Instituto de dirección y organización de empresa
UNIVERSIDAD DE ALCALA

Documentos a debate

Universidad de Alcalá

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 87 Enero 2018

Prof. Dr. Santiago García Echevarría- Universidad de Alcalá

LA CONFIANZA EN EL DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES: LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO

En toda acción económica la confianza constituye un aspecto decisivo tanto en su concepción como en su realización: tanto más allá de la dimensión contractual como de los aspectos materiales de toda acción configura la confianza la base determinante de la sostenibilidad de la acción económica. Lo que implica, en particular, el diseño de las organizaciones como institución y el papel de las personas en la misma. Lo que exige necesariamente de la interdisciplinaridad como respuesta, tal como se plantea en la obra del Profesor Prades López sobre el "Testimonio". Aquí se trata de enfocar hacia esta interdisciplinaridad la interpretación de la "confianza" en el contexto económico-social.

1. La acción económico-social de la empresa: sus fines y organizaciones

Desde la interpretación general que plantea Prades[1] sobre esta interrelación entre *"testimonio y confianza"* para el ámbito de las Ciencias positivas a la configuración de esta relación en torno a la economía como Ciencia Societaria, normativa, vamos a concretar esta acción en el campo preciso de la organización de la empresa, institución en la que tiene lugar, en una amplia medida, el desarrollo/crecimiento de la persona, tanto a nivel individual como comunitario.

Existen dos grandes corrientes en el pensamiento económico en el desarrollo de la empresa en términos generales: la orientación del pensamiento americano, dominantemente instrumentalista del desarrollo funcional[2] y la orientación centroeuropea centrada en el pensamiento cultural de ámbito alemán. Son dos formas diferentes de concebir el conocimiento económico-social de la economía de la empresa. La orientación americana arranca dominantemente y se sitúa en el ámbito denominado microeconomía, sin gran precisión, y desde aquí se desarrolla el conocimiento sobre lo que constituye la empresa, su configuración, etc. involucrando también, sin gran precisión, el ámbito de la organización.

En la dimensión centroeuropea, inmersa en la Cultura alemana del conocimiento, se construye durante un largo periodo de tiempo este conocimiento específico de la empresa: la *"economía de la empresa como Ciencia"*[3] como resultado de una larga evolución del pensamiento económico-empresarial que recoge *Brockhoff* con gran detalle[4]. Se parte de la empresa como institución organizativa de la coordinación de los procesos económicos implicando a la persona como individuo y a la persona como comunidad. Y en torno a esta conceptualización se desarrolla un ámbito del saber que se define como *"economía de la empresa"*. Se trata del desarrollo Científico de los procesos económico-sociales que están implicados en la empresa y que facilita el conocimiento sobre cómo se debe realizar la disposición de los recursos y sus capacidades dentro de la Institución con objetivos generadores de productos y servicios que contribuyan al desarrollo de las personas. Esto es, se estructura el conocimiento desde la dimensión Institucional-organizativa, desde la empresa como Comunidad de personas, para contribuir al desarrollo de las personas en la Sociedad: la dimensión societaria de la empresa.

Lo que en estos términos tendríamos un Conocimiento técnico-económico-social sobre cómo se deben configurar los procesos de coordinación seleccionados al objeto de producir bienes y/o servicios que facilitan el desarrollo de las personas, de la Sociedad. Gutenberg lo define[5] como

- *Procesos de combinación de factores,* materiales, equipos y personas que son los factores fundamentales y la configuración de los factores dispositivos que son la planificación, la coordinación de los procesos, la forma de organizar estos procesos y la forma de analizar económicamente los mismos
- Pero la persona no es un mero *"recurso humano"*, es persona que tiene que *"cooperar"* con otras personas para realizar eficientemente los procesos de coordinación, interpretándose en grupos humanos que coordinan eficientemente, lo que exige de la *"dimensión social de la persona"* integradora *"del otro"*, generando espacios compartidos para lograr la generación de productos y servicios.

La empresa es una organización económico-social cuyos saberes técnicos no son suficientes, sino que tienen que involucrarse como acción social de la persona. Y aquí se presenta, se identifica el testimonio que genera la "*confianza"* necesaria para actuar económicamente en el contexto social de la comunidad de personas involucradas en la *"acción empresarial"*. Tenemos, por lo tanto, las dos dimensiones

- La primera, la que concierne a la fijación de los *"fines últimos"* de la empresa, la interacción entre personas como individuos y la comunidad de personas que constituyen la empresa

- La segunda, la *dimensión instrumental* de los equipos en las dos dimensiones ya mencionadas
  - La fijación de los objetivos instrumentales
  - La fijación de los recursos y las capacidades necesarias

En la concepción clásica se asume el logro de beneficios como el *"fin"* de la acción empresarial, donde nacen las diferentes concepciones de la *"acción de la empresa".*

En la concepción centroeuropea y hoy ya también en diferentes líneas del pensamiento americano, se evalúa cada vez más la referencia a la *Sociedad* y a su *desarrollo*[6]. El *"fin último"* de toda actividad humana es el desarrollo integral de la persona. Supone el crecimiento en el marco de la empresa como organización institucionalizada en cuanto a la dimensión interna de la empresa, lo que debe legitimarse con su contribución al desarrollo de las personas y de la Sociedad, no solo en lo que afecta a sus productos y servicios, sino que afecta a la acción directa de la empresa, siendo la generación de "*confianza"* y su valor testimonial clave para el conjunto de la sociedad. Esto es, *el saber del conocimiento testimonial corporativo como Institución.*

Otro aspecto diferente interrelacionado con la orientación corporativa (valores societarios) es la *dimensión instrumental*, los conocimientos técnicos, económicos y sociales como partes que se instrumentan en base a los *"objetivos"* contributivos con el *"fin"* de la empresa, que son los que se encargan de la eficiencia en la realización de los procesos de coordinación. Pero es la "*dimensión global"*, el *"fin último"* de la empresa, el que orienta y establece los valores de los procesos instrumentales estableciendo su contribución al *"desarrollo integral de la persona"* en la empresa y en la Sociedad.

La empresa va más allá de la *"puerta de la fábrica"*[7] y es cuando la persona asume como individuo y como institución su misión en la Sociedad que facilita ese desarrollo multifuncional de toda organización: una "interpretación global", el *"todo"* de la empresa que va más allá de la suma de las partes. Estas son instrumentales, *"lo global",* es lo que sitúa la acción humana en el largo plazo y, consiguientemente, genera el espacio de la *"acción social"* de la empresa y de la Institución. La "*confianza"* la genera la *"dimensión social", "la global",* que es la que da testimonio de su valor en la Sociedad, tanto para cada una de las personas como para el conjunto comunitario de personas.

2. La persona en la "acción empresarial"

El dominio en una amplia medida de la *"dimensión contractual"* en la articulación de los procesos de *"cooperación"* entre las personas y entre estas y los recursos, ha determinado tanto técnica como laboralmente el diseño organizativo de la empresa. Lo cual implica una rotunda reducción de los espacios de libertad y de responsabilidad de la persona en las organizaciones. De forma que afecta al desarrollo de la persona al reducir los espacios de creatividad e innovación que implican que se reduzcan también radicalmente las competencias de la persona, tanto a nivel técnico-social, pero, en particular, la "*dimensión social de la persona"*. La *"norma"* como "*testimonio"* sustituye a la persona y a su espacio de desarrollo, la *"norma contractual"* reduce el espacio del desarrollo de la persona y desconoce la *"dimensión global",* el *"fin último"* de la empresa. Esto deriva en el desarrollo empresarial que está marcando, desde hace años, las dificultades de adaptación de las personas a los procesos de cambio y de coordinación en la empresa. Lo que implica reducir las capacidades de la persona, lo que dificulta los procesos de transformación y cambio de la empresa.

"Testimonio" es la "norma" contractual y la "*confianza"* descansa en el *"cumplimiento de la norma"*: la *"confianza contractual"* no es confianza en el desarrollo de la persona, sino en la "*norma"* y su cambio generando una Cultura Empresarial no solo empobrecedora del desarrollo de las capacidades de la persona, sino también de la falta de espacio para la *"dimensión social"* de la persona. La *"confianza humana",* de la persona, no existe. Solo hay la confianza en la "*norma"* y en el *"cumplimiento de la "misma",* lo que se aprecia de forma muy precisa al comprobar el análisis de las organizaciones. De la persona *"unifuncional"*, realizadora de una sola función, a la persona *"multifuncional"* que, al menos, en el plano del conocimiento técnico, realiza diferentes actividades.

Con la digitalización en forma generalizada en los "*procesos de coordinación económica"*, la dinámica y rapidez del cambio y los mayores conocimientos técnicos, pero también sociales, se produce la exigencia de un nuevo papel de la persona en las organizaciones. La digitalización facilita, sin duda, la disposición de conocimiento, su ampliación y asimilación, pero en particular afecta al plano de la "*dimensión social de la persona"* en las organizaciones, ya que facilita la *"cooperación"* entre las personas involucradas mutuamente en sus acciones generando un espacio compartido, común, que facilita una mejora de las organizaciones disponiendo necesariamente de mayor espacio para la *innovación* y la *creatividad*[8]. Es cuando surge la necesidad de generar *"confianza"* que habilite el testimonio como plataforma para la *"cooperación"* entre las personas en un "*espacio ético económico-social"* que permita impulsar espacios de libertad y de responsabilidad de la persona en las organizaciones.

Este aspecto implica la necesidad de nuevos aspectos organizativos orientados al desarrollo innovativo de la persona y de las organizaciones, abre la vía a una nueva configuración de la persona, tanto en el plano de competencias como, principalmente, en el plano de su *"dimensión social"* implicando necesariamente *"al otro"* en su espacio para crear ese *"bien común"* que facilite la creación de Instituciones dinámicas orientadas al *"desarrollo integral de la persona".* La persona, sus "*competencias técnicas"* y sus "*competencias sociales"*, determina el éxito o fracaso de las instituciones.

Es por lo que la articulación de los distintos objetivos de la empresa se deben orientar más a la orientación *"global"* de la empresa en su relación con el desarrollo/crecimiento de la persona y de la Sociedad[9]. Como clave generadora de la *"confianza"* que permita generar "*testimonios"* que integre *"al otro"* en los procesos económico-sociales empresariales.

Así como en la tradición organizativa clásica fue la dimensión técnico-instrumental la que definió y define en la mayoría de los casos la estructura humana, en el futuro será precisamente la apertura de espacios de las personas las que den las oportunidades de su desarrollo técnico y social, las que exijan e impongan la *"confianza"* en la persona, no meramente en los "*contratos"* que articulen el testimonio que facilita la *"cooperación"* integradora *"del otro",* dentro y fuera de la empresa. Se aprecia, a título de ejemplo, en organizaciones empresariales del ámbito del *Mittelstand* que el número de personas de la empresa que conectan "con el cliente" es superior a treinta mientras cifras muy superior al de las empresas grandes fuertemente normativizadas que solamente se contacta con siete personas.

Es por lo que este problema de la *"confianza"* y *"testimonio"* en la configuración de las organizaciones debe investigarse más a fondo pues es la clave de la *"cooperación integradora"* que reducirá los tiempos y costes de coordinación, pero, sobre todo, abrirán nuevos espacios a la innovación y a la responsabilidad de la persona facilitando su verdadero desarrollo integral, esto es, su crecimiento tanto en el plano de las competencias técnicas, como en el de las sociales. No se debe caer en el pesimismo sobre el impacto de la digitalización en las organizaciones, ya que este temor nace con la mente puesta en las organizaciones normativizadas, sin la persona. Son las exigencias precisamente de las nuevas organizaciones las que requieren una gran prioridad a la "*dimensión social de la persona"* en los procesos de cooperación.

La articulación correcta de los dos pilares *"confianza"* y *"testimonio"* es sobre la que se construye y se recupera la "coordinación" integrativa de la persona. Lo que se digitaliza es el plano técnico, competencias técnicas y lo que se desarrolla son las competencias sociales: la persona.

3. Empresario y Directivo: su dimensión testimonial

Sin entrar aquí en el contexto del empresario y del directivo en los procesos empresariales[10], delimitaciones difusas en muchos de los casos, si implican, sin embargo, aspectos fundamentales en la configuración de la empresa, de la "*confianza"* que genera y de su "*testimonio"* ante la Sociedad. Y ello precisamente en relación con el binomio *"confianza y testimonio[11]".* Ambas posiciones configuradoras de los procesos empresariales, de la acción empresarial, marcan el contexto del pensamiento económico empresarial, en particular, desde Schumpeter[12/13], aspectos que conciernen a la forma de entender la empresa en el contexto societario.

El marco *"global",* el "todo" de la acción del empresario, marca una clara referencia de su papel en el largo plazo, la dimensión institucional-corporativa en los términos actuales. Marca los *"fines últimos",* consciente o inconscientemente y establece un "*espíritu empresarial"* que integra de manera decidida la persona del empresario en la manera de entender la "*cooperación"* de la empresa en su acción empresarial, con la Sociedad. Esta orientación es ese proceso de integración *"del otro"* que precisa para realizar su *"saber".*

Es la persona del empresario la que incorpora la *"cooperación",* es la que da *"testimonio"* que genera o no la "*confianza"* necesaria a largo plazo para integrar personas en el *"espacio compartido"* que busca para su desarrollo.

Es la persona la que necesita dotarse de la "*confianza"* del *"otro"* que le permita impulsar la acción empresarial desde esa perspectiva humana que genera credibilidad para que puedan producirse los procesos de cooperación. Esto se aprecia de forma muy clara en el *Mittelstand*[14] en aquellas empresas familiares, medianas y pequeñas en las que la confianza testimonial y personal, se asienta sobre la persona del empresario. Es precisamente no solo la disposición de conocimiento, o de la idea innovadora, sino la existencia de un gran peso antropológico de la dimensión social de la persona. Es esa capacidad de *"comprometer",* de *"integrar" "al otro"* en la acción empresarial: es persona. De ahí el papel de la "*confianza"* que genera en el contexto societario y corporativo. El largo plazo, la actividad del espacio común creado, la integración conscientemente *"del otro",* marca esa diferencia de la forma testimonial, con todas sus consecuencias en la configuración de los procesos económicos y sociales en la empresa. Define la orientación que debe darse a los *"fines"* últimos de la empresa a la hora de instrumentar la actividad empresarial, define la sostenibilidad de la Institución empresarial.

Es por lo que en las empresas "corporativas", sin la figura remarcada de la persona del empresario como referencia, corresponde a personalidades, sin duda, relevantes en muchos casos, pero con un claro predominio de sus competencias técnicas,

económicas, financieras, sociales. Son los directivos, expertos, en diversos ámbitos de la acción empresarial que asumen el papel instrumentador de la acción de coordinación económico-social. Son *"expertos"* en diversas funciones que instrumentan los *"objetivos"* y la configuración de los procesos técnico-económicos, financieros y sociales con un claro dominio del corto plazo, de resultados instrumentales, pero que deben orientarse a los *"fines"* últimos del conjunto de la acción empresarial. No es fácil la *"cooperación"* como resultado de la "integración" *"del otro",* tanto por la "pertenencia" a una parte y no al *"todo",* con sus peculiaridades técnicas, sino por la falta de una "*dimensión social de la persona"* en el contexto antropológico en relación con la dimensión "*global"* que constituyen los *"fines últimos"* de la empresa. Al no disponer del *"espíritu empresarial"* que se acaba de exponer no se dispone de esa "*dimensión social globalizante del "todo",* en particular, si no se ha asumido ese *"espacio común"* y se asume dominantemente la *"dimensión social"* en su sentido instrumental, dentro del ámbito de sus competencias.

Dos son las *"dimensiones sociales"* que se reflejan en el *"espacio instrumental"* disponible, la una y la otra son ese espacio que constituye el *"bien común"* que implica el "*fin último"* de la empresa en la Sociedad, lo *"global"*: desarrollo integral de la persona dentro y fuera de la empresa como el punto de referencia de la empresa.

El directivo precisa de la *"confianza"* dominantemente técnica, que da testimonio de una acción instrumental basada en su saber y en su acción de integración de las personas en esa *"acción instrumental",* esto es, implicando al personal en el diseño organizativo correspondiente a esa funcionalidad[15]. A lo que debe añadirse el *"espíritu empresarial",* la percepción del *"todo"* y el largo plazo su sostenibilidad. La orientación del conjunto y su encaje en la Sociedad.

Este es uno de los problemas básicos no solo en la acción del directivo en las empresas, sino en todos los procesos de formación directiva. ¿Cómo se logra involucrar este *"espíritu empresarial"* que debe ir más allá de la instrumentalidad de su acción personal de los procesos de coordinación técnico-económico y social que tiene lugar en la empresa como en todas las organizaciones[16]?.

La dimensión "*testimonial"* generadora de la "*confianza"* constituye un Orden institucional en los problemas básicos, en el diseño de las organizaciones y de las instituciones que no están imbuidas del *"espíritu empresarial"*, de esa apreciación y visión del *"todo",* que manifiesta el *"fin último"* del conjunto de la acción empresarial, institucional, para orientar a largo plazo los problemas instrumentales de los que es responsable y competente. Hace falta también la *"competencia social"* del *"todo",* del *"fin"* último, tanto de su acción individual como el de la comunidad. La *"cosificación"* contractualista del entramado actual de cooperación de las personas en base al "*contrato",* tal como se ha mencionado en los Premios Nobeles 2016[17], a la norma como generadora de *"confianza"* y no a la persona que es la clave del testimonio generador de la confianza. Este es el problema de la desconfianza dominante en las Instituciones y en las Organizaciones con las graves consecuencias para el funcionamiento de la Economía y el desarrollo/crecimiento de la persona. Se precisa de un nuevo paradigma de una economía para el desarrollo de la persona y de la Sociedad.

[1] Prades López, J.M. (2016), "Dar testimonio-La presencia de los cristianos en la Sociedad Plural", BAC, Madrid, ob. cit., Cap.III, p.297 ss.
[2] Véase Locke, R. (2015), "Management Bildung im US Amerikanisch-deutschen Vergleich", ponencia en el Workshop "Ideengeschichte der BWL", Helmut Schmidt Universität, Hamburgo (en imprenta) , ob. cit., p.2
[3] Gutenberg, E. (1957), "Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft", Ed. Scherpe-Verlag-Krefeld, ob. cit., pp. 2 ss.
[4] Brockhoff, K. (2016), "Betriebswirtschaftslehre in Wissenschaft und Geschichte", 5ª ed., Springer Gabler, Wiesbaden, ob. cit., pp. 107 ss.
[5] Gutenberg, E. (1951), "Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft", Ed. Scherpe-Verlag-Krefeld., ob. cit., p.8
[6] Barton, D. (2011), "Capitalism for the long term", en HBR número 3/11, Separata p.7, ob. cit., p. 7
[7] Köhler, H. (2007), "El empresario en la Sociedad", en: Documentos a Debate núm.5/2007, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares, ob. cit., p.4
[8] Thom, N. y Müller, R.C. (2013), "Management de la Innovación en las empresas pequeñas y medianas. Resultados de un estudio explorativo", en Conferencias y Trabajos de Investigación, número 348, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares, ob. cit., p.8
[9] McLaughin, K y Millon, D. (2015), "Business and society in the coming decades", en McKindsey & Company, Washington, Abril 2015, ob. cit., p.3
[10] Véase a este efecto Maucher, H. (2014), "Retos actuales y futuros de la dirección de las empresas", Conferencias y Trabajos de Investigación, número 364, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares, ob. cit., p.3
[11] Prades López, J.M. (2006), "Dar testimonio-La presencia de los cristianos en la Sociedad Plural", BAC, Madrid, ob. cit., p.307
[12] Schumpeter, A. (2006), "Theorie der wirtschaflichen Entwicklung", (Reproducción de la 1ª edición 1912, ed, Röpke, J. y Stiller,D.), Dunker and Humboldt, Berlín, ob. cit., p.173
[13] García Echevarría, S. (2014), "La dinámica del empresario en la Sociedad. De la Escuela Austriaca a la Economía Social de Mercado", en Cuadernos de Economía, Vol.38, Núm.107, Mayo 2015, El Servier, ob. cit., p.8
[14] García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand en Alemania: sus peculiaridades y su contribución al desarrollo económico-societario", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.350, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares,ob. cit., p.9
[15] McLaughlin, McMillon, D. (2015), "Business and society in the coming decades", en McKindsey & Company, Washington, Abril 2015, ob. cit., p.5
[16] Thom, N. (2016), "Directivos con éxito-Aspectos Generales y Específicos", en Documentos a Debate, núm. 78, noviembre 2016, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares, ob. cit., p.2
[17] Maqueda, A. (2016), "Hart y Holmström", en el País, 11 de Octubre de 2016, ob. cit.

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.

Esta publicación se encuentra en: http: : http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/2414- http://garcia-echevarria.es/
EDITA: © INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (IDOE) Universidad de Alcalá Dirección: Pl. de la Victoria, 2. 28802 Alcalá de Henares (Madrid) (ESPAÑA) – Tel.: +34 91 8854200
Web: http://www.idoe-uah.es – E-mail: **Santiago.garcia@uah.es** */ idoe@uah.es*
CONSEJO DE REDACCIÓN: Prof. Dr. Santiago García Echevarría / Prof. Dr. Mª Teresa del Val Núñez / Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras ISNN: 1887-0295 Depósito Legal: M-43532-2006
IMPRIME: SOKAY SYSTEM, S.L. Parque Empresaial Neinor Henares edificio 3- nave 25 28880 MECO (MADRID) Tel. 91 830 73 91 e-mail: sokay@telefonica.net