciones de la sociedad moderna. Las ciencias humanas y la filosofía ayudan a interpretar la centralidad del hombre en la sociedad y hacerlo capaz de comprenderse mejor a sí mismo como "ser social".

8. Lo cual se refleja de manera muy clara en la propia definición que se realiza en la Centesimus Annus en cuanto a la actuación de la Iglesia : "En los últimos cien años la Iglesia ha manifestado repetidas veces su pensamiento, siguiendo de cerca la continua evolución de la cuestión social, y esto no lo ha hecho ciertamente para recuperar privilegios del pasado o para imponer su propia concepción. su única finalidad ha sido la atención y la responsabilidad hacia el hombre. (Apartado 53).

Pero, para ello debe interpretarse a la empresa, por un lado, y al individuo como directivo, por el otro, no en la dimensión de las capacidades funcionales del hombre, sino en los valores en que descansa tanto la institución como el individuo.

Una empresa es un sistema de valores que tiene dos componentes básicos, tal como puede apreciarse en la figura 1 :

- . En primer lugar, una empresa, como sistema de valores, define una **filosofía corporativa** que implica un conjunto de valores que definen la ética social y la ética institucional. Este sistema de valores que identifica a la institución, es interdependiente con el sistema de valores de cada uno de los individuos.
- . Por ello la **cultura corporativa**, la cultura que acumula el conjunto de individuos singulares de una institución, está definida por un conjunto de valores que reflejan una manera de entender la institución y, en términos genéricos, "lo social".

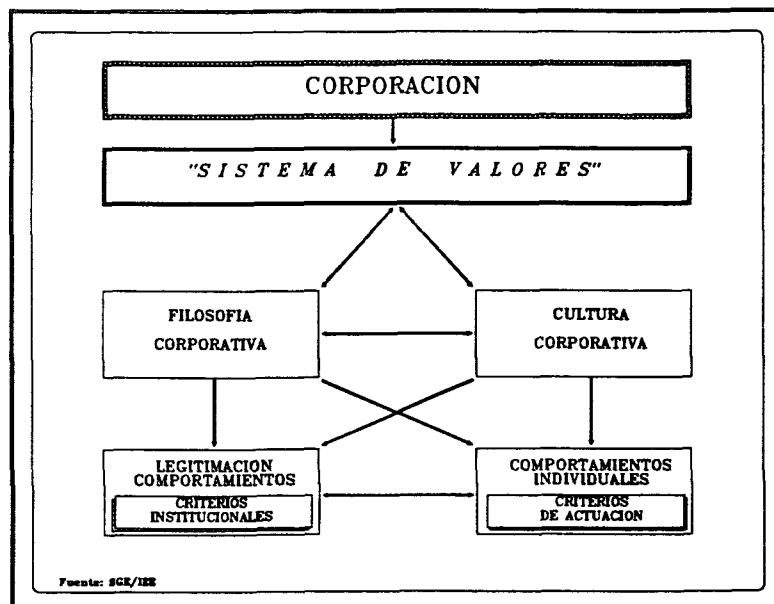


Figura 1

Esta conjunción, de la **filosofía corporativa**, de la empresa como corporación integradora de hombres y, la **cultura corporativa** es la que permite, por un lado,

legitimar los comportamientos con los que se generan criterios institucionales, que regirán las actuaciones de esa empresa y, por otra parte, configurarán los comportamientos individuales que será la base para establecer los criterios de actuación de la empresa.

Este sistema de valores constituye, sin duda, la base de la configuración de normas. En los esquemas mecanicistas de la empresa se ha reducido al hombre a su capacidad para asumir la solución de problemas funcionales, reducción a su funcionalidad. En el nuevo diseño de las instituciones empresariales se arranca necesariamente del hombre y se le define por su sistema de valores, los cuales tienen, tal como señala la Doctrina Social de la Iglesia, como fuente de creación las ciencias positivas, los valores empíricos derivados de la propia dinámica tecnológica, de la dinámica

económica e institucional y organizativa, por un lado, y aquellos otros valores que corresponden a las dimensiones éticas en cuanto afecta a la razón, a la cultura y al hombre en su capacidad humana y aquellos otros valores trascendentes o morales en lo que concierne al valor transcendental del hombre. Tal como puede verse en la figura 2 estas dos fuentes de configuración de normas de comportamiento conducen a una diferente mentalidad y cultura, presentan al hombre otro tipo de Leitbilder, a la hora de configurar los procesos de dirigir y organizar, a la hora de encontrarse con el "otro hombre", lo que incide en todos los procesos de formación. El aprendizaje se construye sobre otras bases distintas, que hacen que la forma de entender "lo social" sea diferente.

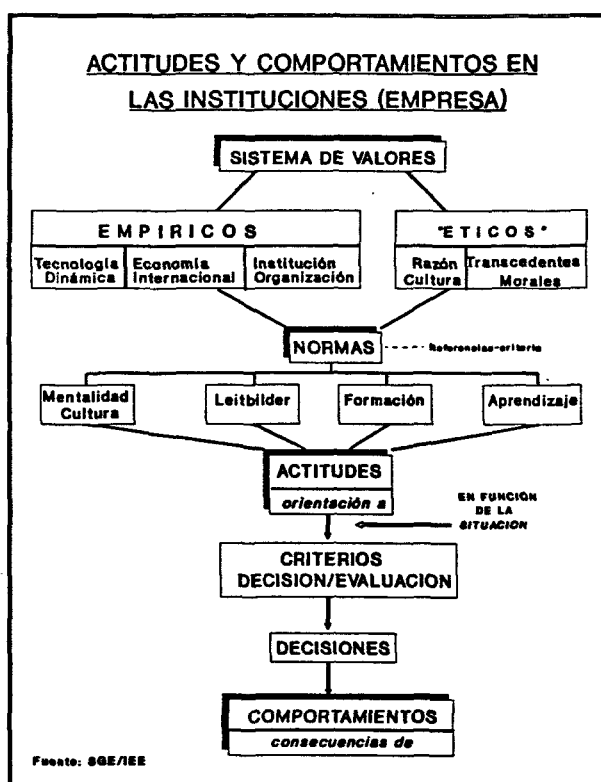


Figura 2

Es en este proceso, cuando el establecimiento de normas proviene de los sistemas de valores y no de una funcionalidad mecanicista previamente diseñada por alguien, y debe depender de la situación concreta en la que el sujeto tiene que definir su actuación ⁽⁹⁾. De aquí es de donde se derivan los criterios de decisión y evaluación de las distintas posibilidades de dar respuesta a las necesidades y con ello definir los comportamientos.

Es en este sentido en el que debe verse el cambio radical del papel del directivo en la institución empresarial, es decir debe darse una ruptura de la interpretación racionalista de la institución. De una interpretación de la organización como **organización institucionalizada**, se debe pasar a un diseño institucional en el que la organización esté al servicio de los hombres, al servicio de la institución definida como un sistema de valores (Filosofía Empresarial) y esté también orientada a aflorar los potenciales que tienen los hombres, sus valores, de forma que permita a cada uno de ellos realizar las prestaciones en las que él es más eficiente y, por tanto, se aúnen esas diferencias para lograr el mayor éxito. Con la aceptación de las diferencias entre los hombres - planteamiento importante en la propia Doctrina Social de la Iglesia - a través de la organización de las instituciones, se logra no despilfarrar recursos humanos (sus potenciales) y por tanto una gran eficiencia en la asignación de los recursos económicos y financieros. Esta es la exigencia tanto ética como material a toda institución empresarial ⁽¹⁰⁾.

Así puede verse en la figura 3, cuál es el resultado de los diferentes análisis empíricos en el ámbito de la Triada Económica, sobre cómo debiera ser el **directivo ideal** en el año 2000. Puede apreciarse que el valor más alto es precisamente la disposición de principios éticos. Principios éticos que son los que definen en la institución su filosofía empresarial y sirven de referencia para validar o no las actuaciones y comportamientos de los directivos y del personal

9. Las actitudes quedan magníficamente recogidas en la Encíclica Centesimus Annus en su apartado 32 al señalar que ".... se hace cada vez más evidente y determinante el papel del trabajo humano, disciplinado y creativo y el de las capacidades de iniciativa y de espíritu emprendedor, como parte esencial del mismo trabajo".... "En este proceso están comprometidas importantes virtudes, como son la diligencia, la laboriosidad, la prudencia en asumir riesgos razonables, la fiabilidad y la lealtad en las relaciones interpersonales, la resolución de ánimo en la ejecución de decisiones difíciles y dolorosas, pero necesarias para el trabajo común de la empresa y para hacer frente a los eventuales reveses de la fortuna".

10. Cuando se definen en la Centesimus Annus la economía de empresa en el apartado 32 se recoge precisamente el elemento diferencia implícita en la libertad de la persona : "La moderna economía de empresa comporta aspectos positivos, cuya raíz es la libertad de la persona, que se expresa en el campo económico y en otros campos". Lo que a su vez resalta y aboga al señalar que "..... el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo, que se pone de manifiesto mediante el saber científico, y su capacidad de organización solidaria, así como la de intuir y satisfacer las necesidades de los demás".

de una empresa. Estos principios éticos asumen el papel de coordinar al más alto nivel institucional la capacidad del hombre mediante los valores y no según normas "técnicas". Con ello se persiguen unos menores costes de dirección y organización al identificar al hombre con el proyecto institucional y, consiguientemente, ajusta el hombre sus comportamientos a esos valores éticos institucionales.

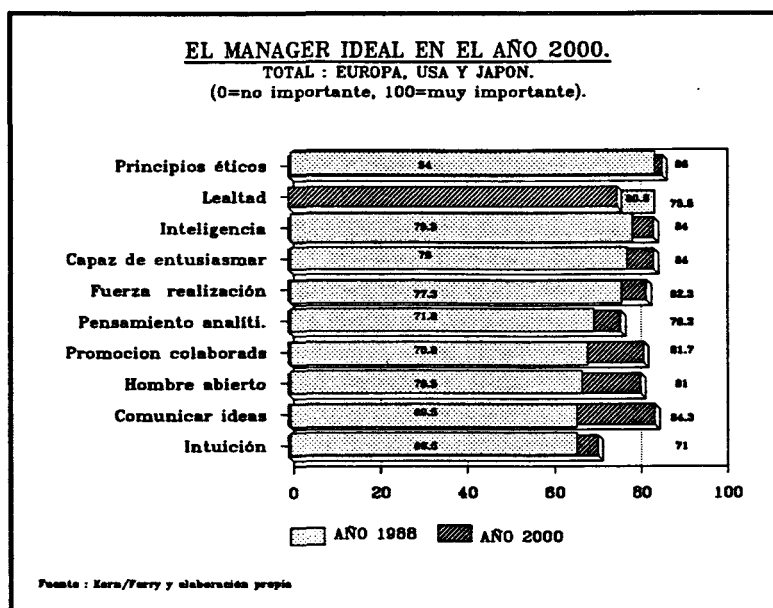


Figura 3

Puede apreciarse en la figura 3 cómo precisamente el conjunto de valores **lealtad, inteligencia, capacidad de entusiasmar, fuerza de realización, pensamiento analítico, promoción de colaboradores, hombre abierto, capacidad de comunicar ideas e intuición**, son todos ellos las claves que definen al hombre y a su comportamiento, cuando lo verdaderamente relevante es el hombre frente a las organizaciones. Este perfil de valores que se trata de definir empíricamente en la realidad empresarial, constituye, al propio tiempo, un reflejo muy claro de aquellos valores que se recogen en la propia Doctrina Social de la Iglesia.

Esta búsqueda de los valores en sus dos dimensiones, tal como se ha visto en las figuras 2 y 3, es a lo que permanentemente, hace referencia la Encíclica. Esta convergencia entre los valores positivos del hombre y los valores morales es la

que, bajo un determinado "mix", permite diseñar una nueva mentalidad, una nueva cultura corporativa lo que posibilita la realización de los objetivos perseguidos por la propia Doctrina Social de la Iglesia que son convergentes con las necesidades actuales de las modernas instituciones, en sistemas abiertos y competitivos, para lograr el éxito. El éxito es consecuencia de prestaciones más eficientes, y el beneficio o los resultados, para ser legítimos, tienen que ser consecuencia de la realización y aportación real de productos y servicios en la forma más eficiente a la comunidad interna y externa de la empresa.

III. VALORES EN LOS QUE DEBIERA DESCANSAR LA ACTUACION DIRECTIVA

De la lectura de la Encíclica *Centesimus Annus* puede identificarse perfectamente una serie o conjunto de valores que deben caracterizar el perfil humano que actúa en la vida económica y social, y su pauta de referencia en relación a lo que se debe exigir a la sociedad para dar respuesta a las necesidades de la misma.

Así, puede claramente percibirse cuáles son los valores del perfil humano según la Encíclica *Centesimus Annus*, recogidos en la figura 4. Esto es, exige que el hombre establezca una jerarquización de valores, establezca un perfil de valores en los que ordene, priorizando aquellos que constituyen valores de referencia importantes y aquellos otros valores de naturaleza inferior, pero que en su conjunto, tienen que incidir en el establecimiento de normas y, consiguientemente, en la mayor identidad con los comportamientos que de las mismas se derivan. Los valores como solidaridad, justicia, cooperación, evolución, laboriosidad, trabajo en equipo, etc., definen de manera clara todos aquellos valores que asimismo tiene que asumir un directivo que actúa en una institución empresarial ⁽¹¹⁾. Véase cuál es el amplio grado de convergencia con la propia realidad empresarial.

11. De manera concreta y precisa recoge la Encíclica estos valores en su apartado 32 entre otros.

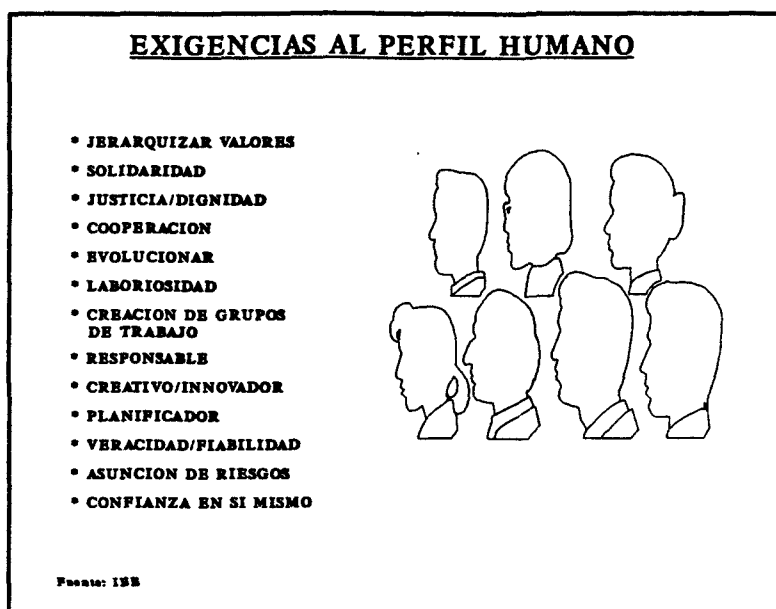


Figura 4

En la figura 5 pueden apreciarse los resultados de un estudio realizado entre directivos centroeuropeos. El valor que más se le exige a un directivo en una institución empresarial es el de visión, futuro, capacidad de descubrir los entornos y capacidad de conocer la forma de adaptarse de manera eficiente. En la Encíclica *Centesimus Annus* se habla del problema de percepción de futuro, de capacidad de responder mediante formas dinámicas, evolucionar, y en particular, en lo que afecta, sobre todo, a la capacidad creativa e innovadora.

El segundo de los valores que se debe exigir a un directivo en el futuro, es la capacidad de trabajo en equipo, lo que no implica "comisiones". En la Encíclica está perfectamente asumido como la creación de grupos de trabajo. La otra forma de entenderlo es rompiendo la jerarquización entre los hombres integrándolos en un proyecto en el que asuman una responsabilidad conjunta para la resolución más eficiente de problemas.

El tercero de los valores, la capacidad de autonomía, condición *sine qua non* para el proceso de descentralización, es otro de los valores importantes en el conjunto de la definición de la Encíclica, en cuanto a la responsabilidad y la capacidad para realizar las prestaciones.

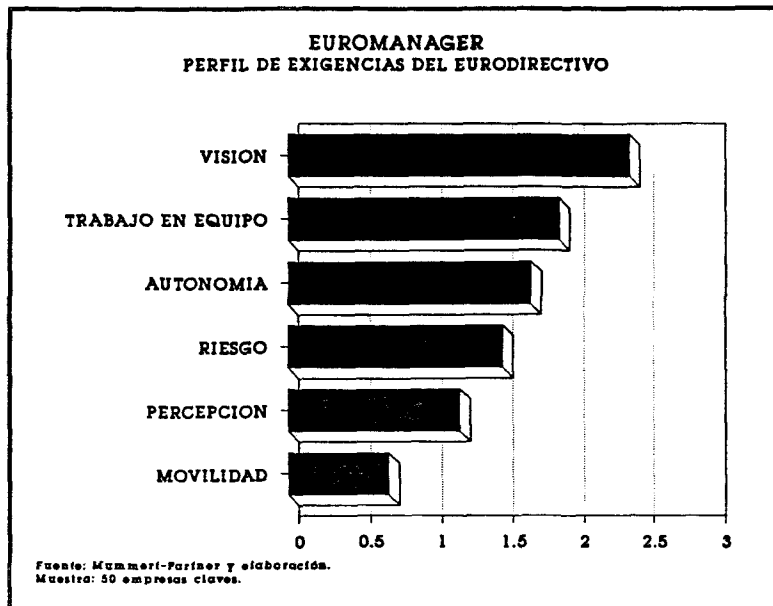


Figura 5

El cuarto criterio, el riesgo, la asunción de riesgo, está claramente reflejado en el conjunto de la Encíclica, solamente cuando el hombre asume riesgos tiene capacidad para generar una prestación creativa e innovadora de sus potenciales individuales y comunitarios para contribuir a una eficiente solución social ⁽¹²⁾.

La capacidad de percepción, la confianza en si mismos, la veracidad y fiabilidad, son todos ellos valores que constituyen las claves de un perfil directivo en el contexto de una institución moderna. Puede, por lo tanto, señalarse que la orientación de la Encíclica Centesimus Annus, en cuanto a los valores en los que debe descansar la actuación directiva, corresponden a la percepción que hoy se tiene en el mundo de las instituciones empresariales sobre cómo debe ser el perfil del hombre que va a asumir responsabilidades, al objeto de poder lograr una eficiente coordinación entre las instituciones y los hombres y entre ellos mismos ⁽¹³⁾.

12. La exigencia previa que plantea la Encíclica es la de que se deberá facilitar al hombre la capacitación necesaria, ya que si no se margina al hombre (apartado 33).

13. Así se señala la importancia de la organización como forma de reflejar la acción de coordinarlos como una de las fuentes de riqueza : "Por lo demás muchos bienes no pueden ser producidos de manera adecuada por un solo individuo, sino que exigen la colaboración de muchos. Organizar ese esfuerzo productivo, programar su duración en el tiempo, procurar que corresponda de manera positiva a las necesidades que deben satisfacer, asumiendo los riesgos necesarios : todo esto es también una fuente de riqueza en la sociedad actual" (apartado 32).

Véase además que la Encíclica Centesimus Annus implica también un diseño sumamente eficiente sobre cuáles son los valores que se exigen a la sociedad y a sus instituciones. Tal como puede apreciarse en la figura 6, se trata de las exigencias típicas de una economía abierta y competitiva, que, a su vez, debe integrar "lo social". La reestructuración de las economías, esto es, la dinámica organizativa, la necesidad de una capacidad de adaptación permanente de instituciones y hombres, son, sin duda, valores que son exigidos, tanto por la Doctrina Social de la Iglesia, como también por la propia realidad económica y social. No se pueden asumir reestructuraciones industriales, o de cualquier naturaleza, destruyendo recursos u hombres, sino que, en el quehacer económico se debe reasignar recursos, de readaptarlos. Por tanto, una de las mayores exigencias que plantea la Encíclica al hombre y a las instituciones es la de generen capacidad de adaptación eficientemente.

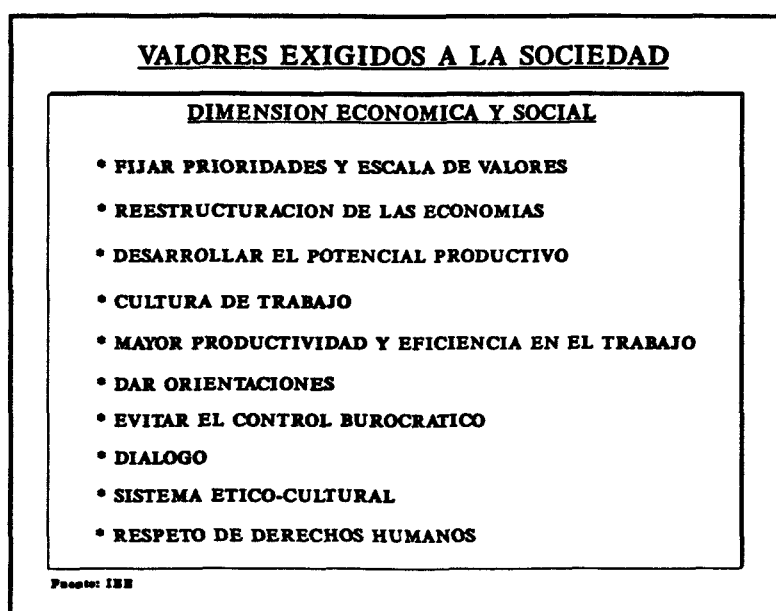


Figura 6

El sistema ético-cultural constituye, sin duda, la contribución básica de la Encíclica y que, como se ha visto anteriormente, refleja también la clave del propio diseño del comportamiento de los sujetos en cuanto a la forma de dirigir, organizar y coordinar las instituciones empresariales.

En particular, uno de los valores que mejor se refleja en el conjunto de la Encíclica es esa **cultura de trabajo**. Es decir, la recuperación del valor trabajo como uno de los valores básicos en la concepción del hombre y, así, el diseño del trabajo en las instituciones empresariales debe buscar en la satisfacción intrínseca y extrínseca del trabajo, esa capacidad de integrar y motivar al hombre para que de esta manera integre el valor trabajo en toda su dimensión, en su contexto humano y transcendental ⁽¹⁴⁾.

La identidad con las instituciones implica la recuperación de las mismas. A mi manera de entender, la Encíclica en los momentos actuales exige la recuperación de las instituciones singulares, en los distintos niveles, para que el hombre pueda aflorar y pueda actuar con valores. Las instituciones deben, por lo tanto, definirse mediante un sistema de valores con el que el hombre pueda orientar sus actuaciones e identificarse. Es decir, acercar los valores a la operatividad institucional. La ruptura de normas nacidas de esquemas mecanicistas y funcionalistas, impuesta en organizaciones jerárquicas, constituye, sin duda, el gran paso que se está dando en la realidad empresarial. Este es también un punto clave de la aportación de la **Encíclica Centesimus Annus**.

El **diálogo** también es uno de los valores de la Encíclica. Uno de los grandes defectos, en concreto, de la cultura española, es que no hay diálogo, existe "cotilleo". El diálogo exige componentes de racionalidad, componentes sociales y saberes. Para que se dé un diálogo es necesario que previamente exista una confianza, haya una convergencia de valores entre los distintos hombres que tienen que dialogar, e implica, al mismo tiempo, que los sistemas de valores de estos hombres sean lo suficientemente identificables con la institución. El diálogo constituye, sin duda, la clave del éxito de toda institución empresarial, ya que permite reducir costes de coordinación. Sin diálogo se tendrán que establecer estructuras directivas y organizativas mecanicistas con elevados costes de coordinación, ya sean a través de imposiciones, comisiones u otras formas, en las cuales no se provoca el diálogo, sino que establecen una situación de imposición de valores y formas de realizar que desmotiva al hombre, le desintegra y le lleva,

14. Al explicitar el "trabajo" la Encíclica da una amplia interpretación al mismo, ya que habla del "...papel del trabajo humano, disciplinado y creativo y el de las capacidades de iniciativa y de espíritu emprendedor, como parte esencial del mismo trabajo" (apartado 32), definición adecuada para la actuación directiva.

finalmente, a una aceptación muy dificultosa, cuando no de rechazo, de las normas que deben regir los comportamientos de los sujetos y de las instituciones.

IV. LA INTEGRACION DE "LO SOCIAL" EN EL CONTEXTO ECONOMICO :

LA FUNCION DEL DIRECTIVO

Toda acción directiva significa, en la empresa moderna, una continua exigencia de adaptación al cambio. Unas veces este cambio es de carácter mutativo, es decir implica rupturas significativas; otras veces este cambio constituye sólo una mera ordenación, o una mejor administración de lo disponible o una adaptación a nuevos conocimientos. La capacidad del directivo para percibir el proceso de cambio, las causas que originan este proceso y las formas en las cuales puede producirse la dirección de este cambio es, sin duda, la gran oportunidad para reestructurar la relación entre "lo económico" y "lo social" (el hombre) en el proceso empresarial.

Los momentos actuales están caracterizados por una gran dinámica de cambio, situación que va a continuar de manera acentuada en los próximos tiempos. Esta dinámica de cambio ofrece una gran oportunidad para transformar concepciones y estructuras institucionales que no integran al hombre en las instituciones, en los procesos y en las funciones, es decir, instituciones burocráticas a instituciones abiertas donde el hombre sea el criterio de referencia. La Encíclica *Centesimus Annus* analiza en muchas de sus consideraciones cuáles son aquellos factores que en la vida moderna exigen un cambio. Como puede apreciarse en la figura 7, estos factores determinantes del cambio son de la más diversa naturaleza. Pero la necesidad de búsqueda de mejores sistemas económicos, la apertura internacional, la mejor utilización de los conocimientos positivos que tiene el hombre, junto con las consecuencias de pobreza, conflictividad, ateísmo, caída de las ideologías, la no consideración de los derechos del trabajador (política social), constituyen valores muy claros en lo económico y en lo social; y por tanto, en ambos ámbitos se encuentran los motivos que marcarán la dirección en el cambio.

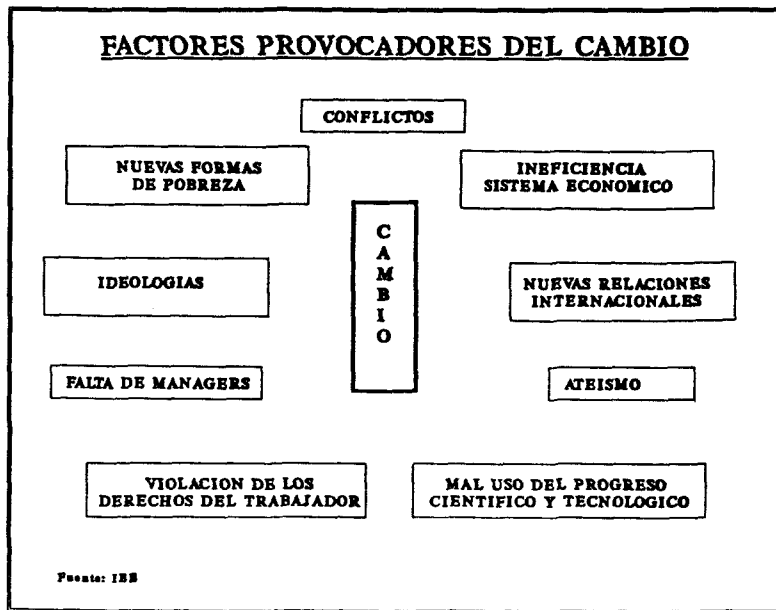


Figura 7

Pero una de las características y problemas básicos es que faltan directivos. La Encíclica refleja claramente la necesidad de este tipo de hombres cuya misión sea lograr una coordinación entre los hombres y la institución y/o entre ellos mismos, ya que de esta coordinación va a depender que este proceso de adaptación al cambio se haga de manera eficiente o ineficiente. Así la reestructuración industrial puede realizarse bien por la vía de la destrucción de recursos materiales y humanos (potenciales), o bien, cuando el directivo sea capaz de adaptarse al cambio en el momento oportuno y en condiciones difíciles, reasignando los recursos humanos vía formación, vía flexibilidad y, al mismo tiempo, reasignando los recursos económicos.

Esta identificación, en la Encíclica *Centesimus Annus*, de los factores provocadores del cambio, constituye sin duda, una referencia primordial a la hora de establecer los sistemas de valores y su jerarquización, para poder proceder a la modificación de las culturas y estructuras existentes.

En toda institución, bien sea en un país, a la hora de establecer su orden económico y social, o bien sea en una empresa, a la hora de establecer su programa, su Filosofía Empresarial, están siempre inmersas las dos dimensiones : la económica y la social. En la figura 8 puede apreciarse cómo la determinación

del espacio entre estas dos dimensiones, la económica y la social, constituye el campo de actuación de todo directivo a la hora de establecer la jerarquía de valores, la definición de la institución y la propia definición de los valores en que descansan las actitudes y comportamientos de cada uno de los directivos; es decir, se define el "espacio ético institucional". Ese encuentro entre la eficiencia económica que configuran las bases para el bienestar, con la eficiencia social que genera las bases para la justicia social, implica siempre una elección de alternativas por parte del hombre. Según qué criterio se asume, de acuerdo con los valores, por un lado, y las situaciones por otro, se tiene una configuración de la institución y de los comportamientos humanos que orientará en uno u otro sentido el comportamiento del hombre. Por tanto, la clave de todo diseño empresarial es lograr una convergencia entre lo económico y lo social, es decir, entre la eficiencia de la institución y la posibilidad para que el hombre pueda aflorar sus valores y los ponga al servicio de la comunidad.

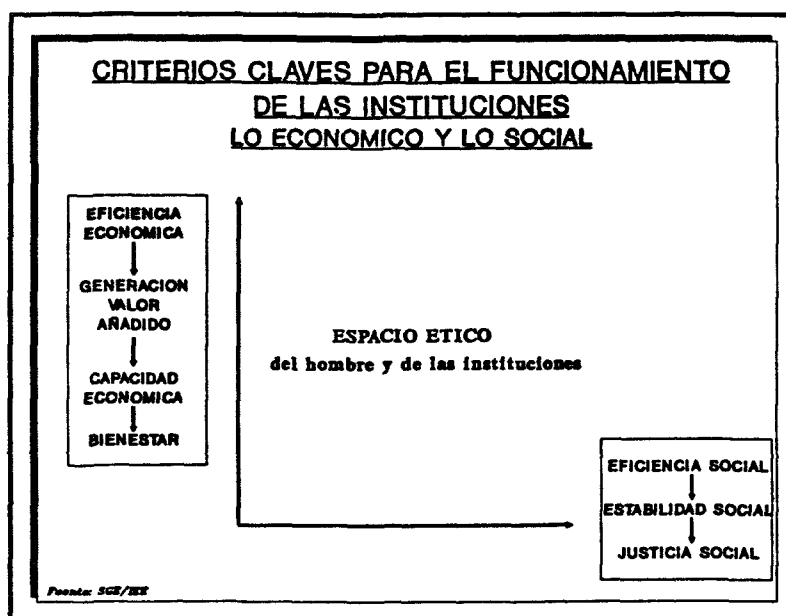


Figura 8

La Encíclica nunca debe, ni lo pretende, definir en ese espacio ético el sistema económico y social que constituya un modelo de referencia. La Encíclica lo que facilita es la delimitación del espacio ético, es decir, establece los valores que configuran lo económico y lo social, y deja al hombre elegir, entre los valores

de ese espacio ético, aquella combinación que sea la más eficiente, para el hombre, la institución y la comunidad. Esta capacidad de elección implica en la institución la existencia de directivos con unos perfiles de valores, con una cultura corporativa, que será la que permita, para cada institución y para cada individuo aflorar las diferencias positivas que ambos tienen.

Puede decirse que la responsabilidad ética del directivo viene definida por aquella combinación de los valores económicos y sociales, que define su perfil de valores y que de acuerdo con estos valores personales y con los valores institucionales se habrá de evaluar lo ético y lo que no se considera ético con respecto a las dimensiones mencionadas. La Encíclica Centesimus Annus realiza una gran aproximación a esta definición de ambas coordenadas, la económica y la social, buscando, por un lado, la capacidad de generar bienestar como consecuencia de una mejor utilización de los recursos disponibles y, por el otro lado, buscar la capacidad de generar justicia social entre los hombres.

V. CONCLUSIONES

1. La Encíclica Centesimus Annus realiza una amplia aproximación al diseño de las instituciones empresariales y a las exigencias de los directivos mediante valores del hombre. El sistema de valores que se desarrolla a través de todo el documento pontificio permite la integración de estos valores morales con los valores que aportan las ciencias positivas.
2. La Encíclica Centesimus Annus aporta un amplio conjunto de criterios económicos y sociales para poder configurar el marco de referencia en el que el directivo pueda definir el sistema de valores de la institución empresarial y el sistema de valores para su comportamiento individual. Es decir, un amplio espacio para que el hombre elija aquella alternativa, aquella estrategia, que mejor le permita posicionarse en cada situación concreta.
3. Las exigencias al directivo en el actual contexto de la moderna economía implican, necesariamente, una orientación al hombre para lograr el éxito en las instituciones en las que actúa. Solamente cuando se dé una identificación

de los hombres a través de sus valores y capacidades, con la institución, definida también a través de sus valores, es cuando se dará una capacidad de coordinación entre los hombres y las instituciones que permitirá aflorar formas creativas e innovadoras, generar dinámica organizativa con lo que reducirán los costes de coordinación.

4. Los valores que resalta la Encíclica coinciden con los valores que se precisan en la dirección de las instituciones empresariales. Existe una amplia convergencia de valores entre los que provienen del ámbito de la economía, de la tecnología y de las instituciones con los que provienen de la ética. Se puede decir que la actuación ética en la empresa es "rentable", ya que facilita la existencia de valores con lo que se reducen los costes de coordinación entre los hombres, al generar confianza, unidad doctrinal y capacidad para evaluar las distintas posibilidades de adaptación de la economía y de la empresa.
5. Los criterios económicos y sociales se derivan de la legitimación institucional por la asunción de valores éticos que rigen los comportamientos de instituciones y de individuos. La integración de los valores económicos y sociales en un espacio único, pero con múltiples alternativas de adaptación, genera libertad al individuo y a las instituciones para adaptarse a las situaciones cambiantes.
6. La Encíclica *Centesimus Annus* facilita el marco de la actuación económica y social, sus valores, que permite al hombre definir las áreas o espacios de una actuación ética conforme a los valores señalados. Constituye una contribución relevante para la propia realidad de los procesos directivos empresariales.