

Prof. Dr. Santiago García Echevarría- Universidad de Alcalá

VALORES Y PERSONAS EN LA DIMENSIÓN INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA

La persona en las organizaciones

El cortoplacismo constituye lamentablemente y con frecuencia la orientación que se da tanto a la configuración de la actividad no solo económico y social cómo también a la dimensión societaria de las instituciones. Lo que implica seriamente el logro de la visión a largo plazo que debe caracterizar y caracteriza a todo el desarrollo de la persona, así como de sus instituciones y de los procesos económicos sociales y societarios que constituyen las claves para asegurar el éxito y estabilidad de la Sociedad. Y se trata en esta aportación tanto del propio desarrollo de la persona y la sostenibilidad de sus instituciones, como en lo que afecta a las propias empresas y también a todas aquellas otras instituciones que configuran su entorno. Las cuales, al mismo tiempo, conforman la articulación de los procesos económicos y sociales. Y esta dimensión institucional, basada en el “sistema de valores”, constituye una de las claves fundamentales del éxito o fracaso de las actividades económico-sociales de la persona así como el desarrollo de la misma y sus instituciones.

I. LA DIMENSIÓN INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA: LOS PROCESOS DE COORDINACIÓN

Toda actividad tanto económica como social y societaria implica siempre la construcción y organización de los *procesos de coordinación*. Lo que involucra, en primer término, a las personas y a las instituciones que configuran estos procesos y el diseño de las organizaciones, en segundo lugar, su capacidad para poder configurar eficientemente estos procesos de coordinación. Lo que constituye la base de toda acción económica y social en cuánto que pueden ambos componentes ser los principales “*costes de coordinación*” que se originan en el más amplio sentido, junto al impacto tanto de los recursos escasos necesarios como la calidad de estos procesos en cuanto al desarrollo de las personas y de las instituciones implicadas. Y el éxito o fracaso de estos *procesos de coordinación* define la eficiencia o ineficiencia de la acción económica y social, tanto desde la perspectiva de su coordinación como desde la consideración organizativa de las instituciones.

Y estos *procesos de coordinación* pueden realizarse de distintas formas en el ordenamiento económico-social de una sociedad, en la manera de percibir el papel de las personas en la configuración de los mismos. Lo que exige, en una eficiente coordinación, la disponibilidad de un “*sistema de valores*” que sea asumido por todos los ámbitos implicados en los procesos de coordinación y, consiguientemente, que facilite la necesaria interdisciplinariedad que caracteriza a todo proceso de esta naturaleza en el ámbito económico y social. Y los “*sistemas de valores*” centrados en torno a la acción de la persona puedan generar los espacios de libertad que permitan diferentes formas de coordinación. Una coordinación impuesta por órganos superiores, de orden político, económico como social o societario, una coordinación intervencionista, con mayor o menor acentuación marcando la tutela de la persona en los procesos de coordinación impuestos, o bien puede realizarlo por la vía de la “*cooperación*” entre las personas y las instituciones. Aquí es donde juega el hecho relevante del “*Orden Económico-social*”, en base al “*sistema de valores económicos sociales*”¹ con el que se configura el “*Orden de Sociedad*”. Sobre el “*sistema de valores*” homogéneos es cuando se dan las condiciones estructurales, “*constituyentes*”² de las situaciones de cooperación que permiten configurar espacios comunes, tanto en la concepción de lo “*global*” que persiguen los participantes y aquellos procesos de adaptación que se deben realizar por parte de las instituciones y personas singularmente. Sin

un “sistema de valores” compartido se dificulta seriamente la coordinación o lo hace prácticamente imposible, o bien, hasta cierto punto, pueden recurrirse a elevados costes de coordinación que hacen difícil la cooperación.

II. LA CONTRIBUCIÓN EMPRESARIAL: SU CONFIGURACIÓN EN EL “ORDEN ECONÓMICO-SOCIAL”

Todo planteamiento económico-social y societario, su investigación y docencia, debe orientarse a dar una respuesta a los diversos y heterogéneos *procesos de coordinación* que implica toda acción económica y social entre las personas y las instituciones como base del pensamiento y de la acción económica. La acción económico-social no tiene lugar en situaciones singulares, aisladas, sino que la realidad implica siempre el proceso dinámico de coordinación en todos los ámbitos, bien sea un proceso sin decisiones impuestas por diferentes instituciones, o bien sean por la vía de la *cooperación* y que impactan en los “*costes de la coordinación*”, lo que hace el que sea ineficiente o eficiente no solo la economía, sino también las dimensiones societarias y sociales del Estado y, por lo tanto, su impacto en el desarrollo de las personas y de sus instituciones.

Por lo que el principal objetivo de la Universidad, en sus programas de investigación y de formación económico-social, está en función de la oportunidad de adquirir conocimientos de manera profunda en torno a la *lógica económica* y a la *lógica social* que se produce en la configuración de los procesos de coordinación en toda actividad personal e institucional. Conocimientos sobre cómo se debe actuar para lograr eficiencia en la asignación de recursos escasos, en cualquiera de las actividades a realizar por cada una de las personas e instituciones. El principio de la *lógica económica* responde a la exigencia de que hay que saber dirigir estos recursos escasos, hay que saber configurar los procesos de coordinación y cómo dirigir actividades como empresas e instituciones considerando al “*otro*”, bien sean personas o bien instituciones. Y además, hay que hacerlo eficientemente. Pero nunca salen bien las actividades económicas y sociales. En el medio y largo plazo si no se actúa en el desarrollo de la persona y en el de sus instituciones, sabiendo integrar en la dimensión de la *lógica económica* la *lógica social*, esto es, la consideración del “*otro*”, no se tendrán los resultados societarios y económicos perseguidos.

Que no es otra dimensión que la capacidad de *dirigir personas*, esto es, cómo desarrollar personas que “*valgan*” cada vez más, que

disponen de más competencias, no solo técnico-económicas, sino también sociales e interculturales. Y esta es la exigencia que plantea el hecho de dirigir instituciones y las exigencias de implicar el “sistema de valores” como el fundamento de toda la acción económico social y societaria.

III. COMPETENCIAS DE LA DIMENSIÓN INSTITUCIONAL EMPRESARIAL

Cuando estamos hablando de *competencias* estamos hablando de *persona*. Que es el objetivo final de toda actividad económica, de su desarrollo y de la estabilidad de las instituciones que crea y gobierna. Y estamos hablando de desarrollar, junto a las competencias técnicas como económicas, sociales y societarias, el cómo aprender a realizar actividades económicas. Estas competencias son, fundamentalmente, de una triple naturaleza:

- a) *competencias interculturales como interdisciplinares*. En primer lugar, y cada vez de manera más significativa, en un mundo cuyo contexto “global” constituye una de sus bases. Con una pérdida muy fuerte de las funcionalidades y una mayor prioridad que debe darse a la visión “global” de la empresa, de la institución y de las actividades que se realizan, se podrá tener un criterio eficiente de contribución al “otro”, cómo son las *competencias interculturales*, esto es, como la clave fundamental de la diferencia en el hecho de dirigir. Que no es otra cosa, ni más ni menos, que saber convencer al “otro”, en su diferente visión de las cosas, como en su diferente aproximación, “*Welanschauung*”, tanto desde su propia visión como desde su personalidad, que debe ser escrupulosamente respetada. Esto es, la exigencia del “sistema de valores” compartidos como condición *sine qua non*.
- b) las competencias que se refieren a la integración del “otro”, su inclusión en el contexto de las competencias sociales que hace posible desarrollar e integrar al “otro” en una “visión” compartida, en un proyecto común en el que contribuye cada uno con sus potenciales como con sus conocimientos y destrezas al logro de una eficiente utilización de recursos escasos. Lo cual exige que se compartan valores como objetivos y conocimientos. Lo que implica la exigencia de un “Orden Económico-social” abierto como base de las políticas singulares, coordinando su heterogeneidad e interdisciplinariedad³.
- c) *las competencias de liderazgo* constituyen el proceso culminante de estas tres dimensiones: la intercultural, los sistemas de valores, las competencias sociales y el hecho de liderar, el cómo llevar a cabo la integración del “otro”, que es saber integrar personas compartiendo objetivos finales y haciendo suyos en la realidad transformacional de la economía los objetivos finales mediante los objetivos instrumentales como de la organización. De esta manera se integran las personas que llevan a cabo el desarrollo de ese proyecto como de esa actividad, de esa institución o la responsabilidad de la contribución al proceso compartido. Esto es, *dirigir personas* implicadas, como las personas en el concepto “*stakeholders*”, en sus diferentes y cambiantes roles.

Líderes, en primer lugar, sobre cómo desarrollar personas, y luego desarrollar con las personas, con su organización, con sus recursos escasos y con sus competencias, las instituciones y los procesos que realizan las realidades económico-sociales. Tener la oportunidad de dirigir personas es un obsequio que implica no solo

- responsabilidad
- riesgos
- momentos difíciles
- y la satisfacción de saber hacer comunidad, como generar “bien común”, cómo generar instituciones compartidas donde las personas arraigan con las personas, depositan su *confianza*, donde las personas comparten y contribuyen con sus potenciales, con sus conocimientos y destrezas, el desarrollo de una institución a largo plazo, asegurando su sostenibilidad y su capacidad de transformación.

O generamos *confianza* para compartir, para lo cual es necesario, se necesita, la participación que permita coordinar, o será imposible liderar. Se podrá mandar, pero esto no desarrolla a las personas, ni a las instituciones a largo plazo., Esto no es liderar, sino esto significa fundamentalmente destruir, mediante la creación de barreras, la capacidad de innovación y la creatividad. No da respuesta a la diversidad y a la complejidad de la propia naturaleza humana y, propia de toda actividad económico-social.

El problema actual es que no se han desarrollado personas con amplios conocimientos interdisciplinares sobre cómo debe coordinarse y la interpretación de las dimensiones económicas sociales desde estas dimensiones de coordinación son la realidad propia de la economía. Esto se aprecia, frecuentemente que se hace bien, pero frecuentemente también los fracasos son parte de esta realidad económica y social. Pero lo que no hemos aprendido es a dirigir instituciones como Comunidad de personas en lo que lo “común”, esto es, el “*bien común*”, que es lo que las personas van configurando socialmente con su aportación, a una institución, lo que permite compartir los objetivos finales y utilizar eficientemente los objetivos instrumentales en el uso de los recursos escasos y aquí no estamos en el mejor momento.

IV. LA DIMENSIÓN SOCIETARIA DE LA INSTITUCIÓN EMPRESARIAL

Hay que aprender a configurar permanentemente instituciones como empresas, universidades hospitales, etc. en su dimensión societaria⁴ que debe ser el reflejo del “sistema de valores” que identifican, que genera confianza, con lo cual se configuran las competencias, los saberes y las destrezas, y tendremos resultados que desarrollen de manera sostenible a las personas y a las instituciones y aseguren su futuro, el largo plazo. En particular, se genera la seguridad que necesitan las personas y las instituciones para un futuro rápido y permanentemente cambiante.

El ser humano es antropológica y constitutivamente un ser social que precisa del hacer con el “otro” para conocer su propio “valor”, y esta relación social se manifiesta en el desarrollo institucional, en instituciones singulares, concretas y definidas por los “sistemas de valores”. El predominio de lo contractual, en una sociedad

dominantemente contractualista, no genera la confianza necesaria y sostenible suficientemente, no desarrolla integralmente a las personas. Los contratos, los puestos de trabajo, son “cosas”, cuestiones, muy importantes, pero no suficientes institucional y personalmente. Es necesario que se actúe no solamente correctamente en los sistemas de mercados en cuanto al funcionamiento de las realidades a corto y medio plazo – En su dimensión ética del papel de la persona a corto y a largo plazo juega, la ética, el “sistema de valores éticos”, una clave básica para asegurar económica y socialmente a largo plazo, la supervivencia, el desarrollo de la persona y de las instituciones, así como la forma de pensar y actuar a largo plazo. El recuperar el *largo plazo económico y social* es lo que implica fundamentalmente tanto a la *lógica económica* como a la *lógica social* ya que buscan el desarrollo de la persona y la viabilidad y sostenibilidad de las instituciones. Hay que valorar más a las instituciones singulares, concretas, donde las personas comparten valores y conocimientos con un peso creciente de la ética social. El problema se sitúa fundamentalmente en el “Orden Económico-social” y en el “sistema de valores” que les sirve de fundamento⁵.

La empresa como institución societaria implica en su interpretación bajo el concepto de la responsabilidad social corporativa, aspectos como reputación, identidad corporativa, todo lo que es una manera de expresar una narración más allá de la mera visión contractualista y que además, debiera de implicar, la interpretación de una comunidad social que comparte valores trazados desde un “sistema de valores” que da sostenibilidad a todo el desarrollo integral de las personas, internas y externas a la institución, como participantes, todas ellas, en los procesos económicos y sociales con los cuales se está operando y de los cuales depende el “valor” tanto de las personas como el de las instituciones. No se trata del *reportaje de algunas peculiaridades*, sino que es la esencia de la propia institución empresarial. Si no se integra más el “valor común”, el “bien común” la dimensión societaria de las instituciones, difícilmente se podrán lograr resultados a largo plazo y, por lo tanto, con altos costes en la actuación de los procesos a corto y medio plazo y la dificultad para poder orientar y coordinar adecuadamente a las más diversas y heterogéneas personas e instituciones en la Constitución, en la configuración de todos los procesos económicos y sociales y de la propia sociedad, de un “Orden Empresarial”.

IV. CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA A LA ESTABILIDAD DE LA SOCIEDAD

La estabilidad de una sociedad está en función de la actuación de todos los partícipes, personas e instituciones, que comparten esa visión “global” de que la función final es el desarrollo de las personas y que implican el desarrollo de las instituciones capaces de adaptarse a las permanentes funciones de adaptación y transformación, conforme a sus competencias de creatividad e innovación.

La *creatividad* y la *innovación* necesitan en las personas y en las instituciones de esa dimensión común del “sistema de valores” que

fundamentan las instituciones compartidas, en las que la participación de las personas en los “sistemas de valores” contribuyan a generar una base institucional que crea la confianza así como la *creatividad* y la *capacidad de cambio*, la capacidad de poder *dirigir personas*. Hoy, en términos de la *lógica económica* y de la *financiera* se le denomina frecuentemente como “intangibles”, pero es la única realidad tangible que decide sobre el futuro de las personas y de las instituciones. Es lo común, precisamente lo “no tangible,” lo que va más allá del propio mercado y con él para la adecuada, configuración, de los Principios Constituyentes de la vida económica e institucional⁶. Es lo que da “valor” a las personas, a sus competencias, a su contribución e integración y a las instituciones configuradoras del “Orden de Sociedad.”, lo que constituya la gran aportación de la acción económica y social a la Sociedad, asegurando su sostenibilidad y estabilidad, así como su resiliencia: el “Orden Empresarial”.

¹ Véase García Echevarría, S. (2022) “Los valores económico-societarios en la Encíclica Fratelli Tutti (Manuscrito pendiente de publicación), ob. cit., pp.19 ss.

² García Echevarría, S. (2022) “Los valores económico-societarios en la Encíclica Fratelli Tutti (Manuscrito pendiente de publicación), ob. cit., pp.34 ss.

³ García Echevarría, S. (2022) “La configuración del “entorno empresarial” y su impacto en la política empresarial exigencia al proceso de configuración del “Orden Económico-social”, (Manuscrito pendiente de publicación)

⁴ García Echevarría, S. (2008) “La empresa en la sociedad. Clave del éxito empresarial”, en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.315, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

⁵ García Echevarría, S. (2006) “Responsabilidad Social Corporativa: La Responsabilidad Social Corporativa como orientación del management empresarial”, en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.303, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

⁶ Eucken, W. (2017) “Principios de Política Económica”, Fundación ICO, Aranzadi, Pamplona, ob. cit., pp.383 ss.

Prof. Dr. Santiago García Echevarría



Se doctoró por la Universidad de Colonia y por la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido profesor en la Universidad Comercial de Deusto, en la Universidad Complutense de Madrid, Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Barcelona y de la Universidad de Alcalá. Ha sido Director del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE) de la Universidad de Alcalá. Asimismo es Vocal del

Consejo Consultivo de Privatizaciones (CCP) y Profesor Honorífico de la Universidad de Alcalá.