

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE  
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 338  
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

## **LA GESTIÓN ÉTICA DE LA ECONOMÍA**

***Su configuración y articulación empresarial***

Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Junio 2011

**Autor/Author:** *Prof. Dr. Santiago García Echevarría*

**Resumen:**

**LA GESTIÓN ÉTICA DE LA ECONOMÍA**  
***Su configuración y articulación***

La crisis financiera y económica constituye, en parte, la culminación de un periodo que se inicia en la realidad económico-empresarial a mediados de la Década de los Noventa con la pérdida creciente de confianza en las relaciones económicas individuales e Institucionales. La configuración dominante de la Teoría Económica basada en el "oportunismo" contractualista ha creado las bases para esta situación de desconfianza generando enormes "costes de coordinación".

La necesidad de una visión ética de la economía y su gestión se convierte en una exigencia necesaria para recuperar una "economía de la confianza" en las personas y en las instituciones. Toda actuación humana implica tanto el hecho económico como la realidad societaria de la economía, esto es, la dimensión ética de la economía. La creciente complejidad de la realidad obliga a buscar en el cálculo económico correcto la integración de la ética económica y la economía como partes inseparables de una sola realidad. Solo de esta manera integral se logrará un cálculo económico correcto. La productividad y el desarrollo integral de las personas constituyen los puentes de esta integración en la búsqueda una de teoría económica de la confianza frente al puro contractualismo. Aquí se aporta una referencia a este proceso de integración de la ética económica en la lógica económica.

**Abstract:**

**ETHICAL MANAGEMENT OF THE ECONOMY**  
***Its Business Configuration and Articulation***

The financial and economic crisis is, in part, the culmination of a period that began in the economic and business situation of the mid-1990s, with an increasing loss of confidence in individual and institutional economic relationships. The predominating configuration of Economic Theory based upon, contractual "opportunism" has laid the foundations for the present situation where there is a lack of economic confidence, generating enormous "coordination costs".

The need for an ethical economic vision and management has become an essential requirement if we are to recover a "confidence-based" economy among both individuals and institutions. All human actions involve both the economic element and the economy's social situation – in other words, the economy's ethical dimension. The situation's increasing complexity demands that a correct economic calculation of the economy includes the integration of the ethical economic element and the economy as inseparable parts of a single reality. Only in this integrated manner will we achieve a correct economic calculation. Productivity and the integrated development of the individual are the bridges of integration in our search for an economic theory inspiring confidence as opposed to pure contractualism. This article contributes a reference to this integration process of economic ethics into economic logic.

**Clasificación / Classification:** M14, M10, M20, M19, L21, L22

**Consejo de Redacción:**

Santiago García Echevarría (Director)  
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)  
Eugenio Recio Figueiras

**Secretaría y Administración:**

**I.D.O.E.**

Instituto de Dirección y Organización de Empresas  
© Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n  
28802 – Alcalá de Henares  
MADRID – ESPAÑA  
Teléfono: 91.885.42.00  
Fax: 91.885.51.57  
E-mail: [idoeh@uah.es](mailto:idoeh@uah.es)  
<http://www.idoe-uah.es>

ISBN: 84-8187-194-X

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
I. Consideraciones previas.....	4
II. Claves de la configuración ética de la economía.....	8
III. Criterios para una gestión ética de la economía.....	13
IV. Operatividad económica y desarrollo empresarial.....	19
V. Configuración de la gestión empresarial y su contribución a la Sociedad.....	22
VI. Propuesta hacia una nueva realidad económico-empresarial.....	25



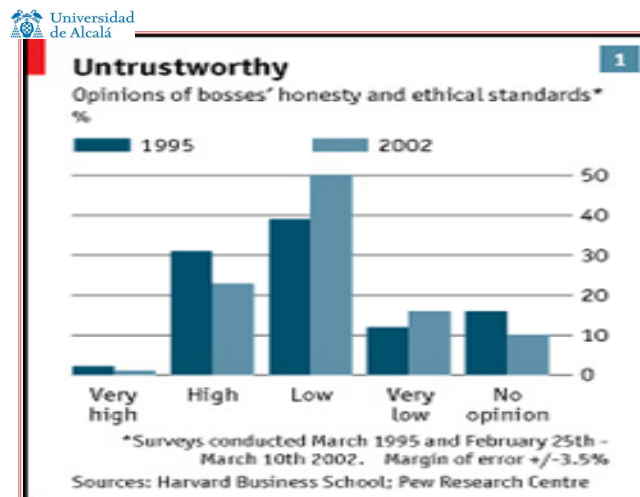
# LA GESTIÓN ÉTICA DE LA ECONOMÍA

## *Su configuración y articulación empresarial*

**Prof. Dr. Santiago García Echevarría**  
**Universidad de Alcalá**

### ***I. Consideraciones Previas***

Una de las grandes preocupaciones en los últimos años es la creciente pérdida de confianza tanto en las personas como en las Instituciones. Esta pérdida de confianza corresponde a un largo periodo centrándose fundamentalmente su desarrollo en los países industriales. Como puede apreciarse en el gráfico 1 esta desconfianza se apuntala a partir de mediados de los años Noventa.



**Figura 1: Desconfianza**

Comienza la desconfianza para Estados Unidos ya a finales de siglo y comienzos del nuevo siglo de manera muy acentuada. Esta *desconfianza* se ha acentuado de manera radical con motivo de la crisis financiera y la consecuente crisis económica en los últimos años. La pregunta que se plantea con frecuencia es el por qué del cambio que se ha producido a partir de la década de los años 90 en el comportamiento de muchas de las personas, con la falta de responsabilidades en la economía y en el Estado. Así

como también el propio fallo de Instituciones claves en el ordenamiento económico-societario.

El dominio de una concepción económica basada prácticamente en la "*oportunidad*", esto es, el "*oportunismo*" con el fin de lograr lo máximo posible del "otro", constituye una referencia importante a la hora de establecer las reglas de juego de la actividad económica. Este *oportunismo* trata de regularse a través de las *teorías contractualistas* en las cuales los contratos defienden los intereses de las partes y con ello aseguran la realización de esas oportunidades. Sin embargo, los contratos, como todas las relaciones con los mismos, son imperfectos.

La imperfección de los sistemas de información y, sobre todo, la imperfección en los procesos de coordinación constituyen una de las claves fundamentales en la *pérdida de esta confianza* que afecta de manera radical, tanto al sistema financiero como a todo el ordenamiento del sistema económico.

Con ello surgen necesariamente, como se verá más adelante, una nueva y creciente intervención, hoy se llama "*regulación*", de las actividades financieras y económicas, en todos los Países. Este nuevo "*intervencionismo*" que no solamente resta libertad, sino también y, sobre todo, la asunción de responsabilidades, está concatenando un proceso económico basado fundamentalmente en la *desconfianza* entre las Instituciones y entre las personas y, consecuentemente, generando un incremento de los "*costes de coordinación*".

En sí se puede o no "*regular*" mediante leyes los "*códigos morales*" constituye, sin duda, una pregunta que se plantea frecuentemente, pero cuya respuesta es prácticamente como señala Lammert<sup>1</sup> la manifestación de una decadencia societaria. Lo moral no puede regularse legalmente para que se pueda realizar ni se puede dejar tampoco a la voluntad de los individuos a aceptar o no aceptar determinadas normas en el establecimiento de esas relaciones sociales que deben ser observadas para el desarrollo de la comunidad.

Un título como el de esta conferencia provoca, sin duda, muy diferentes manifestaciones. Para muchos no existe la posibilidad de una "*gestión ética*" de la economía. Lo económico corresponde fundamentalmente a una lógica distinta a la que corresponde a la ética económica y, consecuentemente, son dos aproximaciones a la realidad humana totalmente incompatibles. Para otros, sin embargo, todo proceso económico implica, por su propia naturaleza, un *hecho ético*, ya que la propia exigencia de los criterios para poder realizar esa actividad económica está desarrollándose en torno a las personas y, consecuentemente, a los "*costes de coordinación*" que se generan entre las mismas. Para otros, la ética es como el final del proceso económico, en el que se valora si ese planteamiento económico, ese cálculo económico constituye, sin duda, una referencia adecuada.

Es interesante observar, en este caso partiendo de la interpretación de Lammert<sup>2</sup>, cómo la correspondiente relación entre *ética y cálculo económico*, corresponde a un hecho que desde el punto de vista del planteamiento es indiscutible. Sin embargo, donde se encuentran las mayores supuestas dificultades es en el contexto de su

---

<sup>1</sup> Lammert, N. (2010) "Comportamiento Ético...", ob.cit, p.2

<sup>2</sup> Lammert, N. (2010) "Comportamiento Ético...", ob.cit, p.1

realización práctica, sobre cómo puede vincularse ética y economía en el largo plazo con su impacto en el corto plazo.

En el ámbito científico es difícil encontrar expertos éticos con amplios conocimientos de economía que permiten resolver este enigma. Por otra parte, entre los economistas no es fácil encontrar personas con un gran conocimiento de la ética. Y, sin embargo, en la realidad ambas lógicas son parte constitutiva de toda acción humana.

Toda disposición de recursos económicos constituye, sin duda, tanto el hecho de la aplicación del *cálculo económico* para una eficiente utilización de los mismos como, al propio tiempo, la inclusión en el propio proceso de este cálculo económico de la dimensión ética.

En el plano teórico se encuentran las más diversas manifestaciones, pero en el momento en el que entramos en el campo de la ética económica estamos refiriéndonos fundamentalmente a dos claves básicas: los recursos disponibles son escasos y la persona busca a través de ellos cubrir sus necesidades de forma eficiente y sostenibles<sup>3</sup>

Esta situación dificulta la de interpretación de la relación entre *ética y economía* como puede verse en un reciente artículo de hace unos días del Economist cuando se señala:

*"Business Studies son una mezcla de materias, muchas de ellas soft y mal definidas como por ejemplo liderazgo y business ethics. Es destacable que los estudios que se centran en materias "hard", tales como finanzas, ponen mucho más esfuerzo que aquello que estudiar liderazgo y otras materias parecidas"*<sup>4</sup>

Cuando valoran de manera muy baja las exigencias a los estudiantes de Ciencias Empresariales y, consecuentemente, la descalificación como una formación desordenada y poco compactada con el contexto en el cual se desarrolla estas dos claves fundamentales: disposición de recursos escasos y personas de forma errónea.

El problema es encontrar una respuesta conceptual y operativa a la situación planteada de manera que ética y economía son dos dimensiones inseparables de una misma realidad. Por lo tanto, ni la ética es el colofón, ni la ética es algo extraño en la actividad económica, sino que la ética es parte constitutiva de ese *cálculo económico*, de la *lógica económica* que implica la utilización de los recursos escasos para el desarrollo de las personas.

Una de las claves fundamentales para una interpretación correcta de la ética gestionando la economía la constituye, sin duda, el propio concepto de economía que se utilice. Si nos mantenemos dentro de los términos planteados por Utz<sup>5</sup>

*"Objetivo de la economía es satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el "bien común".*

Siendo precisamente el "bien común" la dimensión "comunitaria", la configuración de la "Institución" que la define.

---

<sup>3</sup> García Echevarría, S. (2010) "Como enseñar...", ob.cit, pp.10 ss.

<sup>4</sup> Report of ethics Education... (2011) ob.cit

<sup>5</sup> Utz, A.F. (1998) "Ética..." ob.cit, p.26

Apreciamos que ese *objetivo final* que es el desarrollo integral de las personas a través del cubrimiento de sus necesidades se recoge de manera muy precisa dado que todo cálculo económico, toda realidad de disposición de recursos escasos, exige, desde el punto de vista económico, la racionalidad correspondiente y desde el punto de vista ético el que esos recursos, que son escasos, estén disponibles para obtener ese *objetivo finalista* que va más allá de la economía orientado al desarrollo de la persona.

Por lo que ésta define el objetivo de la economía que enmarca Utz en su orientación mencionada:

*"Todo individuo suele adoptar en el mercado sus decisiones económicas en función únicamente del cálculo económico. Sin embargo tiene que estar profundamente motivado por una ética que corresponda al objetivo finalista de la economía orientada al hombre<sup>6</sup>".*

Esta interpretación de economía también es asumida por parte del Presidente de la Federación Alemana de la Industria el Profesor Keitel, al señalar que esto es, el mundo empresarial,

*"Yo me declaro a favor de la afirmación de que la finalidad de la economía no está en la misma economía, sino en su contribución humana y societaria. Por eso el Mercado es un instrumento regulador, no un fin en sí mismo<sup>7</sup>".*

En el que claramente la economía, su objetivo, no está en la propia economía, sino está *más allá de la economía*. Transciende a la economía y va fundamentalmente a unir en esa dimensión ética y economía para la gestión de la misma que es la sociedad, en términos económicos su "entorno".

La crisis financiera y económica ha acentuado, sin duda, el problema de la ética en la economía. Es un tema de gran actualidad y es un problema que no solamente afecta a la economía, sino también al papel del Estado, al desarrollo de los mercados y todo lo que respecta fundamentalmente a la propia libertad de las personas y las responsabilidades correspondientes, en particular, de los directivos. Está en juego un nuevo diseño en búsqueda de una economía que permita coordinar a las distintas personas no en la *desconfianza*, sino en la *confianza*. La recuperación de la *confianza* es una dimensión que transciende más allá del mero *cálculo económico* y, por lo tanto, su fundamento está en la integración de este cálculo en el cálculo económico de la dimensión ética de la economía. Hay que desarrollar una economía basada nuevamente en la confianza, en un proceso "win to win".

Las *interpretaciones contractualistas* de la economía han llevado a Instituciones, a su configuración y a las propias formas de dirigir estas Instituciones, como, por ejemplo, en los temas retributivos, que no tienen ninguna relación con la realidad de la lógica económica, por ejemplo, las retribuciones de los CEO'S en muchas de las situaciones no están en relación con las prestaciones tal como puede apreciarse en los múltiples estudios realizados<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Utz, A.F. (1998) "Ética..." ob.cit, p.20

<sup>7</sup> Keitel, H.P.(2009) "El futuro..." ob.cit, p.1

<sup>8</sup> Barton, D. (2011) "Capitalism..." ob.cit



Todo lleva a minar fuertemente la configuración de una Sociedad, de su "*sistema de valores*"; y, por lo tanto, a problemas de *orden* que afectan significativamente al deterioro de la situación societaria.

Una figura clave en este proceso la constituye, sin duda, el empresario. Esto es, aquella persona que es portadora de ese *cálculo económico* que integra lo económico y lo social (societario) como punto de referencia ético y trata, como fundamento, el desarrollo de la *productividad* y, al propio tiempo, el ordenamiento de la construcción de una economía ordenada<sup>9</sup>.

*"El empresario tiene como misión, como función fundamental, la de incrementar la productividad de su empresa dentro de una economía ordenada. Para ello necesita el beneficio. Lo cual tiene validez para todos los sistemas económicos".*

Hay dos claves que trataremos de ir desarrollando en el transcurso de esta exposición. Por un lado, el *éxito de una empresa* es, sin duda, parte de la propia actuación empresarial, pero más en el entorno que internamente. Dirigir una empresa, como señala el ex Presidente de la República Federal Alemana Sr. Köhler, no se termina en las puertas de la fábrica. El *entorno*, el ordenamiento económico y social de una Sociedad va a determinar las posibilidades de éxito o fracaso del empresario a la hora de implantar ese *cálculo económico* integral que permita dar una respuesta eficiente a las necesidades de esa Sociedad. Es por ello por lo que Mirrow<sup>10</sup> acentúa el hecho de que es el "*sistema de valores*" el que vincula fundamentalmente empresa y entorno y que constituye las claves del éxito de una economía y de una empresa.

*"Como el reto último y el más importante veo el desarrollo y, sobre todo, la realización de un sistema de valores empresariales, que permitan la integración de la empresa en su entorno económico y social"*

Cuando el *objetivo corporativo* de la economía trasciende el hecho económico y se sitúa en el hecho Societario es cuando verdaderamente ese cálculo económico integrador de lo ético constituye el punto de referencia para el desarrollo de una Sociedad y de las personas que lo componen en el marco de la sostenibilidad a largo plazo generando la base para una justa y adecuada valoración de los riesgos implícitos en toda acción de futuro.

## **II. Claves de la Configuración Ética de la Economía**

La Economía pertenece por esencia a una categoría Societaria. La economía va más allá de lo que son los meros instrumentos que organizan la economía como es el Estado y el Mercado. La economía tiene que ver con la Sociedad y la solución de las necesidades de las personas que involucra esa "*polis*"<sup>11</sup> y que tienen una respuesta favorable a sus necesidades y a su bienestar.

---

<sup>9</sup> Utz, A. F. (1998) "Ética..." ob.cit, p.

<sup>10</sup> Mirrow, M. (2011) "Reto a la estrategia..." ob.cit, p.12

<sup>11</sup> Albach, H. (2010) "Ética en la economía..." , ob.cit, p.3

La economía se asienta en tres pilares fundamentales para su desarrollo

1. En la persona
2. En el orden económico-social
3. En la organización económica: los Mercados y el Estado en su carácter instrumental

En cuanto al primero. La persona constituye su potencial, la referencia fundamental junto a su capacidad de desarrollo. La persona es el destinatario final, en el desarrollo de la economía, en la disposición de los recursos escasos, buscando ese desarrollo integral de la persona como punto de referencia trascendente.

Con ello la persona trata de cubrir sus necesidades tanto vitales como culturales, pero resulta que la persona como ser humano fundamenta su actuación antropológicamente bajo dos características:

- ✓ En primer lugar, es un ser *social*, necesita de la "comunidad"
- ✓ En segundo lugar, se orienta fundamentalmente a los resultados.

Para poder cubrir sus necesidades la persona necesita de la economía, esto es, de la "*cooperación*" entre las distintas personas que le puedan dar de esta manera respuesta a esas necesidades personales que tiene. Y esto se organiza en la economía a través de dos formas de *cooperación*

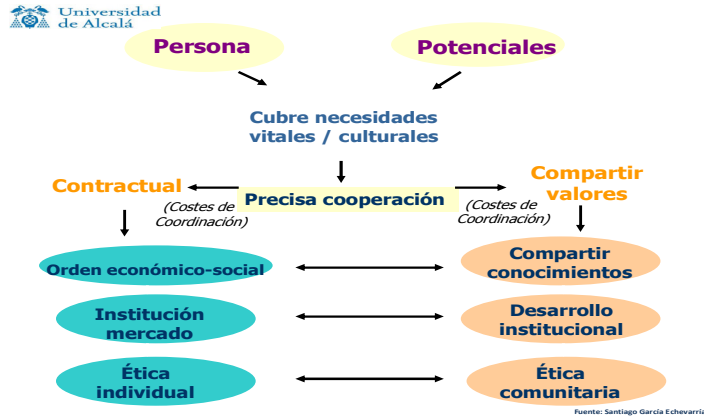
Una *cooperación contractualista*, esto es, en base a la fijación de *contratos* se configura el ordenamiento económico-social y se crean las Instituciones del mercado y del Estado que son las que articulan instrumentalmente el marco de actuación dominando fundamentalmente el hecho de la ética individual, esto es, los valores de cada uno de los individuos.

Por otro lado, la *cooperación* entre las personas se realiza también desde el "*compartir valores*", esto es, fundamentalmente en una sociedad moderna lo que comparte son conocimientos y en esta identificación con esos valores pone en juego los conocimientos disponibles para el desarrollo Institucional, esto es del "*bien común*", de la "*polis*", de la ética Aristotélica<sup>12</sup>.

Con lo cual se desarrolla lo que constituye la ética comunitaria o la ética del conjunto de esa Sociedad. Por lo tanto, la persona está más allá de la economía, y es a la que se debe orientar la disposición de los recursos escasos.

---

<sup>12</sup> Homann, K. (2007) "El Programa ético...", ob.cit, 4  
Albach, H. (2010) "Ética en la economía..." ob.cit, p.3



**Figura 2: Persona y Economía**

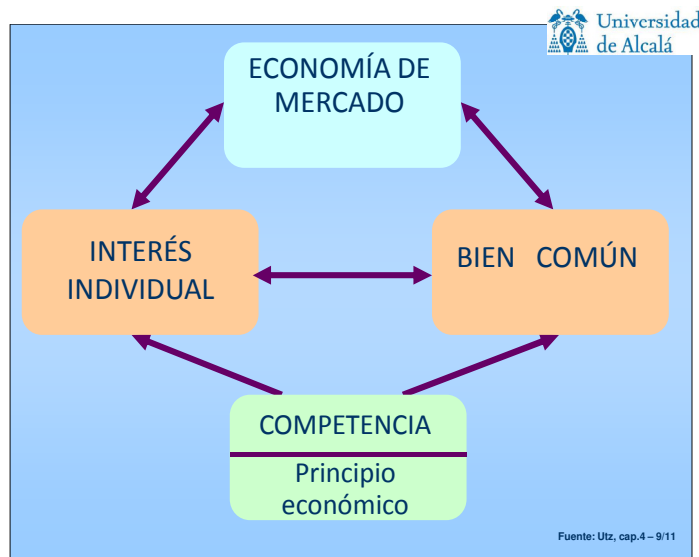
En segundo lugar, hemos señalado que la persona, en esa configuración societaria, constituye una de las claves fundamentales en la configuración del hecho económico y social. Por ello tiene a su disposición una serie de realidades económicas, y estas realidades económicas poseen una serie de características y una capacidad de disposición diferente con la cual trata de dar respuesta a sus necesidades mediante una "racionalidad económica" descansando en el pensamiento económico del "principio económico". Pero la economía no se realiza por sí sola, sino que son las personas las que dentro de un ordenamiento societario toman las decisiones sobre la disposición de esos recursos escasos y tratan de establecer aquellas normas que son las que están aceptadas por esa Sociedad y que rigen la vida de esa sociedad a la hora de dotarles de las características de desarrollo y, por lo tanto, a la hora de establecer también el marco ético. Lo *económico* y lo *societario*, lo *social* (que no es redistribución), sino que es el reflejo societario de la orientación de esos recursos y las normas que rigen el uso de las mismas, son las que producen una "racionalidad integral" esto es, económico-social.



**Figura 3: Orden Económico-Social**

En tercer lugar, tenemos que la economía, esas personas que tienen que realizarla para poder *cooperar* entre ellas y dar respuesta a esas necesidades, utiliza unos instrumentos que constituyen las formas de *coordinación instrumental*, siendo una de ellas la "*economía de mercado*". Hay otras múltiples formas, como planificaciones económicas etc. Pero aquella en la cual el punto de vista ético juega un papel clave es una "*economía de mercado*" donde todos los partícipes oferentes y demandantes, en igualdad de condiciones, debieran tener acceso a ese mercado y, por lo tanto, cooperar a través del mismo para cubrir esas necesidades que está buscando. La "*economía de mercado*" tiene múltiples formas organizativas, que van desde una economía denominada "economía libre de mercado", quiere decir, con una situaciones mínimas de normas coordinadoras/reguladoras a una economía, por ejemplo, social de mercado en la cual se integra la economía en el contexto societario y en las normas en las cuales se ha dado esa sociedad. A la primera se le suele llamar capitalismo<sup>13</sup> y a la segunda una economía social de mercado<sup>14</sup> característica de Centroeuropa.

La economía de mercado es una de las formas más conformes para la configuración de este proceso de "*cooperación*", tanto por la generación de un atractivo individual para que la persona se esfuerce en la búsqueda de mejores respuestas, innovando y creando soluciones, y, por otra parte, contribuye al "*bien común*", esto es, a la creación de aquellas Instituciones necesarias para poder realizar esos procesos de coordinación. Y la clave Instrumental, el criterio básico, lo constituye la "*competencia*", esto es, el *principio económico* no de minimizaciones o maximizaciones, sino el hecho de la búsqueda de la alternativa más eficiente. Eso es economía, es elección.



**Figura 4: Economía de Mercado y Sociedad**

<sup>13</sup> Barton, D. (2011) "Capitalism..." ob.cit

<sup>14</sup> Müller-Armack, A. (1981) "Genealogía..." ob.cit

La *competencia* es, sin duda, "la realidad vital en la que se inscribe toda la realidad empresarial"<sup>15</sup> que es una de las Instituciones, la empresa, clave en el desarrollo de este "proceso de cooperación". Y, sobre todo, la competencia tiene y contiene fundamentalmente esa *dimensión social* Institucional, ya que regula directamente en ese proceso las actuaciones de los distintos agentes estableciendo unas condiciones en las cuales tratan de aquilatar las aportaciones de cada uno de ellos y ofrecer oportunidades que faciliten una satisfacción y genere el bienestar necesario<sup>16</sup>.

"En la competencia se encuentra también una *dimensión social*. Evita posiciones dominantes de Mercado, reduce los beneficios, premia la dedicación empresarial y el espíritu innovador, ofrece oportunidades"

Por consiguiente, la economía opera siempre *dentro de un orden* y este orden lo establece el Estado como condiciones marco, pero no interviniendo en el mismo, lo que busca es que se pudiera dar una respuesta adecuada de la integración de la *economía en la sociedad*, esto es, la manifestación de esa categoría societaria de la economía.

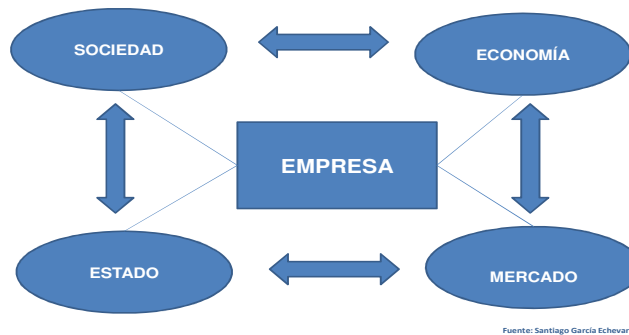
Y este orden económico representa, por lo tanto, no una dimensión instrumental, sino el "*sistema de valores*" y en este *sistema de valores* está la ética que regula, gestiona la economía, y este orden de valores es el que une fundamentalmente *libertad y responsabilidad* que son las dos caras de una medalla en la cual tiene que darse una respuesta adecuada. Y esto es lo que se ha distorsionado en los últimos tiempos. El problema de que la libertad implica responsabilidad y no el que la libertad implique obtener ganancias pero socializar las pérdidas y, por lo tanto, no tener un cálculo adecuado ni del riesgo ni de la liquidez tal como ha sucedido en la crisis actual tanto a nivel empresarial como estatal.

Puede observarse que la empresa como Institución, realizadora de ese *proceso de cooperación*, está ubicada entre esa *categoría societaria de la economía* y la categoría instrumental, que tiene el Estado de proteger el funcionamiento bajo los criterios de *libertad y responsabilidad* de los mercados, y con ello asegurar el que esa *competencia* constituya el criterio de selección adecuado entre la oferta y la demanda. No es el precio, esta es la consecuencia, es la *competencia* la clave. Este es el gran problema del momento actual y la situación de que al no existir mercados perfectos, sino mercados altamente imperfectos el problema de su configuración y de la supervisión de las condiciones en las cuales se desarrolla regularmente y, en particular, la acción económica, no es un casino, sino una transacción en libertad y responsabilidad.

---

<sup>15</sup> Köhler, H. (2007) "El empesario..." ob.cit, p.3

<sup>16</sup> Keitel, H.P. (2009) "El futuro..." ob.cit,p.2



Fuente: Santiago García Echevarría

**Figura 5: La empresa en el entramado societario**

Es por lo que un orden económico no posee un mero valor instrumental, sino que es el *orden de valores* por el que se rige la economía<sup>17</sup>

*"Por esto: precisamente la crisis confirma el valor de la Economía Social de Mercado (ESM). Es algo más que una ordenación económica. Es un orden de valores. Une libertad y responsabilidad para utilidad de todos. Contra esta cultura se ha actuado. Descubramos de nuevo el rendimiento cultural de la ESM. Afecta a todos, sobre todo, a los actores de los mercados financieros, que deben sacar y aprender modestia".*

Lo que define desde el punto de vista empresarial de forma muy precisa su Presidente<sup>18</sup>

*"La economía no opera fuera de cualquier orden, sino dentro de un ordenamiento. El Estado establece y vigila las condiciones marco, las Empresas y los ciudadanos ejercen la economía dentro de este marco bajo su propia responsabilidad. ¡Esta es distribución de competencias en la Economía Social de Mercado!. Nosotros lo que queremos hacer ahora es observarla correctamente. El que relee a los padres fundadores sabe que "social" no significa redistribución, sino integración responsable en nuestra comunidad".*

### **III. Criterios para una Gestión Ética de la Economía**

Como se ha señalado anteriormente existe una aceptación generalizada en cuanto a que la ética económica se integre, se compatibilice con el hecho económico. Economía y ética no son elementos contradictorios, sino que son elementos que definen una realidad inseparable. La eficiente asignación de recursos y la respuesta de los procesos económicos para cubrir las necesidades son elementos estrechamente vinculados entre sí y cualquier otra formación, por ejemplo, a través de mercados ficticios, u otras manifestaciones de ingeniería financiera o económica, están llevando a uno de los fundamentos básicos de la actual crisis económica y financiera.

<sup>17</sup> Kohler, H. (2009) "Discurso..." ob.cit, p.3

<sup>18</sup> Keitel, H.P. (2009) "El futuro..." p.2

Esta interacción entre economía y ética descansa en dos principios básicos

1. El *principio de la productividad*, que constituye la clave económica y también la clave ética de tal manera que nadie tiene derecho a usar ineficientemente recursos escasos, bien dentro de una Institución, por ejemplo, de una empresa, o bien a nivel abierto a nivel planetario. Por lo tanto, este Principio debe regir las decisiones económicas que están involucrándose en la disposición de recursos y en todos los hechos que se manifiestan a través de la configuración de mercado reales, o mercados no reales, que hacen el que se alteren, por ejemplo, los precios de las cosas, o se produzca una ineficiente asignación de recursos como consecuencia de manipulación de precios, consecuencia de la falta de competitividad.
2. El Segundo principio ético es el *desarrollo integral de las personas* que constituye, al propio tiempo, el principio básico de la economía para tener capacidad para que los potenciales disponibles en las personas se desarrollen, con lo cual se desarrolla la persona *creando valor* para poder resolver los problemas y las necesidades que tiene, tanto propias como de la "*polis*", de "*los otros*". Ahí descansa toda la ética Aristotélica que es la que hay que recuperar fundamentalmente en una interpretación de la realidad societaria-económica<sup>19</sup>.

Todo lo que concierne a esa disposición de recursos está vinculado en estos dos Principios y estos son los puentes integradores de *ética y economía*; sobre ellos tiene que descansar el diseño de los procesos económicos, sociales y empresariales, así como todo lo que constituye el management de las distintas Instituciones.

Uno de los principales problemas originados en esta crisis financiera y económica, es que han alterado totalmente los elementos determinantes de estos Principios que pudiéramos centrarlos en los siguientes aspectos:

1. La economía tiene una *categoría societaria* y, por lo tanto, todos los agentes implicados en la economía tienen que darse cuenta de la transcendencia de *lo económico hacia lo societario*. Esto es, las dimensiones que tiene la acción de cualquier responsable de economía, bien a niveles generales o a niveles de empresa en cuanto a la cobertura que se da para el desarrollo de las personas, haciendo un uso eficiente de los recursos. La *productividad*<sup>20</sup> es algo más que una mera expresión técnica, laboral, administrativa o retributiva. La *productividad* es la pieza fundamental en el *desarrollo de la persona*, en la generación de *confianza*, tanto en el hecho económico como en el hecho societario. La *credibilidad* de las personas configuran las expectativas básicas precisamente de estos comportamientos en cuanto a la dotación de los potenciales adecuados para un uso más eficiente de los recursos disponibles. Y, en este sentido, lo mismo en el desarrollo de la persona la orientación de todas las políticas sociales que verdaderamente distorsionen el funcionamiento de las relaciones "de mercado", no van a contribuir al desarrollo de la persona, sino, al contrario, van a depauperar su desarrollo.

---

<sup>19</sup> Albach, H. (2010) "Ética en la economía..." ob.cit

<sup>20</sup> García Echevarría, S. (2010) "La productividad..." ob.cit

Homann lo define<sup>21</sup> en los términos siguientes:

*"En esta manera de ver las cosas se establece también un criterio sobre los límites del Estado Social: medidas que no fomentan el proceso de Mercado, sino que lo dificultan han de ser rechazadas por principio. Lo social ayuda al proceso (duradero) del Mercado no para frenarlo o corregirlo. Se ha de concebir el Estado Social como un gran seguro".*

2. Y estos criterios han alterado, en segundo lugar, que *lo financiero* ha ganado la primacía a *lo económico*. Este es uno de los graves errores del momento actual. La economía es el *largo plazo*, la economía es la combinación de factores, es la economía la que crea valor y la economía es la que contribuye al desarrollo de las personas y consecuentemente, esta prioridad de *lo financiero* sobre *lo económico* es un grave error de orientación y, por lo tanto, una gran ineficiencia en el uso de los principios básicos económicos y éticos. No hay creación de valor fuera del proceso de combinación de factores y *lo financiero* debe constituir la parte que respalde la acción económica. Un destacado banquero Español hace unos días ha manifestado que todo endeudamiento adicional no contribuye al desarrollo económico y no le falta razón desde esta perspectiva. El financiero tiene su lugar para dar soporte al hecho económico y no al revés.
3. Lo cual nos lleva al tercer punto y es el grave hecho del *cortoplacismo* que constituye uno de los elementos más impactantes en el deterioro y en la crisis económica y financiera. La economía es por esencia *largoplacista*, lo mismo que el desarrollo de la persona y el desarrollo de sus potenciales y, consecuentemente, la recuperación del *largo plazo* es una de las piezas fundamentales para el cumplimiento de los dos principios. En otro caso jugamos a casino.

El desarrollo de la persona no es cortoplacista y la productividad tampoco es cortoplacista y, consecuentemente, este cortoplacismo ha llevado a una de las situaciones más deteriorantes en la manera de entender la eficiencia en el diseño de las Instituciones, de las personas y de los procesos. Así señala Mirrow<sup>22</sup>

*"Las empresas que someten la moral de su actuación al criterio del éxito a corto plazo no sobrevivirán a largo plazo. Ejemplos de esta naturaleza hay hoy suficientes"*

Pero lo mismo plantea ahora determinadas crecientes en EEUU al señalar<sup>23</sup>

*Although a large majority of executives believe that social initiatives create value in the long term, they don't act on this belief, out of fear that financial markets might frown. Getting capital more aligned with capitalism should help businesses enrich shareholders by better serving stakeholders".*

---

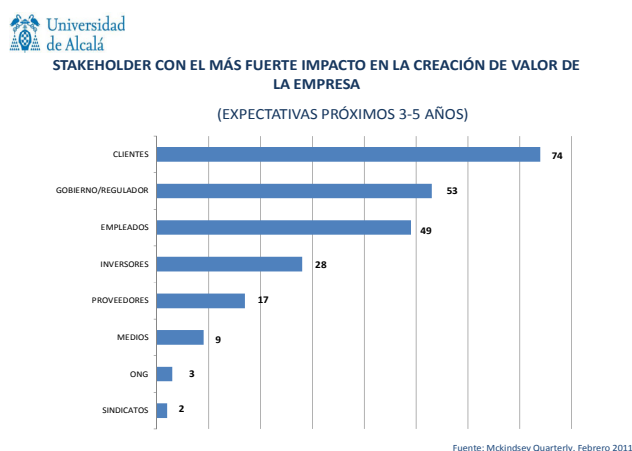
<sup>21</sup> Homann, K. (2007) "El programa ético..." ob.cit, p.2

<sup>22</sup> Mirrow, M. (2011) "Reto a la estrategia..." ob.cit, p.5

<sup>23</sup> Barton, D. (2011) "Capitalism..." ob.cit



4. Una consecuencia importante en este planteamiento que ha venido caracterizando las últimas dos décadas sobre *Shareholder* la preferencia de una orientación sobre *Stakeholder*, esto es, el hecho de reconocer o no la categoría societaria de la economía. En el contexto de un *Shareholder* no se reconoce la categoría societaria, sino se reconoce una de las partes. El problema que tiene es que esa parte va a verse seriamente deteriorada porque la creación de valor no la hace solo una parte, sino la hacen un conjunto de personas involucradas en sus diferentes aproximaciones a una empresa<sup>24</sup>. Y es curioso observar el gran cambio en los Estados Unidos. Desde el año 2005 con la afirmación hecha por el Presidente McKinsey Davis<sup>25</sup> sobre este tema que corresponde a una aproximación hacia el modelo Europeo y en la referencia de hace unos meses de uno de los hombres clave de esa misma Institución<sup>26</sup> viene a resultar que el *segundo Stakeholder* son las Instancias gubernamentales. Quiere decir que el "intervencionismo" de otro signo distinto al tradicional viene "regulando" sistemáticamente todo el proceso económico y, por lo tanto, un intervencionismo que resta libertad y resta la asunción de responsabilidad, o dicho en otros términos, la responsabilidad si es positiva se asume por los responsables y si es negativa la asume la colectividad, tal y como ha pasado en todas las crisis financieras y también en la crisis económica.



**Figura 6: El nuevo intervencionismo**

Lo estamos viendo luego en su transcendencia en empresas concretas y decisivas en cuanto a las formas que tienen de adaptarse en una economía de mercado. Tiene que ver con este problema de la interpretación de si la orientación de una compañía es *Shareholder* o *Stakeholder*. Aquí es importante observar como ya en el año 2005 empieza a haber voces muy autorizadas en Centroeuropa lo que plantean este problema

<sup>24</sup> Barton, D. (2011) "Capitalism..." ob.cit

<sup>25</sup> Davis, I. (2005) "The biggest contract" ob.cit

<sup>26</sup> Barton, (2011) "Capitalism..." ob.cit

*"La lógica económica no significa que la responsabilidad de la empresa solamente pueda reducirse al objetivo principal de conseguir beneficios. Todo empresario estaría bien asesorado y no asigna al shareholder value un valor demasiado alto, sino también a los intereses bien entendidos de los otros grupos, de los otros stakeholders", señala Randolph Rodenstock, Presidente de la Asociación de la economía bávara el pasado 29 de mayo en el marco de la Academia de la Formación Política de Bildung Tutzing<sup>27</sup>"*

Y que no puede ser una orientación al Shareholder. Esto plantea Barton nuevamente ya para el propio sistema "Capitalista Americano".

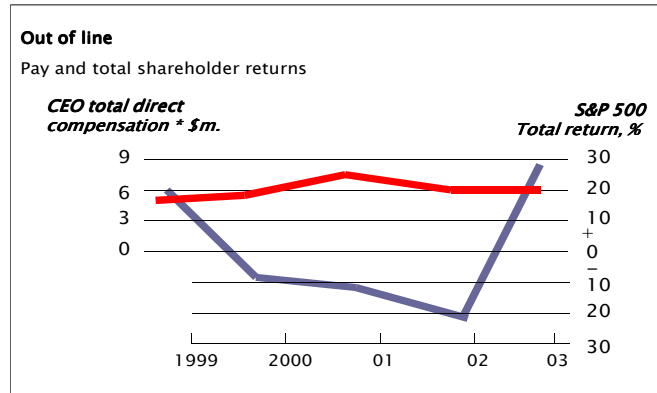
*"Second, executives must infuse their organizations with the perspective that serving the interests of all major stakeholders-employees, suppliers, customers, creditors, communities, the goal of maximizing corporate value; on the contrary, it's essential to achieving that goal<sup>28</sup>".*

5. Otro de los problemas básicos que constituye una de las peculiaridades de esta crisis económica es el fracaso de la *gobernanza* de las Instituciones, tanto en unos sistemas de gobernanza como en otros, se ha producido un deterioro muy significativo de la asunción de responsabilidades por parte de órganos de Gobierno y, sobre todo, en el mundo empresarial y financiero. La revisión de estas gobernanzas en casi todas las Instituciones constituye uno de los puntos clave. Hay una orientación también en este momento naciente de que hay que empezar a romper las líneas jerárquicas de toda organización yendo más a un tipo de "reglas de mercado" que establezca esa *cooperación* dentro de cada una de las Instituciones.
6. Otra de las claves que ha deteriorado el proceso son las retribuciones de los CEO'S ya que la supuesta relación entre resultados y retribuciones variable no es cierto y que, consecuentemente, estas situaciones han llevado a criterios de retribución anómalos y que han deteriorado de manera significativa todo este proceso empezando por la propia problemática de las *Stockoptions*.

---

<sup>27</sup> Rodenstock, R. (2008) "Responsabilidad empresarial..." ob.cit, p.3

<sup>28</sup> Barton, D. (2011) "Capitalism..." ob.cit



**Figura 7: Retribuciones y su legitimización**

7. Por último, uno de los aspectos significativos en todo el proceso es esta relación *Estado-Mercado*<sup>29</sup>. En un ordenamiento económico de una economía social de mercado el Estado tiene que cuidar de que el funcionamiento del mercado, sin entrar en su regulación, establezca las reglas del juego, las proteja y vigile que todos tienen la sensibilidad para poder compartir, y si bien ello es ciertamente en una situación de información imperfecta, como es usual en los mercados, tiene que contribuir al desarrollo de estas relaciones. Su misión fundamental es la que ordena de forma que abra constantemente los procesos económicos y ponga en marcha la creación de valor a través de los impulsos de la competencia en los mercados. Para muchos es una ilusión porque nos encontramos con mercados cerrados o cuasi cerrados, por lo tanto de dominios monopolísticos u oligopolísticos estrechos en las más diversas acepciones y, por otro lado, el hecho de esta necesidad de abrir y conseguir que a las empresas puedan impulsar su desarrollo sin mayores dificultades. El desarrollo empresarial y el bienestar societario pasa necesariamente por esta clarificación del papel del Estado que, como señala Keitel<sup>30</sup>

*"Al mismo tiempo, el Estado debe establecer las condiciones marco que impidan el abuso y mantengan la competencia. En la competencia se encuentra también una dimensión social. Evita posiciones dominantes de Mercado, reduce los beneficios, premia la dedicación empresarial y el espíritu innovador, ofrece oportunidades".*

La economía, la lógica económica, funciona y funcionará cuando su interpretación tanto en cuanto a contenidos como a las interrelaciones con lo financiero y el problema de la creación de valor sea el punto de referencia para la *cooperación* de las distintas personas a través de una adecuada gobernanza, de forma que vuelvan a recuperar el papel que les corresponde en una economía de mercado. Si esto no sucede la consecuencia será una creciente intervención y control de los procesos y, por lo tanto, la desaparición de libertad y de responsabilidad individual e Institucional en el contexto de la sociedad.

<sup>29</sup> García Echevarría, S. (2010) "La globalización..." ob.cit

<sup>30</sup> Keitel, H.P. (2009) "El futuro de la economía..." ob.cit, p.4

Y esto puede suceder y este es uno de los grandes problemas que se derivan de la pérdida del "*sistema de valores*" que tiene que ser observado por todas las personas en el ordenamiento económico y social de una sociedad.

#### **IV. Operatividad Económica y Desarrollo Empresarial**

El problema que siempre se arguye en torno a la dificultad de integrar ética y economía en el cálculo económico se deriva fundamentalmente en el cómo se quiera enfocar el fundamento de ambas. Se trata de resolver esta integración a través de los "*sistemas de valores*". Ciertamente estamos en el ámbito de las Ciencias Normativas y significa el hecho de que los *sistemas de valores* que rigen en la sociedad van a determinar el ordenamiento económico y social y, por lo tanto, los criterios societarios de la asignación de recursos. Esta categoría de valores<sup>31</sup>, categoría con un nivel de abstracción muy importante, tiene, sin embargo, grandes espacios de libertad. Es donde se asientan los fundamentos de la orientación de la empresa (lo corporativo) y de la orientación de los individuos en el qué hacer económico-social. Es lo que vincula estos "*sistemas de valores*" a la empresa con el *entorno*, con la Sociedad. Es el puente, la relación entre ambos, la que da éxito o fracaso a la empresa como tal.

El *éxito de la empresa* está, en primer lugar, en su entorno, en la sociedad, y en el "*sistema de valores*" en el cual esa sociedad da espacio de libertad y de responsabilidad para que se produzca una eficiente "*cooperación innovadora y creadora*" y es, en segundo lugar, la capacidad de la empresa para poder interaccionar con ese entorno de manera rápida y eficiente buscando una contribución al desarrollo del mismo.

Los "*sistemas de valores*" son, por lo tanto, la condición básica para la integración de las empresas en los entornos. Si no se dan estos "*sistemas de valores*" difícilmente se va a poder establecer la *cooperación* entre empresas, la cooperación entre las empresas y su entorno, o con el propio Estado<sup>32</sup>.

*"Las empresas deben estar abiertas a la cooperación en innovación, frecuentemente incluyendo la cooperación con las Instituciones Estatales"*

Este es uno de los grandes problemas en los momentos actuales en algunos países Centroeuropeos con la pérdida de la población, de las personas, en la percepción de que ese sistema de valores, que es ese espacio abstracto, genérico, en el cual han encontrado una respuesta adecuada a sus necesidades y, por lo tanto, a su propio desarrollo.

Cuando la economía no acepta estos "*sistemas de valores*", o no existen de manera perceptible, se entorpece fuertemente la *coordinación económica*, se disparan los costes de coordinación y, por lo tanto, la cooperación se convierte en uno de los grandes problemas que se plantean en el contexto económico-social.

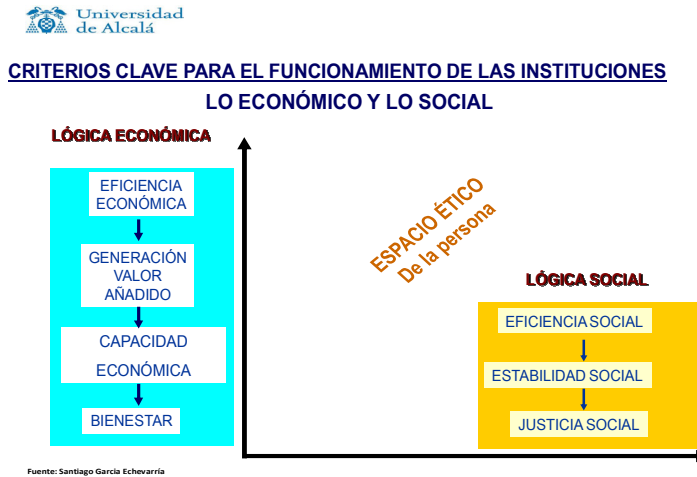
La economía la hacen las personas involucradas tanto en los *Principios de productividad* como en el Desarrollo Integral de las personas.

---

<sup>31</sup> Utz, A.F. (1998) "Ética económica..." ob.cit

<sup>32</sup> Mirrow, M. (2011) "Reto..." ob.cit, p.4

Esos sistemas de valores significan que son las que establecen las bases para que luego las leyes o las normas reguladoras, tanto del Estado como del Mercado den o quiten espacio de libertad a los distintos agentes que actúan en el mismo y, por lo tanto, coarten o no, la capacidad de *innovación* de la que se nutre fundamentalmente el éxito de una empresa, tanto en el desarrollo del *Principio de Productividad* como en el Desarrollo de la Persona.



**Figura 8: Economía como elección real**

Desde estos valores se establecen esas normas que permiten una disposición sostenible de recursos que serían, diríamos, la parte *contractualista*, pero previamente hay una parte que es la que genera el "*sistema de valores*", genera la confianza, ya que marcan expectativas de futuro en cuanto a una continuidad en cada comportamiento adaptándose a las circunstancias cambiantes.

Por lo tanto, lo que se dispone en economía es de un *espacio ético* para las personas y las Instituciones donde, por un lado, se trata de fijar cual es aquella lógica económica que es la que verdaderamente concede una eficiencia que hace posible la *creación de valor* para generar el cubrimiento de las necesidades de las personas y, por otra parte, tendremos el *espacio societario*, quiere decir el logro de esa eficiencia social, que hace posible que la persona se encuentre satisfecha con ese sistema de valores y, por lo tanto, acepten el mismo, por ejemplo, en los valores de *competitividad* dentro de ese espacio.

Y dentro de ese espacio legitimizado ético-económico es donde la persona elige su posición, elige su "*sistema de valores*" y a partir del sistema de valores establece la conexión entre empresa y entorno y, por lo tanto, establece la forma en la cual se fijan los objetivos corporativos de esa empresa. Esta es la verdadera Responsabilidad Social Corporativa.

Esto es la contribución de esa empresa al entorno, a la sociedad y que, al mismo tiempo, retroalimenta el establecimiento de los *objetivos empresariales de tipo funcional e Instrumental* para disponer de los recursos escasos de los que accede a través del mercado.

De esa orientación va a depender el éxito o fracaso de un País. Y la fijación de estos *objetivos corporativos*, que son los puentes de unión con el entorno, son los que se tienen que asumir a través de la contribución que esa empresa realiza a la sociedad, al entorno de la misma. Estas son las piezas fundamentales de una bien entendida fundamentación de la "*responsabilidad social corporativa*", esto es, la responsabilidad ante la sociedad y a partir de la cual define los *valores corporativos* que constituyen los objetivos corporativos que permiten luego definir los *objetivos instrumentales y funcionales* dentro de la empresa. Estos *objetivos* que son los que van a asignar realmente los recursos escasos dentro de la empresa, recursos que le han sido facilitados por el entorno. Tienen que medirse por su contribución a los *objetivos corporativos*.

Con lo cual el proceso de complejidad es cada vez creciente entre empresa y entorno<sup>33</sup>, puesto que no hay delimitaciones de ningún tipo. Lo que tenemos es que la empresa es una pieza constitutiva de la propia sociedad, y por lo tanto, tienen que asumir a través de su dimensión económico-social aquellas contribuciones que facilitan el que por una parte se retroalimente la propia empresa en el éxito de su eficiencia de contribuir a esa sociedad y, por otra parte, el hecho de que esa sociedad le conceda a la empresa los espacios de *libertad y responsabilidad* necesarios para poder actuar de manera eficiente a través del desarrollo de las personas y de las Instituciones.

La lógica económica no es, por lo tanto, solo un hecho para conseguir beneficios, sino que un empresario lo que busca fundamentalmente son cubrir las necesidades de los otros grupos de intereses, de la sociedad y ciertamente la economía vive de la competencia y la limitación del poder económico. Esta es una de las características importantes para generar confianza como puede verse en las referencias del Sr. Köhler. Las personas deben poder confiar en "todo esto" y esto es confianza y la confianza la da el orden en el cual se establece esa dimensión ética y económica.

Junto a la libertad el problema clave es la *responsabilidad*. Ambas son las dos caras de una misma medalla y es una categoría eminentemente moral<sup>34</sup>.

*"El éxito de una empresa es el éxito de la cooperación. Esto no lo deben olvidar nunca los responsables de la dirección de una empresa"*

La *responsabilidad* no es una mera responsabilidad contractual, esta será una parte, de difícil categorización en muchos de los casos y también uno de los grandes problemas que se plantean. Todos tienen que asumir la responsabilidad que le corresponda y no transferir la misma. Por lo tanto todos los errores que se han cometido en management de riesgo y management de liquidez en el contexto financiero son uno de los grandes dilemas que han llevado a una de las peores crisis financiero-económicas.

Y es que esta operatividad económica no se logra solo reduciendo costes, pero se trata fundamentalmente de los costes que corresponden a esa dimensión invisible que es la *cooperación* que reduce tiempo espacios y recursos para lograr el que pueda acentuarse una eficiente productividad.

---

<sup>33</sup> García Echevarría, S. (2010) "Reto empresarial..." ob.cit

<sup>34</sup> Köhler, H. (2007) "El empresario..." ob.cit, p.4

Una economía de mercado vive precisamente de que las personas asuman esa responsabilidad y si no hay esa responsabilidad se trazar  un camino irreversible hacia una economía dirigida totalmente como señala Ockenfelds en la que el empresario muta a funcionario<sup>35</sup>.

*"Una economía social de mercado vive de la premisa de que hay ciudadanos conscientes que est n dispuestos a desarrollar iniciativas, a poner saberes y capital, a asumir riesgos. Dicho brevemente, cuando no hay responsables conscientes de las prestaciones moralmente correctas degenera la economía de mercado hacia una economía dirigida estatalmente en la que el empresario muta a funcionario"*

Sin duda, el mercado es un elemento insustituible, pero siempre es un instrumento al servicio del objetivo final que son los dos principios éticos-económicos: Productividad y Desarrollo Integral de las Personas.

## **V. Configuración de la Gestión Empresarial y su Contribución a la Sociedad**

No se puede configurar la gestión empresarial si no se orienta al entorno, esto es, a la creciente complejidad del entorno, a la Sociedad. Cada vez el mundo económico-empresarial será más complejo, y, consecuentemente, no servirán las formas en las cuáles se ha atacado hasta ahora tanto el diseño de la dirección como la ejecución de la misma. Tenemos que enfrentarnos a la complejidad no simplificando la misma, pues no es real, sino planteando formas de gestión totalmente acopladas a esa complejidad creciente que proviene del entorno, de la sociedad y de sus criterios de creación de valor<sup>36</sup>. Los *sistemas de valores* que rigen en esta Sociedad cuanto más lejanos est n de los *criterios corporativos de la empresa* tanto más difícil será para la misma el *poder cooperar*. Por ello se le dispararán los *"costes de cooperación"* y, consecuentemente, tendrá pocas posibilidades de sobrevivir. No será más fácil la *cooperación*.

Está claro que toda gestión empresarial en un sistema abierto debe estar orientado a su *capacidad competitiva*, esto es, a dar respuesta a las necesidades de la sociedad en competencia con otros oferentes que tienen también respuestas para las necesidades de las personas. Y estas capacidades competitivas, como puede observarse, son, en primer término, *valores*, esto es, la dimensión  tica de la economía, ya que si no existen esos valores difícilmente se va a poder generar una *"Cultura de la competitividad"* a través de los medios e instrumentos. Además de los valores, que son condición *sine qua non*, existe la segunda necesidad también con un carácter ético importante, es la necesidad de *cooperar* con el otro, esto es, *compartir* y se debe por tanto medir el papel de cada uno de los partícipes en esa cooperación a través de la contribución que realizan al conjunto<sup>37</sup>, esto es, a la solución de los problemas de la sociedad, con lo cual estamos en la *Responsabilidad Social Corporativa*.

Y para ello naturalmente se debe disponer de conocimientos técnicos, económicos, sociales, políticos que hagan posible el que esos valores puedan materializarse de manera operativa en los procesos de dirección y ejecución.

Y esa *competitividad* supone, por lo tanto, la forma de *adaptarse* la empresa a su entorno. Ante un entorno complejo y dinámico que tiene que asegurarse una dinámica muy distinta de la empresa en entornos más estables y menos duraderos.

---

<sup>35</sup> Ockenfelds, W. (2008) "Los valores morales..." ob,cit, p.3

<sup>36</sup> García Echevarría, S. (2011) "Reto empresarial..." ob.cit

<sup>37</sup> K hler, H. (2009) "Discurso..." ob.cit

Y la articulación de todo el sistema de gestión está en torno a la construcción de los *sistemas de objetivos*: esto es, de los sistemas de *objetivos corporativos* y de los *sistemas de objetivos instrumentales*.

Los sistemas de *objetivos corporativos*, que van más allá de lo económico y de lo empresarial, suponen el enraizamiento en el contexto de esa Sociedad para lograr esa aproximación empresa y entorno que permita reducir los "costes de cooperación" y, consecuentemente, que ese *gobierno corporativo*, esa orientación a unos *sistemas de valores* compartidos pueda ser la base para una eficiente utilización de recursos escasos, esto es, para la productividad y para el desarrollo de las personas.



**Figura 9: Competitividad y Sistemas de Valores**

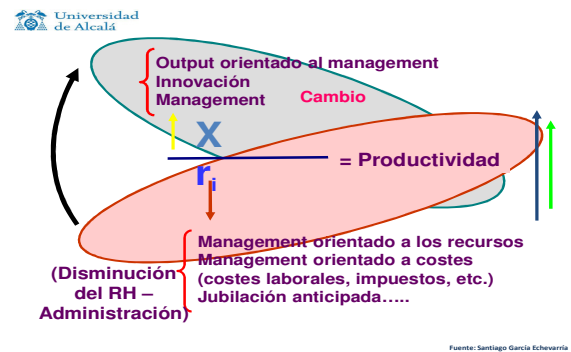
Esta contribución a la sociedad, que es la *Responsabilidad Social Corporativa* verdaderamente, orienta los *objetivos instrumentales*. Y aquí no hay máximos ni mínimos, aquí lo que hay son *contribuciones* de los objetivos instrumentales, en cada una de las áreas de la empresa, a la consecución de los *objetivos corporativos* u *objetivos finales*. Al final la medición del éxito o fracaso de una empresa se mide en *su entorno*. En la sociedad no solo en los términos económicos y sociales, sino también en los términos éticos. Lo único que en la economía hay una dimensión más cercana a las Ciencias positivas que corresponderían a la racionalidad económica de acuerdo con los criterios económicos, pero se necesita integrar con la dimensión ética para lograr junto con los valores de esa sociedad las dimensiones que corresponden a esa *creación de valor*.

Y ello implica que todo *sistema de dirección* descansa en el primer principio básico ético-económico: la *Productividad*. Y ahí es donde la alternativa ético-económica juega un papel decisivo ante el comportamiento de los responsables de la empresa: esto es, si se orienta hacia el denominador, es decir al *ahorro de recursos per se*, o si se orienta al numerador, quiere decir al *logro de resultados* con el mínimo esfuerzo que se manifiesta en una reducción de recursos en el denominador. Una orientación orientada a la productividad y al desarrollo de las personas se orienta al numerador con una repercusión en el denominador en cuanto al uso eficiente para un logro.





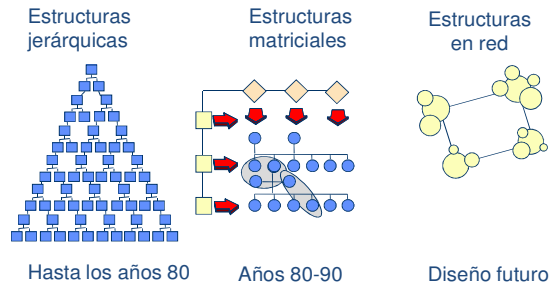
**Figura 10: Sistemas de objetivos y Management**



**Figura 11: Orientación del Management**

Y una de las claves fundamentales son los *diseños organizativos* que corresponden fundamentalmente a estructuras con elevados "*costes de coordinación*". Estos son uno de los principales elementos y la vuelta a "redes", pero, sobre todo, cada vez más, la búsqueda de nuevas formas de organizar, esto es, de reducir los "*costes de cooperación*" dentro de una empresa y con su entorno en base a "*reglas de mercado*" que habrá que ir desarrollando fundamentalmente.

## CAMBIO ORGANIZATIVO



Fuente: ABB y adaptación

**Figura 12: Búsqueda de nuevas formas organizativas**

Y ello es lo que genera una categoría de la *responsabilidad* de cada uno de los partícipes en este proceso de integración empresa y entorno. Las divisiones tradicionales sirven de muy poco porque la categoría societaria de la economía arranca fundamentalmente desde la dimensión del uso de los recursos escasos que se producen en la combinación de factores en cada una de las Instituciones que configuran una sociedad.

Y ello, para concluir, como hemos empezado, es siempre si se consigue la *confianza* necesaria para hacer sostenibles los sistemas de permanente adaptación a la mayor complejidad. Por lo tanto como señala Rodenstock<sup>38</sup> "*La Cultura de la confianza es la mejor reserva de productividad*", esto es, el primer principio ético económico y condición *sine qua non* para el desarrollo integral de la persona.

### **VI. Propuesta hacia una nueva Realidad Económico-Empresarial**

1. El debate sobre la relación entre ética y economía es un debate siempre abierto tanto en el ámbito teórico como en la *praxis*. Desde la negación de que sean aspectos que no pueden compatibilizarse hasta la consideración de que ambos son componentes de la misma realidad. Desde la concepción Aristotélica en la que establece la dimensión de la persona en la "comunidad" hasta la reducción a un nuevo aspecto valorativo.
2. Ciñéndonos aquí al ámbito de la "*ética económica*" esta es parte constitutiva del "cálculo económico" cuando se valora que la economía va más allá de sus aspectos instrumentales, "Sociedad" y "Mercado", y se asume su categoría societaria. En esta dimensión societaria entra la "ética económica" para el desarrollo integral de las personas y de sus "Instituciones", sus "comunidades", por lo que constituyen la contribución para un "*cálculo económico integral*", que recoge todos los elementos determinantes del uso eficiente de los recursos escasos.

<sup>38</sup> Rodenstock, R. (2008) "Responsabilidad empresarial..." ob.cit, p.3

3. La crisis financiera y económica actual, pero ya a partir de los años noventa, acentúa la demanda de ética en las actuaciones económicas y sociales que se han agravado en los últimos tres años y van más allá del "Estado" y del "Mercado" como instrumentos económico-sociales. En el plano teórico de la economía de la empresa se abren amplios debates tanto en la docencia como en la investigación, en el ámbito societario y político se replantean mayores exigencias "reguladoras" y se amplía el debate en torno a la relación empresa y sociedad. En gran medida con consecuencias normativas relevantes tales como *compliance*.
4. La pérdida creciente de *confianza* en las últimas dos décadas, pérdida acentuada en la actual crisis financiera y económica, constituye la más seria preocupación por sus enormes costes y las consecuencias en el desarrollo de la economía, los graves impactos sociales y en el propio desarrollo empresarial y directivo. Lo que se ha acentuado en el ámbito financiero. La recuperación de la *confianza* es el objetivo clave, pero ello exige transparencia para lograr una credibilidad con el fin de reducir los "*costes de coordinación*" entre Instituciones y personas. El peligro de un creciente protagonismo del Estado "regulador" está presente y todo ello afecta al orden económico-social de manera altamente significativa.
5. La "ética económica" es parte constitutiva de toda actuación humana implicada en la utilización de recursos escasos con el fin de satisfacer las necesidades de las personas al objetivo de lograr su desarrollo integral, así como de las Instituciones que contribuya en estos procesos de asignación de recursos. La "ética económica" es parte del "*cálculo económico*" individual e Institucional, a nivel de Instituciones delimitadas o abiertas.  
Si no se incluye será un "cálculo económico" erróneo, que realizará asignaciones erróneas de los recursos escasos. Esta "*ética económica*" se basa en el "*sistema de valores*" que recoge los fundamentos tanto de la lógica económica como de la lógica social que implica la definición de un "orden económico-social".
6. De esta integración de "*lo económico*" y de "*lo social*" se dispone de un "espacio ético-económico" donde la persona, la empresa u otro tipo de "comunidades", de Instituciones, elige aquel sistema de valores "*económico-social*" que dan la orientación, que genera criterio para la actuación con recursos escasos, en la orientación de la Institución desarrollando el sistema de dirección que facilita los criterios de actuación. Ética y economía son dos componentes inseparables de toda actuación humana.  
La articulación, la integración de la empresa en la Sociedad, genera esta *Responsabilidad Social Corporativa*.
7. El sistema de dirección que rige la asignación de los recursos escasos se orienta al sistema de valores reflejándose en los "*objetivos corporativos*", que son los que vinculan e integran la empresa en la Sociedad, dan sentido a la actividad empresarial y facilitan los criterios para configurar los "*objetivos instrumentales*". Esto es, la contribución que estos objetivos deben facilitar a los "*objetivos corporativos*". Esto es, la acción del management de asignar los recursos y sus capacidades de forma eficiente tanto económica como societariamente.

8. Dos son los Principios básicos que integran la ética y la economía en todo el proceso económico y social así como empresarial: El *Principio de la Productividad* y el *Principio del Desarrollo Integral de la Persona*. Estos dos principios articulan la integración de ética y economía, Principios que determinan la asignación integral de los recursos a través de la fijación del *sistema de valores* que sirven de base a la configuración tanto de los "objetivos corporativos" como de los "*objetivos instrumentales*".
9. La recuperación de la "ética económica" en la actitud de las personas como de las Instituciones constituye la clave para la *generación de confianza*, condición básica para el éxito económico en su contribución a la solución de las necesidades de la Sociedad.