



**Instituto de Dirección y
Organización de Empresa**

Núm. 363

**EL EMPRESARIO Y LA
EMPRESA EN LA SOCIEDAD
"SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO
DE LAS PERSONAS Y DE SUS
INSTITUCIONES"**

**"THE ENTREPRENEUR AND THE ENTREPRISE IN SOCIETY.
THEIR CONTRIBUTION TO THE DEVELOPMENT OF
INDIVIDUALS AND INSTITUTIONS"**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 363
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

EL EMPRESARIO Y LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD

"SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y DE SUS INSTITUCIONES"

**"THE ENTREPRENEUR AND THE ENTREPRISE IN SOCIETY. THEIR CONTRIBUTION TO THE
DEVELOPMENT OF INDIVIDUALS AND INSTITUTIONS"**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Junio 2014

Autor/Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Resumen:

"EL EMPRESARIO Y LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD"

"Su contribución al desarrollo de las personas y de sus Instituciones"

Los procesos de cambio son una realidad relevante tanto en cuanto a la propia concepción de la economía como en su realidad societaria. La recuperación de la Economía Política es clave para dar una respuesta a los problemas de las personas y del propio Orden de Sociedad. Lo cual implica la integración de la dimensión ética, implícita en la dimensión societaria de la economía. La economía debe configurarse en torno a los objetivos del desarrollo integral de la persona como su meta mediante el uso eficiente de los recursos escasos: la productividad. Para lo que se precisa de un Orden Económico que asegure mayores espacios de libertad que bajo el *Principio de la Competencia* y el desarrollo eficiente del *Principio de Subsidiaridad* logre satisfacer las necesidades de las personas para su desarrollo. La dimensión societaria de la economía y de la empresa obliga a una nueva concepción de la economía implicada en los *objetivos finales* de la misma: contribuir al desarrollo de los potenciales de la persona para su propio desarrollo y su contribución al desarrollo de los demás a través del desarrollo de las Instituciones. La recuperación de la *confianza* se encuentra estrechamente vinculada a esta nueva orientación de la economía en su dimensión societaria, en su dimensión ética, como condición para su funcionamiento.

Palabras Clave: Economía, economía de mercado, ética, responsabilidad, libertad, competencia, Principio de Subsidiaridad, orden económico, orden de sociedad, costes de coordinación, cooperación, persona, shareholder value, stakeholder, stock options, retribuciones, gobierno de las empresas, sistemas de valores, objetivos finales, economía social de mercado, liderazgo, conforme al mercado, empresario, directivo.

Abstract:

"THE ENTREPRENEUR AND THE ENTREPRISE IN SOCIETY"

"Their contribution to the development of individuals and Institutions"

The processes of change are an important element with regard to the very concept of the economy itself as well as the economy's social reality. Political Economy is a key factor in responding to the problems and individuals as well as those of the Social Order. This, in turn, requires the integration of the ethical dimension, something implicit in the economy's societal dimension. The aim of the economy should be configured around the objectives of the integrated development of the individual through the efficient use of scarce resources – in a word, productivity. In order to achieve this and to satisfy the needs of individuals in their development, we need an Economic Order that guarantees greater spaces for liberty under the *Competition Principle* and the efficient development of the *Subsidiarity Principle*. The societal dimension of both the economy and of businesses requires a new concept of an economy that is involved in its *ultimate aims*. In other words, they need to contribute to the individual's potential for his or her development through the development of Institutions. As a fundamental condition for its ability to function, recovering *confidence* is intimately linked to the economy's new orientation in its societal dimension – its ethical dimension.

Key Words: Economy, market economy, ethics, responsibility, freedom, competence, Subsidiarity Principle de, economic order, social order, coordination costs, cooperation, individual, shareholder value, stakeholder, stock options, retributions, business governance, values systems, ultimate aims, social market economy, leadership, "market conformity principle", entrepreneur, manager.

Clasificación / Classification: JEL, M10.M14, M20, M19, D23, I18, L21, L26, M38,

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: ido@uah.es <http://www.idoe-uah.es>

ISBN: 84-8187-225-3

M-16663-2014

ÍNDICE

Página

I.	ACOTACIONES PREVIAS: LA REALIDAD ECONÓMICA Y EMPRESARIAL.....	5
	1. Causas determinantes de los procesos de cambio	5
	2. Dimensiones éticas de la economía y de la empresa	7
	3. Las nuevas orientaciones de la empresa: su dimensión Societaria	10
II.	ECONOMÍA Y SOCIEDAD: NECESIDAD DE UNA NUEVA ORIENTACIÓN DE LA ECONOMÍA	12
	1. Realidad económica orientada a la Sociedad	12
	2. La persona: su papel en los procesos económico-societarios	15
	3. La dimensión societaria de la economía	16
III.	EXIGENCIAS DE UN ORDEN ECONÓMICO-SOCIETARIO ORIENTADO AL DESARROLLO DE LA PERSONA	17
	1. Papel del Estado en el desarrollo de una Economía de Mercado	17
	2. Claves del proceso económico en una economía social de mercado	21
IV.	COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN: CLAVES DEL ÉXITO EMPRESARIAL	22
	1. Competitividad y desarrollo de las personas y de las Instituciones	22
V.	OTRA FORMA DE CONCEBIR LOS PROCESOS DE CAMBIO: RESPONSABILIDAD Y LIDERAZGO	24
	1. Implicación de la empresa en los procesos de cambio	24
VI.	PROPUESTAS PARA UNA NUEVA ORIENTACIÓN EMPRESARIAL	28
VII.	BIBLIOGRAFÍA	31

"Su contribución al desarrollo de las personas y de sus Instituciones"

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

I. ACOTACIONES PREVIAS: LA REALIDAD ECONÓMICA Y EMPRESARIAL

1. Causas determinantes de los procesos de cambio

No cabe la menor duda que la crisis financiero-económica ha constituido un proceso con múltiples facetas políticas, económicas y sociales. Ha causado graves consecuencias que afectan prácticamente a todos los ámbitos de la vida económica, empresarial y social. En particular ha afectado a las personas bien en sus manifestaciones de paro o en la pérdida patrimonial, o en lo que afecta fundamentalmente a la pérdida de *confianza* en las Instituciones y, muy en particular, el impacto que ha tenido en la desorientación total, esto es, de repente, las personas, han perdido el sentido del futuro. La duda permanente de este cortoplacismo invalida la acción de la persona y de las Instituciones y como consecuencia establece la primacía de "lo financiero", mejor dicho, "la ingeniería financiera" sobre "lo económico".

La pregunta que surge no es solo "¿dónde estamos?", sino también es "¿por qué estamos aquí?", pero la respuesta tiene que ser: *¿a dónde vamos?* Lo que se busca es una orientación de futuro para ver donde pueden percibirse puntos de referencia para orientar los potenciales de las personas, el desarrollo de su capacidad para resolver los problemas económicos y sociales. Pero de manera altamente significativa, con todas las graves consecuencias, es en lo que ha afectado a las *Instituciones*, tanto supervisoras como Órganos Estatales y, muy particular, en todo lo que afecta al mundo de las empresas y de las Instituciones empresariales y Sociales, así como en las familias: La caída de la *confianza* en las Instituciones.

Todo ello se ha producido en momentos avanzados de los procesos de globalización los cuales implican, cada vez de manera más acelerada, procesos de cambio, situaciones nuevas derivadas de los avances tecnológicos, de la propia apertura de las Sociedades y el problema que afecta a las facilidades de nuevas localizaciones.

Por lo tanto se suceden "*desarraigos y arraigos*" que han llevado durante varias décadas a una situación de incertidumbre desconocida hasta ahora. Pero, sobre todo, el aspecto más significativo afecta a los cambios en los "*sistemas de valores*", en las referencias de las personas en cuanto a la manera de confiar o no en las Instituciones y en las relaciones sociales en las que descansa la acción humana.¹

¹ García Echevarría, S. (2011), "Ética y Globalización...", ob. cit., pp.98 ss.

Tomando como referencia estas situaciones y buscando una respuesta a las causas que las han originado éstas se derivan, por una parte, de las propias Instituciones empresariales, ya que como señala Barton *"la audiencia a la cual me dirijo son los líderes en el ámbito de los negocios. Después de todo lo que se ha realizado equivocadamente antes y después de la crisis que proviene de los fallos de gobierno (empresarial), de los procesos de decisión y de liderazgo en las compañías. Estos son errores que deberíamos resolver nosotros mismos"*². Quiere decir que estas afirmaciones si bien se centra en torno a la empresa de los Estados Unidos, pueden, sin embargo, apreciarse en muchas de las manifestaciones europeas, por ejemplo, en los grandes errores de fusiones y de adquisiciones de empresas y otros problemas planteados por errores de *management* que han llevado prácticamente a un deterioro empresarial corporativo muy significativo, tanto en lo que concierne a los problemas económicos como a las situaciones éticas³ y corporativas.

Pero el problema no es solo de errores en los procesos de *management* y *corporativos* de las Instituciones empresariales, sino que es un problema también del propio Ordenamiento de la Economía en las Sociedades actuales. Tal como señala *Phelps* uno de los grandes problemas hoy es que hay dos formas de ver la Economía y la Sociedad, dos planteamientos distintos en los cuales se está planteando a nivel económico y societario una guerra entre estas dos formas de concebir la realidad de una Sociedad: *"detrás de las diferencias técnicas, sin embargo, se encuentra la división entre aquellos que quieren seguir con el corporativismo y el Keynesianismo y aquellos otros que quieren aproximarse a una "economía de mercado" que tenga un "buen funcionamiento"*⁴.

Esto es, el problema de las dos formas de entender la Organización de la economía y que afecta a los propios planteamientos *Institucionales* como cuestión básica en la manera de realizar, explicar y tomar decisiones en torno a los problemas económicos y sociales. Por ello surgen voces autorizadas que se plantean el problema de qué es lo que está sucediendo con el conocimiento económico que no es capaz de dar una respuesta a estas situaciones y que tampoco orienta y da facilidades para poder explicar y poder tomar decisiones que permita asumir una nueva dinámica, otra alternativa económico-Social.⁵ En la reunión de Frankfurt de Enero de 2012 hubo un amplio debate, tanto en el plano teórico como con los expertos más significativos de las grandes industrias, de que el problema se debe centrar más en *"el futuro"*, por lo que los *"economistas se deben ocupar más con los problemas reales y que éstos se analicen en el contexto de la Sociedad"*⁶.

Esto es, el problema subyace en que el concepto neoclásico de economía basado en el *"homo economicus"* Hobberiano está lejos de la realidad y que, al propio tiempo, la economía no puede ser entendida, tratada y tampoco configurada para solucionar los problemas, si no se integra la economía como pieza constitutiva de la propia Sociedad, del Orden de Sociedad. A lo que se añade el problema clásico de la economía que es el dilema de la *ética* y de la *moral* en el contexto económico: *"un economista tiene también que poder fundamentar moralmente lo que hace..."*⁷.

² Barton, D. (2011), „Capitalism...“, ob. cit., p.1

³ Utz, A. F. (1998) “Ética Económica”, ob. cit., pp.36 ss.

⁴ Phelps, E. (2012), „Germany is right...“, ob. cit.

⁵ Stiglitz, J. E. (2014), “Estancamiento diseñado...”, ob. cit., p.3

⁶ Storbeck, O. (2012),“Ökonomie...“, ob. cit.,

⁷ Storbeck, O. (2012),“Ökonomie...“, ob. cit.,

Hay dos dimensiones clave en el momento actual en el que la economía *per se* no puede explicar, ni puede ayudar a configurar los procesos de cambio, sin considerar que la *dimensión societaria de la economía* constituye la clave de la construcción de una economía cercana a las personas y a la realidad en la cual se mueve. Esta situación ha llevado a plantear que un premio Nobel como Stiglitz recientemente valore el problema de que *"la economía a honrado en los últimos cinco años un mote de "Ciencia Lúgubre". En 2014 seguirá"*⁸.

Lo que significa que las corrientes dominantes, el neoclasicismo en economía, no puede dar una respuesta porque no es una economía para la Sociedad, sino que es el *"análisis económico"* y precisa, necesariamente, que ese análisis económico integre, se oriente y entienda qué es el Orden de Sociedad que es el que configura el *"sistema de valores"* sobre los que se definen las *"funciones de preferencia"* en las que se asientan las decisiones que se adoptan por parte de las empresas, del Estado, de las propias economías domésticas y de las personas en todo lo que afecta a la *dimensión de cooperación*, a la realidad de los *"procesos de coordinación"*

2. Dimensiones éticas de la economía y de la empresa

A lo cual y como consecuencia de ello se ha añadido en los últimos tiempos, de manera muy acentuada, la *dimensión ética*, de tal manera que incluso en fuentes muy recientes, se puede ver el comentario en el *Die Zeit*⁹ preguntas como las siguientes: *"¿se puede comprar la ética? Las empresas gastan hoy miles de millones para asegurarse que es lo "bueno" o lo "malo". Sobre todo los teólogos se valoran hoy muy alto en los Konzern ¿Pueden contribuir a desarrollar en los directivos una brújula para evitar los escándalos, en Siemens o en el Deutsche Bank?"*¹⁰. Lo que plantea uno de los problemas que se acaban de mencionar de que *"el legislador, el personal, la opinión pública: todos exigen un comportamiento decente de la economía. Los directivos descubren de repente la ética y, al mismo tiempo, también se descubren a sí mismos"*¹¹.

Lo que refleja la preocupación de que la economía no funciona si no hay un *"sistema de valores"* que haga posible el que la información con la cual se realizan los procesos de *"coordinación económica"*, entre personas y entre Instituciones, sean sistemas de información correctos, esto es, no solo del *"sistema de precios"*, sino de aquellas otras condiciones bajo las cuales funcionan los mecanismos de mercados en una *"economía de mercado"* en su caso, o bien los mecanismos de una burocracia del Estado en cuanto al establecimiento de las *normas positivas* que regulan su comportamiento.

Por ello *"si las empresas solo impulsan el Compliance"*¹² *en el sentido del cumplimiento de leyes, sin vincularlo a un management determinado por valores y ética, entonces su efecto es reducido. Por lo que hoy día se integra en los comportamientos de Compliance ética e integridad"*¹³.

⁸ Stiglitz, J. E., (2014), "Malestar avanzado", ob. cit., p.3

⁹ Finger, E. Jungbluth, R. Y Ruckert, S. (2014), "Die Moralaposteln", ob. cit., p.19

¹⁰ Finger, E. Jungbluth, R. Y Ruckert, S. (2014), "Die Moralaposteln", ob. cit., p.19

¹¹ Finger, E. Jungbluth, R. Y Ruckert, S. (2014), "Die Moralaposteln", ob. cit., p.19

¹² García Echevarría, S. (2011), "Problemas de Organización Empresarial...", ob. cit., p.5

¹³ Finger, E. Jungbluth, R. Y Ruckert, S. (2014), "Die Moralaposteln", ob. cit., p.19

Quiere decir que el problema ético, tal y como se ha intentado atajar en la primera década de este siglo a través de los "sistemas de Compliance" en los Estados Unidos, y con mucho menor ímpetu en el contexto de Europa, no es suficiente con que se cumplan las leyes, las normas positivas. Las personas y las Instituciones involucradas en una economía para la Sociedad tienen necesariamente que ir más allá del *Compliance*, más allá de la "norma positiva", que es lo que va a dar garantías para recuperar la *confianza*, pieza angular en el proceso de "coordinación económica", en el proceso entre personas e Instituciones.

Pero una de las demandas más importantes es el convencimiento de que "la formación ética del directivo solo ayuda cuando la organización asume una actuación ética..."¹⁴. Esto es, no sirve de nada el comportamiento individual, sino que tiene que haber una ética corporativa, de gobierno corporativo en las instituciones, tiene que haber una *ética social* en la cual se trata de configurar una *responsabilidad social corporativa* de verdad.

Cuando se pregunta donde se inicia todo este proceso solamente se van a señalar aquí dos aspectos interesantes: el tema de las *compensaciones* de los altos directivos y también el problema de la *confianza*, dos brazos articulantes de este proceso de deterioro a partir de los años noventa.

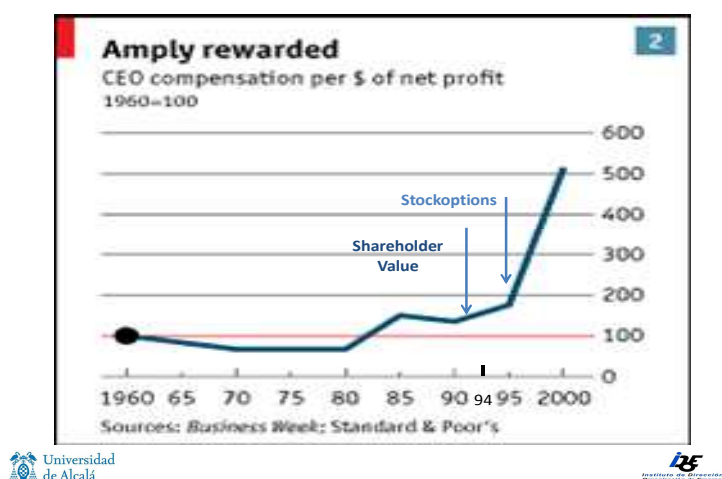


Figura 1

Como puede apreciarse en la figura 1 desde 1960, para los Estados Unidos, hasta mediados de los años 90 hay un comportamiento constante en todo lo que afecta a las compensaciones de los altos directivos, sin grandes turbulencias. Estas se presentan a partir de 1994 cuando se impone un concepto de *shareholdervalue*, esto es, el criterio correspondiente a un concepto de empresa, un modelo de Institución y de comportamiento directivo centrado en la *maximización del valor de capitalización bursátil*, esto es, estamos en los procesos de maximización de una economía "sin el hombre", el *neoclasicismo* más dominante se traslada a las Instituciones. Lo que ha llevado en los Estados Unidos a partir de mediados de los noventa y con retraso de más de diez años en muchas empresas europeas a un verdadero problema corporativo-Institucional y, al mismo tiempo, de *management* hasta nuestros días.

¹⁴ Finger, E. Jungbluth, R. Y Ruckert, S. (2014), "Die Moralaposteln", ob. cit., p.19

A lo cual se añade el error generalizado en el tema de la configuración de las "stockoptions", como elemento especulativo dentro de las organizaciones que ha derivado más hacia fraudes, o a actuaciones de "casino" que a actuaciones de mayor racionalidad económica que verdaderamente traten de dar respuesta a las exigencias para que las personas sean más eficientes en su desarrollo y en su contribución al "bien común"

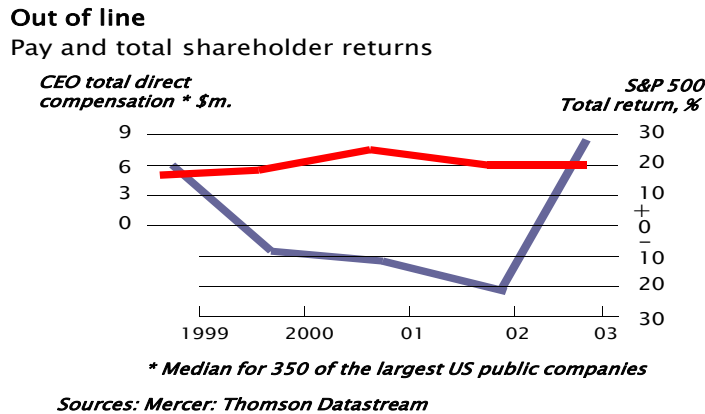


Figura 2

Lo que se puede ver en la figura 2, en la que la relación entre el problema de las compensaciones y el problema de las realidades de la eficiencia de los directivos de esas empresas sencillamente no coinciden. Quiere decir toda la política de bonos, lo que ha constituido y constituye uno de los elementos claves en la parte significativa del desastre financiero-bancario hasta nuestros días, no corresponde a la verdad, pero ha incidido en la realidad del comportamiento humano, ya anclada en una concepción corporativa de la empresa *shareholdervalue*. A lo cual se añade el problema de que como consecuencia de ello, se genera una pérdida de *confianza* de la Sociedad, como en este caso para los Estados Unidos. La Sociedad, como puede apreciarse en el gráfico número 3, desconfía ya en la década de los noventa de manera creciente en los directivos y, por lo tanto, dificulta enormemente los procesos de "coordinación económica".

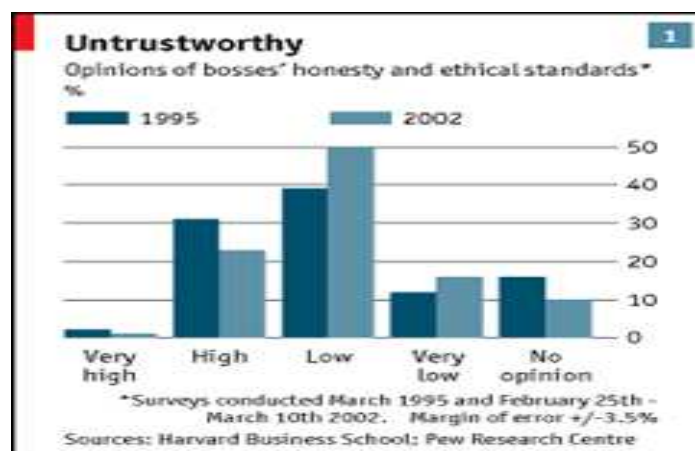


Figura 3

3. Las nuevas orientaciones de la empresa: su dimensión societaria

La clave, por lo tanto, se encuentra en la recuperación del concepto *stakeholder*, concepto típico del conocimiento empresarial centroeuropeo en el que los resultados de una empresa son la conjunción, la contribución de los potenciales de que disponen las distintas personas dentro de la propia empresa y de la "coordinación económica" de esos potenciales merced a la "cooperación" de todos ellos. Estos resultados son los que manifiestan la eficiencia o ineficiencia real, en el uso de esos recursos escasos. La recuperación del concepto *stakeholder* es clave no solamente para garantizar el problema del desarrollo de la empresa y del empresario, sino, sobre todo, para sentar las bases para el desarrollo de las personas y de las Instituciones recuperando la confianza, y, por tanto, "lo económico".

Y es por lo que un gran empresario como *Maucher*, CEO que fue de Nestlé, señalaba ya en 1996, de manera muy clara, que el empresario tiene que situarse en el contexto del entorno, en la Sociedad, por eso reclamaba: "nosotros (los empresarios) necesitamos de una aceptación societaria de nuestro sistema, sin principios éticos, sin responsabilidad social, sin una ética responsable, no se puede lograr el éxito a largo plazo, ni tampoco se logra una política empresarial con éxito a largo plazo"¹⁵. Quiere decir la primera reflexión fundamental es que una empresa hay que posicionarla, hay que legitimizarla en la propia Sociedad, para que desde ella, en un modelo *stakeholder*, sea capaz de disponer de los recursos escasos y de los potenciales que necesita para realizar su actividad, para lograr productos y servicios que permitan cubrir las necesidades de las personas, para su desarrollo y también el desarrollo de las propias Instituciones. Pero esos potenciales los tiene la persona.

Y también desde el punto de vista político, es necesaria esa visión más allá de las fronteras de la empresa, es clave, tal como señala Köhler, entender que "dirigir una empresa no termina en la puerta de la fábrica..., casi todos saben cuánto deben su éxito a las condiciones marco de la Sociedad, sin estabilidad política y jurídica, sin infraestructuras públicas, sin paz social, sin confianza en el futuro y sin el sentido de lo "común" le falta a la empresa la base de su éxito"¹⁶. Lo que quiere decir que hay que recuperar el sentido de que una empresa no es un *sistema cerrado*, sino que es un sistema abierto. Su éxito dependerá de su capacidad para lograr la "cooperación" de todos los *stakeholders*, que son los que tienen los potenciales, para que desarrollen y faciliten sus recursos, sus potenciales, de tal manera que pueda tener éxito en su contribución para resolver las necesidades de las personas en esa Sociedad y apoyar su desarrollo.

Se puede sistematizar de manera muy precisa en los siguientes problemas que tienen planteados al actual *proceso de cambio*. La situación actual ha llevado en estos momentos a

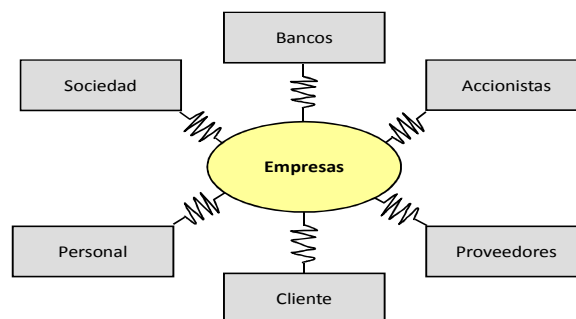
- Una *primacía de lo financiero frente a lo económico*, lo cual prácticamente es un planteamiento erróneo y que no será capaz ni de crecer la economía, ni de generar competitividad, ni empleo. Hay que recuperar la primacía de "lo económico" sobre "lo financiero" (la "ingeniería financiera").

¹⁵ Maucher, H. (1996), „El arte de dirigir...“, ob. cit., p.28

¹⁶ Köhler, H. (2007), "La empresa en la Sociedad", ob. cit., p.4

- El segundo aspecto importante es que a través del desarrollo financiero (ingeniería financiera) se ha concedido una absoluta primacía al *cortoplacismo*. La persona, las Instituciones y la economía son por esencia *largoplacistas*, quiere decir, el proceso de "*combinación de factores*", de innovación, no se produce en el corto plazo, sino que significa la disposición a largo plazo para que se logre ir asentando los "*procesos de coordinación económica*" con todos los partícipes del *stakeholder* para que sean capaces de poder ultimar el éxito de generar productos y servicios que cubran las necesidades de las personas. Lo que define de manera significativa Maucher: "*...libertad empresarial y responsabilidad societaria han sido y son para usted y para mí valores por los que siempre nos hemos considerado involucrados, sabiendo siempre que nuestra actividad en la economía debe servir tanto a los intereses de la empresa, de su plantilla, de sus clientes y de sus partners como también a los intereses de la sociedad*"¹⁷
- Otro de los problemas es el mencionado que el modelo de empresa debe ser un modelo *stakeholder*. Sigue dominando en muchos casos un planteamiento *shareholder* que no tiene nada que ver con el contexto económico-social de una Institución, de las personas, sino que es más bien un elemento en alto grado de "especulación de casino", totalmente diferente a lo que es la exigencia de la permanencia, constancia y largo plazo de una actividad empresarial y económica-social.¹⁸

**LOGRAR EN UNA EMPRESA UN DESARROLLO
SALUDABLE Y SOBREVIVIR
EXIGE UN EQUILIBRIO DE LOS INTERESES
DE TODOS LOS PARTÍCIPES**



Todos los participantes luchan por la maximización de sus ventajas



Elaborado por: Prof. Dr. Michael Mirow

Figura 4

- Uno de los aspectos significativos ha sido el deterioro de las formas *corporativas* y de gobierno de las empresas y de sus órganos institucionales. Muchas de las formas organizativas en los distintos altos niveles han sido formas organizativas perversas y organizaciones que han llevado a grandes dificultades de "coordinación económica", pero, al mismo tiempo, han generado niveles muy altos de ineficiencia y de "*costes de coordinación*".

¹⁷ Maucher, H. (2013), "Aktuelle...", ob. cit., p.45

¹⁸ García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit., pp.48 ss.

- Otro de los aspectos importantes, ya mencionados, ha sido la configuración de la *política de compensaciones* de los CEO's que sigue siendo un problema vital en el momento actual y que no se da una respuesta eficiente dentro del contexto, porque no se plantea desde la dimensión societaria, lo que está generando graves problemas regulatorios e intervencionismo reduciendo el espacio empresarial.
- Y, por último, el problema clave es el dilema actual en torno al papel que juega el *Estado* en la organización de una economía, en la disposición de los recursos escasos y el papel que corresponde al *Mercado*.¹⁹ Lo que se está planteando es cómo se establecen los procesos de "*coordinación económica*" entre Estado, Mercado y las economías domésticas de forma que los recursos escasos existentes se utilicen de manera que puedan desarrollarse integralmente las personas dando respuesta a sus necesidades y a su contribución al "*bien común*": La economía de una Sociedad es para que las personas tengan como objetivo desarrollarse integralmente a través de una eficiente utilización de los recursos escasos: esto es, *la productividad*.

II. ECONOMÍA Y SOCIEDAD: NECESIDAD DE UNA NUEVA ORIENTACIÓN DE LA ECONOMÍA

1. Realidad económica orientada a la Sociedad

La necesidad de una aproximación a la realidad en la cual se mueve y se desarrolla la persona y, al propio tiempo, la consideración de la dimensión ética, moral, de la forma en que la persona hace uso de los recursos escasos y de sus capacidades para resolver sus problemas individuales y contribuir con sus potenciales a cubrir los problemas de los demás ("bien común"), constituye, sin duda, esa *dimensión societaria de la economía*, que en su día se denominó y se sigue denominando la *economía política*.²⁰

La dimensión societaria de la economía supone, por lo tanto, dos dimensiones básicas:

- Por un lado, el hecho de que no solamente con "*lo económico*", con el uso de los recursos escasos valorados en un "*análisis económico*" de las interrelaciones entre distintas magnitudes se ha resuelto el problema de cómo se logra una mejor respuesta a las necesidades de las personas mediante la asignación de recursos escasos. El *análisis económico* se refiere a las relaciones entre los recursos escasos y sus capacidades, en tanto y cuanto en el uso de los mismos se trata de *maximizar* el resultado, la eficiencia de los recursos, o *minimizar* en su caso los consumos de los recursos de forma que se considera económicamente "eficiente" e "ineficiente" no necesariamente socialmente. Pero el problema está en que aquí el uso de los recursos escasos se define y se interpreta bajo la existencia de una "*persona virtual*", esto es, el "*homo economicus*", que en "*lo económico*" "*reacciona*" a los procesos con "*pura racionalidad económica*" y conforme a ellos se interpretan las decisiones.

¹⁹ García Echevarría, s. (2013), "Libertad de Mercado...", ob. cit., pp.24 ss.

Dombret, R., "Fünf Jahre...", ob. cit., p.4

²⁰ García Echevarría, S. (2014), "La dimensión societaria...", ob. cit., pp.61 ss.

Pero este "hombre" como "*persona no es real*", esta "*persona virtual*", no representa los intereses diversos, de la multitud de individuos que actúan para cubrir sus necesidades y las de los demás. Lo que tenemos es una *eficiencia puramente económica*, esto es, el uso de los recursos en sus relaciones desde un punto de vista de maximizar o minimizar el uso de los mismos sin considerar los objetivos reales que esa persona o la sociedad persiguen.

- Por otro lado, la economía la hacen las personas para solucionar sus problemas, sus necesidades y, al mismo tiempo, para contribuir a cubrir las necesidades de los demás, de las personas implicadas en esa Sociedad ("bien común") Por lo tanto, la eficiencia no se produce solo desde el punto de vista de la relación del *análisis económico*, o de la relación entre las magnitudes económicas aisladas, sino con respecto a los *objetivos finales* o bien instrumentales que se persiguen. Las metas que se persiguen tienen dos características fundamentales:
- Por una parte, la integración de la "*persona real*" con su "*función de preferencia*" en base a la cual considera el uso que quiere realizar de los potenciales, de los recursos escasos, de sus capacidades.
- Por ello, en segundo lugar, la dimensión moral y ética es una de las condiciones que hay que introducir en el "*cálculo económico*", ya que esa "*persona real*" se mueve en un contexto social y en una Cultura, en un *Orden de Sociedad*, que observa un "*sistema de valores*" sobre el que se adoptan las decisiones sobre el uso de los recursos y capacidades escasas.

Y los *objetivos éticos*, las metas ético-económicas de la economía se centran en dos, que son, al propio tiempo, el puente clave entre la ética y la economía como un todo, como es la realidad económico-societaria:

- 1) La meta de la economía es que tiene que contribuir al *desarrollo integral de las personas* para que éstas, en base a sus potenciales y a los recursos escasos puedan dar una respuesta a sus preferencias basadas en el "*sistema de valores*" que es en el que anclan los "*objetivos finales*" que persiguen.
- 2) Para ello tiene que realizar esta disposición de sus potenciales eficientemente con respecto a estos "*objetivos finales*", no solo en lo que afecta a las relaciones entre las distintas variables de la economía, sino con respecto a los *objetivos reales* de las personas, que son las que van buscando una eficiencia para cubrir tanto sus necesidades como las del otro: esto se llama *productividad*²¹.

Los *objetivos societarios de la economía* están más allá de la mera maximización o minimización que corresponde al "*análisis económico puro*" en el que se relacionan magnitudes, "*cosas*", bajo una supuesta "persona virtual" el "*homo economicus*". Pero la realidad es que la "*racionalidad económica integral*" solamente puede calcularse correctamente cuando se refiere a los "*objetivos finales*" que se persiguen por parte de la persona, o de la Sociedad, en el uso de esos recursos escasos.

²¹ Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.26

Como consecuencia de ello se lograrán unas u otras productividades, uno u otro desarrollo de las personas. El expresidente de la Federación Empresarial Alemana Keitel señala que *"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"*²². Quiere decir, aquí no se trata de maximizar o minimizar el consumo de recursos, aquí se trata de conseguir cómo se desarrolla el uso de los recursos escasos desde el punto de vista del desarrollo integral de las personas y, consecuentemente, en función de los *"objetivos finales"* que se persiguen. Lo que coinciden también plenamente con la definición *ética de la economía*, del objetivo de la economía en su dimensión ética de las relaciones sociales en las cuales se desenvuelve. La interpretación de Utz señala que: *"el objetivo de la economía es la de satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el "bien común"*²³.

Consiguientemente, el concepto de economía, la interpretación de la economía basándonos en estas metas que se persiguen, con estos *"objetivos finales"*, es muy distinto al problema de maximizaciones o minimizaciones dentro del ámbito de la *"economía pura"*, esto es, del análisis puramente económico *"sin la persona"*.



Figura 5

En la figura 5 se recoge esta interpretación de la realidad económica bajo dos pilares fundamentales:

- Por un lado, en lo que se refiere al pilar puramente económico, donde están los recursos y las capacidades, las *"cosas"* de las que se disponen. Si se analizan bajo esta dimensión se tendrá una *"racionalidad económica"* basada en el *Principio Económico* de maximización o minimización en el consumo de alguno de los recursos con respecto a otros. Esto es *"análisis económico"*.
- Pero la realidad económica tiene que ver con la *"persona real"*, diversa, esto es, las personas que utilizan los recursos escasos y sus capacidades para cubrir sus necesidades y contribuir a las necesidades de los demás. Lo que tiene lugar en un *Orden de Sociedad* que descansa en un *"sistema de valores"* y de acuerdo con ese *sistema de valores* se establecen en economía las *"funciones de preferencia"* sobre las que cada individuo toma decisiones para el uso final que realiza de los recursos escasos disponibles.

²² Keitel, H.P. (2009), „Declaración...“, ob. cit., p.3

²³ Utz , A. F. (1998),“Ética Económica“, ob. cit., p.36

Aquí es donde se encuentra la dimensión moral y la económica que al involucrarse en una Sociedad, en un contexto social, se plantea una de las cuestiones básicas para lograr el "equilibrio social" necesario en el uso de esos recursos desde el punto de vista del "sistema de valores" que considere esa Sociedad. Así se obtiene la *racionalidad integral*, para el conjunto de la Sociedad, que integra el análisis económico de la economía de los recursos económicos desde el punto de vista de la Sociedad, del contexto social de la misma: esta es la dimensión societaria de la economía.

2. La persona: su papel en los procesos económico-societarios

Lo que implica, al propio tiempo, una interpretación, un "Leitbild" de la persona que proviene aquí de la antropología social. Toda persona dispone de potenciales y puede desarrollar estos potenciales. Y estos potenciales y su desarrollo son clave, tanto para la persona para poder cubrir sus necesidades individuales, pero también para contribuir con sus potenciales a las necesidades de los demás. Y aquí es donde comienza el *proceso económico* realmente. La economía se ocupa de los "procesos de coordinación económica", de los potenciales de las personas que actúan tomando decisiones sobre los recursos escasos y sus capacidades

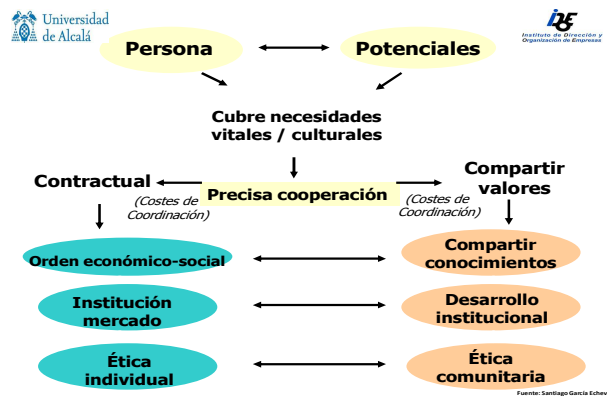


Figura 6

La economía propiamente dicha se inicia, por lo tanto, en el proceso de tener que "coordinar estos potenciales de las personas, competencias", de las que disponen las personas para que conjuntamente puedan dar una respuesta que permita cubrir las necesidades de cada una de las personas y también la contribución que tiene que realizar esa persona como individuo al conjunto, al "bien común", para que puedan resolver las necesidades de todos ellos.

Y como puede apreciarse en la figura 6 la dimensión económica, que es la *exigencia de cooperación* entre las personas, puede resolverse de muchas maneras. Aquí hemos seleccionado dos tipologías extremas,

- 1) por una parte, la dominante en la sociedad actual, que es *contractualista*, donde las relaciones con las personas se establecen en base de *contratos*, con normas positivas y esas normas positivas ordenan el proceso económico-social, en base a las leyes fiscales, a las leyes laborales, a las leyes de competencia etc. y centran esa regulación en la *institución del mercado* o bien en la "actividad estatal"

- 2) Por otra parte, otra forma alternativa es cuando las personas *cooperan* entre ellas y cooperan en base a un "*sistema de valores*" que comparten. Detrás de todos los *objetivos finales e instrumentales* hay siempre un "*sistema de valores*" y en ese *compartir conocimiento* se trata de contribuir a resolver los problemas que tienen cada una de las personas. Lo que implica un desarrollo Institucional en esa dimensión corporativa, social o societaria fundamentalmente.

La *persona* es la clave básica en el Ordenamiento de una economía: "*La persona es un ser social, esto es, por un lado, depende de la ayuda del prójimo para cubrir mejor sus necesidades, pero por otro lado tiene al mismo tiempo la obligación de coordinar la satisfacción de sus necesidades con las otras personas, así como contribuir a cubrir las necesidades del conjunto*"²⁴.

Esta dimensión social, societaria, constituye, sin duda, el problema básico del Ordenamiento Económico y hace más complejo el que "*lo económico*" pueda acercarse a la realidad.

3. La dimensión societaria de la economía

El *Orden de Sociedad* constituye, sin duda, una de las claves determinantes puesto que definen los "*objetivos finales*", lo que condiciona el uso de los recursos y de las capacidades escasas. La "*racionalidad integral*" solamente puede interpretarse desde el punto de vista de esta integración del Orden Económico y del Orden de Sociedad, que es el que al final determina la orientación en el uso de los recursos escasos. Un Orden de Sociedad viene definido por el "*sistema de valores*" de la "*persona real*", altamente diverso, y que trata de coordinar entre los tres grandes grupos: El *Estado*, por un lado, la *empresa*, por el otro, con las *economías domésticas* (familias). De la "*coordinación económica*", de los "*costes de coordinación*" que se generan se dispondrá de una mayor eficiencia o ineficiencia en el uso de los recursos escasos en la medida en la cual se cubran o no se cubran de manera más eficiente o ineficiente las necesidades de las personas. Y este problema de la *coordinación* es el *problema económico por excelencia* y es la base del "*análisis económico*". Toda persona tiene sus "*preferencias*" y toda persona persigue cubrir sus necesidades de diferente manera consolidando, al mismo tiempo, la necesidad de "*valores compartidos*" para que puedan establecerse "*objetivos finales*" que permitan coordinar más eficientemente los potenciales de que disponen y desarrollar las personas. Los potenciales disponibles los tienen las personas, y la persona es la que puede desarrollar estos potenciales. Por ello hay que coordinarlos en base, por una parte, del Estado y por otra parte del *Mercado*.

En todo el proceso de coordinación económica es cada vez más importante, en una economía abierta, la dimensión societaria, es prioritaria, ya que el mundo de la empresa, sus *objetivos finales* no están dentro de la empresa, sino están en la Sociedad a la que se orienta. Un empresario necesita posicionarse en la Sociedad para definir, visionar, cual es la forma en la que puede interpretar la acción empresarial.

²⁴ Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.24

Lo mismo puede afirmarse para un individuo, ya que requiere fundamentalmente integrar los potenciales de todos aquellos que están implicados en el contexto de la Sociedad, en el uso de los recursos económicos: *"lo cual requiere integrar los compromisos externos de manera muy significativa en cada una de las partes de la actividad definiendo con qué contribuyen a la Sociedad, conociendo sus stakeholders, comprometiéndose radicalmente con ellos y aplicando un management "world class"²⁵.*

DIMENSIÓN SOCIETARIA DE LA ECONOMÍA

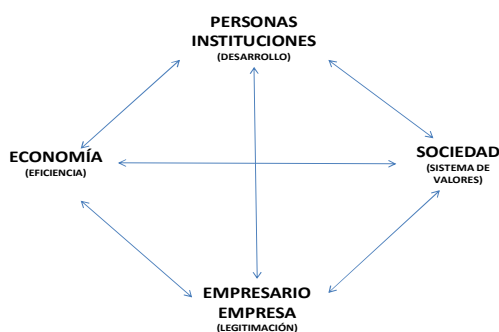


Figura 7

Esta dimensión societaria de la economía significa que la economía tiene que dar respuesta, por un lado, a que las personas y las Instituciones puedan desarrollarse, pero, por otro lado, la economía precisa de las personas, del empresario y de la empresa como pieza fundamental para realizar esos *"procesos de coordinación"*. De ahí el hecho de que la Sociedad, que es la que tiene que lograr que se cubran las necesidades de las personas, precisa del empresario, de la empresa como Institución, ya que lo que hacen es *coordinar* en libertad (Mercado) los recursos disponibles bajo la responsabilidad de cada una de las personas para cubrir esas necesidades, tanto individuales como del conjunto ("bien común")

III. EXIGENCIAS DE UN ORDEN ECONÓMICO-SOCIETARIO ORIENTADO AL DESARROLLO DE LA PERSONA

1. Papel del Estado en el desarrollo de una Economía de Mercado

Cuando se realiza la actividad económica se adoptan decisiones para disponer de recursos escasos, de sus capacidades de forma que se orienten necesariamente a la persona, al *desarrollo integral de la persona* mediante un uso eficiente de esos recursos que deben adaptarse a los *"objetivos finales"* que se persiguen. De los *"objetivos finales"*, detrás de los cuales siempre hay un *"sistema de valores"*, depende la eficiencia o ineficiencia en el uso de los recursos escasos para el desarrollo de las personas. En otro caso sería conforme a la relación puramente económica entre *"variables económicas"*.

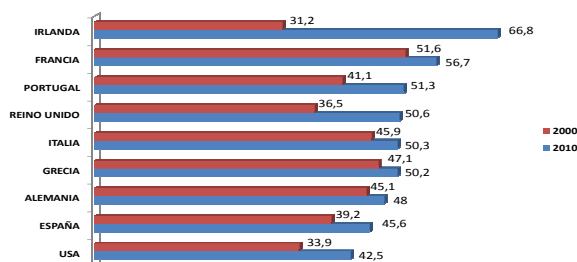
²⁵ Browne, J. y Nutall, R. (2013), "Beyond Corporate...", ob. cit., p.3

Ya *Eucken* señaló muy claramente que de la forma en la que se organice el *Orden Económico-Social* que se establezca se va a generar un *Orden de Sociedad*, esto es, se cambian los valores del "*sistema de valores*" de esa Sociedad, con todas sus consecuencias a la hora de plantearse el problema de los comportamientos, actitudes de las personas con respecto a ese Orden de Sociedad.²⁶

Lo que debe interpretarse es la realidad social, societaria, en la cual se desenvuelve la economía, hay que acercarse a esa realidad, pero hay que acercarse no solamente con criterios económicos, sino con criterios éticos y morales sobre las consecuencias que se generan con las decisiones económicas en torno a la viabilidad del desarrollo de las personas y la configuración del "*bien común*". La economía en una Sociedad avanzada es una parte integral de la Sociedad y, consecuentemente, la economía debe estar al servicio de la persona. Ya *Erhard*, en sus primeros tiempos, señalaba "*Para Erhard la política económica fue siempre parte de la política societaria. La economía social de mercado la concibió bajo la asunción de valores compartidos y convencimientos, así como de una determinada interpretación de la persona*"²⁷. Esta afirmación implica que no se puede entender la economía si no está integrada en la realidad de una Sociedad. Lo que también se manifiesta en un reciente documento del Papa actual al señalar que "*la dignidad de cada persona humana y el bien común son cuestiones que deberían estructurar toda política económica, pero a veces parecen solo apéndices agregados desde fuera para completar un discurso político sin perspectivas y programas de verdadero desarrollo integral*"²⁸. Como puede apreciarse son valoraciones en el tiempo que son base del desarrollo de la economía. Y este es el cuestionamiento básico con el que se deben contemplar los procesos económicos-sociales actuales. Es por lo que surge el problema, sobre todo en los periodos de crisis, del eterno dilema entre el *papel del Mercado y el del Estado*.

CADA VEZ MAS ESTADO

(Total de Gastos en % del PIB)



Fuente: Iwd. Iwdienst núm.20/ 7 de Mayo de 2012

Figura 8

En la figura 8 se aprecia el creciente peso de la participación del Estado en la vida económica, lo que significa que la situación lleva a un serio e importante dilema que tal como marca Keitel: "*nos encontramos en medio de un debate sistémico, se trata de la relación entre Mercado y Estado. El vuelco intensificará el debate sobre la futura orientación económica y de la Sociedad*".

²⁶ Eucken, W. (1995), "Grundsätze...", ob. cit., p.371

²⁷ Jeske, J. (2013), "Erinnert euch...", ob. cit., p.31

²⁸ Exhortación Apostólica, "Evangelii Gaudium", (2013), ob. cit., p.161

*Si queremos defender la economía social de mercado no debemos ser buscadores del Estado. Porque es el mercado el que crea bienestar en cuanto que hace posible que las personas logren su rendimiento*²⁹.

El *Mercado* trata de dar respuesta en base a un *espacio amplio de libertad* donde la persona en base a sus *objetivos finales* y a su *sistema de valores*, sobre el que subyacen estos objetivos finales, genera una *"función de preferencia"* que le lleva a una manera diferente de disponer de los recursos escasos, asumiendo su *responsabilidad*. El *Mercado* dispone de una parte instrumental, con un instrumento básico que es *"el sistema de precios"*, pero también dispone de otros instrumentos adicionales que son los que tratan de regular la coordinación entre las personas configurando los procesos de coordinación antes mencionados.

Por otro lado, el *Estado* a través de sus normas positivas y regulaciones genera una *instrumentación burocrática* para que se pueda dar una respuesta, tanto instrumental como Institucional a las necesidades de las personas que trata de cubrir el Estado tanto en su Política Económica Estatal como en el desarrollo del Principio de Subsidiaridad en su Política Social.

Este debate es el eje fundamental en torno al cual se centra todo el contexto de la configuración de un Orden Económico, ya que *"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 la distribución de competencias en la economía social de mercado. Nosotros lo que debemos hacer ahora es observarlo correctamente. Quien relee a los padres fundadores sabe que social no significa redistribución, sino integración responsable en esta comunidad"*²⁰.

Por consiguiente, la cuestión básica se centra donde se encuentran los ámbitos de *competencias*, dónde la *"coordinación económica"* entre las diferentes personas que poseen los potenciales se realiza de forma más eficiente conforme a los *objetivos finales* perseguidos y cuales son aquellos otros aspectos de la *"coordinación económica"* que exige fundamentalmente del papel del *Estado* con un sistema burocrático. Este debate *Mercado versus Estado*³¹ constituye una cuestión permanente, sobre todo, en las situaciones de crisis³² como la actual. De la elección del ámbito institucional de la coordinación se dispondrá de una gran eficiencia o de ineficiencias en la asignación de recursos escasos, con la consecuencia concreta del deterioro del cubrimiento de las necesidades de las personas, o bien la generación de enormes *"costes de coordinación"*, por ejemplo, crecientes endeudamientos de los entes públicos.

Es por lo que: *"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, reducen los beneficios, premia la dedicación empresarial y el espíritu innovador, ofrece oportunidades"*³³.

²⁹ Keitel, H. P. (2009) *"El futuro de ..."*, ob. cit., p.1

³⁰ Keitel, H. P. (2009) *"El futuro de ..."*, ob. cit., p.2

³¹ García Echevarría, S. (2013), *"Libertad de Mercado..."*, ob. cit., p.24

³² Dombret, A. (2014), *"Das Streben..."*, ob. cit., p.1

³³ Keitel, H. P. (2009), *"El futuro de..."*, ob. cit., p.4

Lo que refleja de manera unívoca que una *economía de mercado* solamente puede funcionar si el *Estado garantiza* la existencia de esos espacios de libertad, en los que libremente las distintas personas, en igualdad de condiciones, tienen acceso al mercado, pueden realizar los procesos de "*coordinación económica*" con los distintos potenciales de que dispongan e impulsen su desarrollo.

Pero para ello es necesario que el Estado no solamente establezca el "*espacio de libertad*", sino que evite necesariamente el abuso del desarrollo del mismo por personas que impongan sus reglas o grupos de personas que impiden su funcionamiento, por lo que el actual Presidente de Alemania Gauck plantea que ni el *Estado* tiene que tutorizar al individuo, ni en el mercado el que tenga más fuerza tiene por qué establecer las reglas de juego para las personas.³⁴

Lo que se refiere al abuso y también al criterio básico que corresponde al *Principio de Competencia*, esto es, a la capacidad de desarrollar las *competencias* que tienen los individuos y que ponen en los procesos de coordinación a disposición de los demás (*bien común*). Es por lo que esta *dimensión social* que señala Keitel consiste en el *desarrollo integral de la persona* como uno de los aspectos fundamentales de la *competencia* evitando las posiciones dominantes pero, sobre todo, dedicando una mayor atención al tema de la *legitimización empresarial* y al espíritu innovador.

Las claves del proceso económico en una economía de mercado pueden recogerse de manera muy representativa tal como se expresa en el gráfico 9

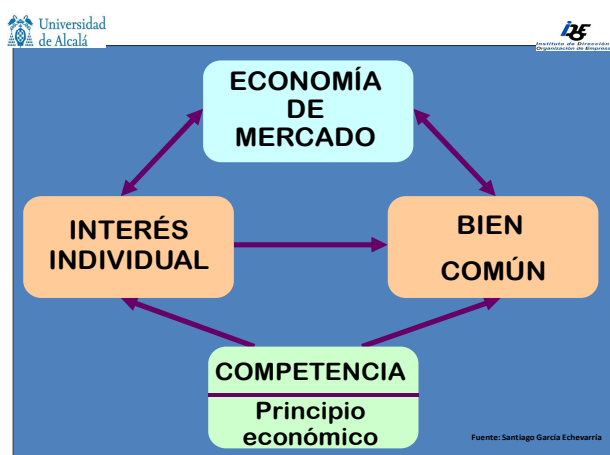


Figura 9

La *economía de mercado* tiene que dar respuesta a utilizar eficientemente los potenciales de cada una de las personas, esto es, que las personas pongan a disposición de los demás esa capacidad que han desarrollado y que, consecuentemente, la persona trata, al mismo tiempo, con ello de resolver sus necesidades; precisamente su legitimización viene dada por su contribución al "*bien común*". De tal manera que esa legitimización de la persona y de la Institución constituye la pieza clave en el funcionamiento de la *economía de mercado*, genera la *confianza* que constituye esa dimensión societaria de la empresa y del empresario, lo mismo que debe asumirla el propio Estado a la hora de plantearse el problema de su Ordenación Económica Estatal.

³⁴ Weidemann, J. (2014), "Von Zährzten...", ob. cit., p.3

El funcionamiento de una *economía de mercado* descansa en el *Principio Económico de la Competencia*, quiere decir, las competencias que tienen las personas en un espacio abierto en el cual pueden realizar los procesos de *coordinación económica* de manera más eficiente.

2. Claves del proceso económico en una economía social de mercado

Lo cual conlleva fundamentalmente a que en una *economía social de mercado*, tal como señala Weidemann: "*este pensamiento también lo asumieron los representantes de la economía social de mercado y lo modificaron. Vieron que era necesario una política económica estatal que vaya más allá de la fijación del marco de referencia de una economía de mercado, pero esta política económica tiene que ser conforme al mercado y debe observar el Principio de Subsidiaridad. Lo que el mercado pueda regular debe regularlo el mercado*"³⁵. De lo que se trata es de que por su parte el *Estado*, en su dimensión normativa, tiene unas funciones que realizar, pero que estas funciones no deben distorsionar los criterios básicos de los Principios de coordinación del mercado.

Es por lo que se define que toda *actuación de Política Económica Estatal* debe ser "*conforme al mercado*", por lo tanto, buscando la eficiencia en el uso de esos recursos con respecto a las necesidades de las personas.

Pero no existe una *economía de mercado* si no existe el *Principio de Subsidiaridad*, esto es, no todas las personas pueden resolver sus necesidades a través del mercado, ya que no disponen de potenciales suficientes, por diversos motivos y, por lo tanto, no funciona una *economía de mercado* sin un claro *Principio de Subsidiaridad*. Lo que debe configurar el Estado, desde el punto de vista de la Política Social, pero considerando, al propio tiempo, el tema de "*conformidad con el mercado*", en aquellas áreas en las cuales debe cooperar fundamentalmente. Esta es la cuestión básica cuando se tiene una economía configurada en un "*bosque regulatorio*", cuando el 50% de la economía se encuentra en manos del Estado, queda muy poco espacio de libertad para que las personas implicadas en la economía *innovent*, sean *creativas*, y, por lo tanto, permita el *surgimiento de empresarios* que generen los superávits necesarios para cubrir el Principio de Subsidiaridad. Sin una economía de mercado eficiente no se puede disponer de la cobertura del Principio de Subsidiaridad.

El crecimiento económico no lo hace solo la *Política Económica Estatal*, sino que lo hacen los empresarios para lo que se precisa de dos condiciones básicas:

- no puede haber empresario si no hay una economía de mercado y
- ésta no existe si no existe el *Principio de competencia* que lleve al desarrollo de las personas, de unas competencias de las personas y de las Instituciones.

Es interesante observar el papel del ámbito empresarial, como señal Maucher, de que "*tenemos que ser conscientes como empresarios de que la economía de mercado no está ahí para el empresario, sino el empresario para la economía de mercado*"³⁶.

³⁵ Weideman, J. (2013), "Krisen Management...", ob. cit., p.3

³⁶ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.8

Se trata de que el mercado no es solo un problema de establecer por ley el *espacio de libertades*, sino que diariamente el mercado vive, tiene la dinámica que precisa, cuando las personas involucradas en ese mercado, en particular, los *empresarios* están contribuyendo permanentemente al desarrollo de ese mercado vía *innovación* y *competencia*. En el momento en el que haya un partícipe que tenga un poder más grande que obstaculice el funcionamiento del *mercado*, el mercado desaparece, pues desaparece la *competencia* y, por lo tanto, desaparece el *empresario*.

IV. COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN: CLAVES DEL ÉXITO EMPRESARIAL

1. Competitividad y desarrollo de las personas y de las Instituciones

El *Principio de la Competitividad* constituye, sin duda, la clave en todos los procesos de "*coordinación económica*" si se quieren verdaderamente reducir los "*costes de coordinación*" y la disposición de las personas a contribuir mediante la *innovación* a buscar nuevas soluciones para cubrir las necesidades de las personas, tanto como individuos como para el conjunto. El *Principio de Competitividad* tiene dos acepciones:

- En primer lugar, la *competitividad* posee esa *dimensión social* que antes se ha señalado por el hecho de que las personas tienen unos potenciales que pueden desarrollar a través de la *innovación* y de la *creatividad* en *cooperación* con los demás. El *valor* de las personas, su crecimiento en valor, desde el punto de vista de la Sociedad en la cual está ubicada, significa la mejora y el desarrollo de esos potenciales de que dispone para contribuir a su propio desarrollo, y al desarrollo de los demás y, en particular, de las Instituciones en las cuales está involucrada la persona. *Competencia* es, por lo tanto, en *primer lugar*, el desarrollo de las personas en la medida en la cual las personas tengan un desarrollo integral vía *innovación* y *creatividad*, en segundo lugar, constituirá también una aportación a la *cooperación* con los demás generando productos, servicios y prestaciones que puedan sustituir las existentes de manera mucho más eficiente (crecimiento/empleo).
- En términos puramente económicos la competitividad se reduce más o menos a un "*sistema de precios*", esto es, los precios asignados a los recursos y que como consecuencia de los mismos se puede realizar esa prestación con mayor o menor volumen de recursos económicos y financieros. Una *economía de mercado* tiene, sin duda, como uno de los instrumentos fundamentales el "*sistema de precios*", *siempre y cuando este sea correcto*, que no exista un participante del mercado que imponga sus reglas a los demás y el propio Estado tutorice de tal manera el desarrollo de las personas que signifique una posición determinista de las mismas. La Política de los Precios y la forma en la cual surge establecen situaciones concretas del "poder" disponible, lo que dificulta frecuentemente concebir como criterio vital en una economía de mercado la función de la "*competencia*" por una falsa y frecuentemente perversa información. Una *economía de mercado*, como se ha señalado, es una condición *sine qua non* para que surjan empresarios, pero para ello se necesita del *Principio de la Competencia*. Solamente existirán empresarios si se configura una *economía de mercado "viva"*, en la medida en la cual la *innovación* y la *creatividad* sea un elemento vital que genere nuevas formas de cubrir las necesidades de las personas y, por lo tanto, de la Sociedad desarrollando las personas y las Instituciones.

Competitividad y desarrollo integral de las personas, tanto a nivel individual como a nivel Institucional, en todos los niveles, constituyen las claves del desarrollo humano y del desarrollo de la economía de mercado en base al contexto social en el que se desarrolle.

Es por lo que la "*competencia es la realidad vital en la que se inscribe toda la realidad empresarial*"³⁷. Esta afirmación del expresidente de la República Federal de Alemania constituye, sin duda, un referente clave en la construcción tanto del Orden Económico como del Orden de Sociedad. Es por lo que un orden económico debe concebirse de forma que "*más bien la política económica debe orientarse en su línea básica a un fortalecimiento de la competencia*"³⁸ como condición *sine qua non* para el desarrollo de la Sociedad, de sus personas y de sus Instituciones.

Consecuentemente, la situación de un Orden Económico de *economía de mercado*, pero también en un sistema abierto, globalizado, el propio Estado depende de la capacidad competitiva que sea capaz de generar, ya que "*la economía de mercado vive de la competencia y de la limitación del poder económico. Vive de la responsabilidad y del compromiso personal por la propia acción; necesita transparencia y facilidad al derecho. Las personas deben poder confiar en todo esto*"³⁹. Es por lo que constituye la columna que sustenta un *Orden Económico Social* que da soporte a un *Orden de Sociedad* en *libertad y justicia* donde la competitividad constituye el eje fundamental del que va depender el desarrollo de esa Sociedad bajo la clave de la responsabilidad individual e institucional.

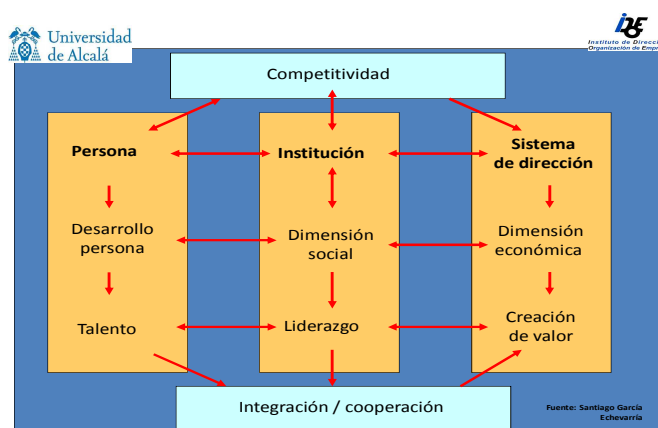


Figura 10

La competitividad se basa fundamentalmente en tres columnas básicas:

- *La persona*, puesto que se centra en el desarrollo de la misma, de sus potenciales, impulsando su capacidad y sus potenciales
- *La Institución* dentro de la cual se realizan los procesos de "*coordinación económica*" y que tienen una *dimensión social* significativa a través del *liderazgo* del empresario: es capaz de proceder a la *innovación* de nuevas soluciones

³⁷ Köhler , H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.2

³⁸ "Staatliche Interventionen in einer Marktwirtschaft...", p.11

³⁹ Köhler, H. (2007), "El empresario en la Sociedad", ob. cit., p.2

- *Sistema de dirección*, la forma en la cual se articulan esos procesos de "coordinación económica" entre las distintas personas, lo que corresponde a la dimensión *económico-organizativa* en la que se crea valor proveniente del valor de los potenciales de la persona y de la Institución como consecuencia del proceso de *cooperación e integración*, lo que da *competitividad* a una empresa, a una persona, a un País. Es previo al problema de la asignación de precios y la medida en la cual es o no eficiente.

La *competitividad* es clave como elemento vital dentro del desarrollo de las personas, como empresarios y como directivos, que generan ese desarrollo, ya que "todavía falta, sin embargo, en todos los países una clase directiva que haya comprendido qué es el orden de competencia: no solamente es un orden de la economía sino también como condición para un orden de sociedad"⁴⁰.

En economía, *competitividad e innovación*, son los dos elementos vitales que desarrollan el mundo empresarial, para lo cual se precisa del *empresario* como condición *sine qua non* para que pueda disponer de ese espacio, en el cual la *competencia* sea la referencia para las decisiones en el uso de los recursos escasos.

Es por lo que el *empresario* constituye el elemento vital para la realización de un orden económico de *economía de mercado* y este empresario "solamente existe cuando realiza la función fundamental como tal, cuando realiza nuevas combinaciones, sobre todo, cuando crea la empresa, pero también cuando modifica sus procesos de producción, integra nuevos mercados y entra en una lucha directa con los competidores"⁴¹. Esto es, la *innovación* es ese eje sobre el que descansa el contexto de *coordinación* eficiente para el crecimiento de las empresas, para su *competitividad* y, muy en particular, para la creación de empleo. No hay *crecimiento* sin *competencia* y no hay *competencia* sin *innovación*, para lo cual se precisa de una *Institucionalización* de esa libertad de *coordinación en el mercado* y de ese *liderazgo* que necesariamente debe asumir con su *responsabilidad* el empresario.

V. OTRA FORMA DE CONCEBIR LOS PROCESOS DE CAMBIO: RESPONSABILIDAD Y LIDERAZGO

1. Implicación de la empresa en los procesos de cambio

La dinámica económica, tecnológica y de valores en el mundo globalizado actual exige otra forma de dirigir las empresas, tanto desde la perspectiva de un empresario y como de la de un ejecutivo.⁴²

Estas diferencias se sitúan en dos planos:

- en el de la *responsabilidad*, por un lado y
- en el *liderazgo*, por el otro.

⁴⁰ Eucken, W. (1995), "Grundsätze...", ob. cit., p.371

⁴¹ Schumpeter, J. (2006), "Theorie...", ob. cit., p.174

⁴² Maucher, M. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.26

Ambos elementos *responsabilidad* y *liderazgo* están fuertemente vinculados con los "objetivos finales" como referencia última como anteriormente hemos mencionado:

- En primer lugar, los "objetivos finales" de la responsabilidad se encuentra en el desarrollo integral de las personas, en el contexto *stakeholder* para que
- estas puedan ser *responsables* en el uso de los recursos escasos orientados al desarrollo de sus propios potenciales y de los potenciales de los demás. Es por lo que Maucher, ex CEO de Nestlé, planteaba, como ya hemos señalado, que la "libertad empresarial y responsabilidad societaria han sido para usted y para mí valores con los que siempre hemos estado involucrados, sabiendo siempre que nuestra actividad en economía debe servir tanto a los intereses de la empresa como a los de su plantilla, de sus clientes y de sus partners como también a los intereses de la Sociedad"⁴³. Con lo que se sitúa en el contexto de la Sociedad para poder evaluar de manera relevante cuáles son esas dimensiones en las cuales el empresario y el directivo, así como el responsable político, deben asumir como un proceso en el que tienen que definir la capacidad de respuesta de los directivos: "es necesario que desarrollemos una Cultura del cambio con la cual se promocionan aquellas personas que están dispuestas a asumir las nuevas situaciones que sean capaces de dirigir el cambio"⁴⁴.

El problema significativo es que si hasta ahora los procesos de dirección se habían centrado en la polarización de los problemas en las *crisis internas* de la empresa, por lo tanto, situadas en el contexto de sus *objetivos instrumentales*, hoy tiene que plantearse el diseño de la empresa tanto como empresario y como ejecutivo, desde la *dimensión externa* de la empresa, desde la Sociedad: "aquellas compañías que tienen éxito en el desarrollo de unas relaciones interesantes con el mundo externo piensan de manera muy diferente: se autodefinen ellas mismas en base al como contribuyen. Esta interpretación no significa que cambien su objetivo, significa que hay que ser explícito en cuanto a cómo realizar el propósito de beneficiar a la Sociedad"⁴⁵. Este problema del posicionamiento en las formas de concebir los procesos de cambio se encuentran en la Sociedad y, por lo tanto, tiene otro sentido totalmente distinto y se refiere tanto a la *responsabilidad* como al *liderazgo*: "Responsabilidad es una categoría eminentemente moral precisamente también en la economía que plantea enormes exigencias en la economía de mercado y en la competencia a todas y cada una de las personas implicadas"⁴⁶.

Esta perspectiva de la *responsabilidad* constituye hoy uno de los problemas claves en la economía, pero, sobre todo, en el ámbito financiero de forma acentuada. Ambos elementos, *responsabilidad* y *liderazgo* están vinculados por la acción *creadora e innovadora* que debe asumir el empresario y todas las personas para su desarrollo. No habrá desarrollo sin *innovación*. Constituyen, sin duda, la clave de ese debate abierto permanentemente entre la forma de "coordinar la economía" vía *Mercado*, o la forma de interferir el Estado en las cuestiones de "coordinación económica", ya que "cuando no hay responsables conscientes de las prestaciones moralmente correctas genera una economía de mercado dirigida estatalmente en la que el empresario muta a funcionario"⁴⁷.

⁴³ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.26

⁴⁴ Maucher, H. (2013), "Aktuelle...", ob. cit., p.45

⁴⁵ Brown, J. y Nuthall, L. (2013), "Beyond corporate...", ob. cit, p.2

⁴⁶ Ockenfelds, W. (2008), "Los valores morales...", ob. cit., p.2

⁴⁷ Ockenfelds, W. (2008), "Los valores morales...", ob. cit., p.3

Esto es precisamente lo que está sucediendo con el incremento de la participación del Estado en el PIB, que no solamente está limitando los espacios de una "economía de mercado", por lo tanto, de *libertad* para una eficiente y responsable "coordinación económica" en el desarrollo de las personas y en el uso de los recursos escasos, sino que además está generando un tipo de persona directiva que difícilmente pueden asumir los *procesos de cambio* y, en particular, aleja la predisposición del empresario a la innovación y destroza la competitividad.

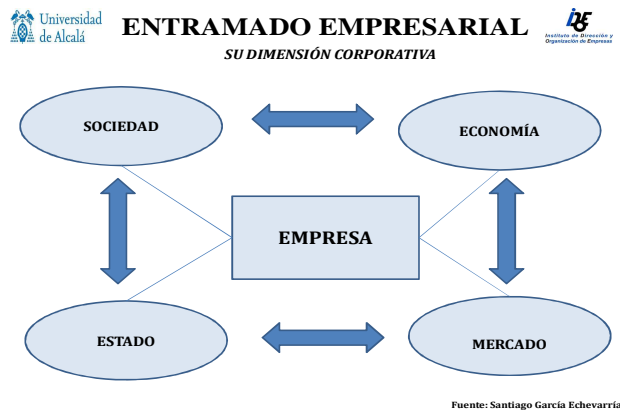


Figura 11

La empresa se encuentra en un *entramado empresarial* (ver figura 11) en el que, por un lado, tiene que posicionarse en la Sociedad y en la dimensión societaria de la economía, esto es, en el *Orden de Sociedad* y en el *Orden Económico* en el que actúa la empresa debiendo desarrollar la capacidad de contribuir a ese Orden Económico en el cual puede generar mayores *espacios de libertad*. El problema *técnico-instrumental* radica en cuáles son aquellas formas de cooperación organizativa entre el *Estado* y el *Mercado* para dar una respuesta eficiente a los procesos de coordinación.

El reto clave del *liderazgo* se puede centrar, a su vez, en una construcción institucional en la que la Institución asuma el "sistema de valores" en el cual se asienta esa Sociedad en las que se encuentran sus "objetivos finales"

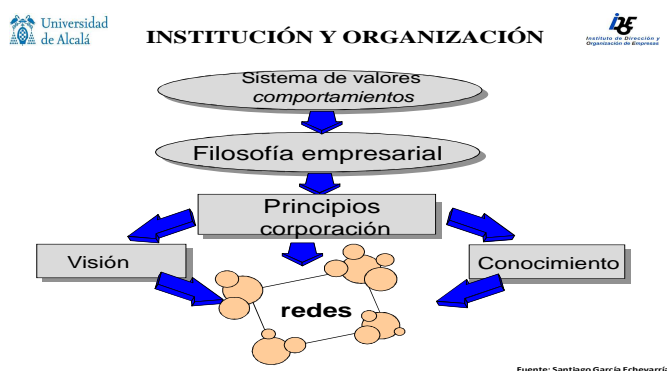


Figura 12

En concreto define su *filosofía* y su *visión empresarial* de manera que establezca los *Principios Corporativos* necesarios para generar organizaciones claras, éticas orientadas a las personas con una gran capacidad de *libertad responsable* de las personas involucradas, para que se genere la *innovación* y, por lo tanto, la ampliación de los potenciales de las personas implicadas, esto es, su desarrollo. De esta forma se conseguiría mayor *competitividad* en las organizaciones al disponer de unas competencias en las redes en las que el sentido de la *responsabilidad* y de la asunción de *liderazgo* que podemos definirlo, tal como se refleja en la figura 13 bajo dos procesos clave

- La misión directiva de un líder es *adaptar las Instituciones*, los procesos y las funciones a las situaciones cambiantes de ese entorno
- y por otra parte, el *proceso de integrar, incluir y no excluir personas, valores y comportamientos*, que hagan posible que los procesos de "*coordinación económica*" sean *sistemas de cooperación* con bajos "*costes de coordinación*" y con criterios de amplia *flexibilidad* y *desarrollo de las personas* como condición fundamental para tener precisamente la *flexibilidad* que se necesita. Sin desarrollo *innovativo* y *creativo* por parte de las personas, incrementando su valor a través de su propio desarrollo, difícilmente se dispondrá de los criterios necesarios hoy para los *procesos de cambio, flexibilidad, reducción radicalmente de los costes y rapidez* para poder desarrollar eficientemente los procesos de cambio.



Figura 13

Una de las consideraciones más importantes en el momento actual es que ya no son las *crisis internas* de una empresa las que llevan a una situación grave, sino que son las *crisis externas* y, por consiguiente, tanto la *responsabilidad* como el *liderazgo* deben orientarse a las *crisis externas* de la Sociedad, para poder adaptar correctamente la empresa: "*pienso que necesitamos estar preparados para las crisis externas, en las que no se plantee la estrategia de la empresa; se trata de la habilidad del líder para entender cómo adaptar esa estrategia*"⁴⁸.

⁴⁸ Grant, A. (2013), "Given take all...", ob. cit., p.5

Y una de las claves es que si queremos tener *flexibilidad, rapidez* y menores *costes de coordinación* de los procesos de cambio, tenemos que orientarnos *a valores*, pero el problema es que como señala Maucher: "*tengo la impresión de que nunca se ha hablado tanto de orientación a los valores, pero este tema no ha llegado a los niveles directivos...*" "*nadie puede dirigir en base a valores que el mismo no los ha integrado*"⁴⁹. Y esta es la clave en la que nos encontramos en los momentos actuales: la nueva forma de *dirigir* es dirigir en base a un "*sistema de valores*", orientado al desarrollo de la persona, de sus potenciales en los cuales se asegure, tanto la dinámica que necesita para sobrevivir la "*economía de mercado*" bajo el "*Principio de la Competencia*" que se deriva de la capacidad creativa de las personas. Ahí está la clave de los nuevos *procesos de dirección*.

Con lo que volvemos al comienzo con Barton: son nuestros errores que los debemos corregir y este proceso se inicia definitivamente en la legitimización societaria del empresario y del directivo: "*people oriented*" o "*close to the people*". El reto empresarial y el reto directivo es una excelente oportunidad para recuperar la *confianza* en la persona y en la Institución. Pero es el empresario y el directivo en el actual proceso de cambio del impacto del Orden Económico para recuperar el "*sistema de valores*" que hace del Orden de Sociedad el espacio que necesitan las personas para su desarrollo. Este es su gran reto para recuperar "*su*" espacio contribuyendo a asegurar la libertad y la responsabilidad como claves del nuevo mundo societario-económico que se abre.

VI. PROPUESTAS PARA UNA NUEVA ORIENTACIÓN EMPRESARIAL

- 1) La crisis financiero-económica actual no es necesariamente el único factor determinante de la necesidad de una nueva orientación empresarial. El deterioro de la concepción empresarial proviene de mediados de los años noventa con una nueva conceptualización de la empresa bajo la definición de una orientación *shareholdervalue*. Esto es, se orienta la empresa a *maximizar* su valor en la cotización bursátil y sobre este criterio no solo se configura el *management* y los diseños organizativos, sino el conjunto de los sistemas de información.

Puede decirse que se saca a la empresa de sus propios criterios internos y se desplaza a los mecanismos de una institución como el mercado de capitales muy distante de la realidad empresarial, de su *management*, de su organización y gestión, pero sobre todo, de sus "gentes": Se "*externaliza*" su valoración con las graves consecuencias al priorizar "lo financiero" (la "influencia financiera") sobre "lo económico".

- 2) Esta orientación neoclasicista de la empresa viene a recrearse en paralelo a las corrientes dominantes neoclásicas de la economía, del "*análisis económico*". Ambas, la economía neoclásica como la empresa del modelo *shareholder* plantean sus procesos económicos sin "*la persona*", sin su *contexto social*, sin su articulación organizativa e institucional.

⁴⁹ Maucher, H. (1996), "El arte de dirigir...", ob. cit., p.24

El directivo replantea su visión empresarial orientándose desde la dimensión interna de la empresa hacia su "externalización" buscando criterios a la maximización de un "valor bursátil", lo que le aleja seriamente de la empresa, de las personas implicadas y se pierde la relación ética entre las acciones empresariales, en su institución y en las personas. Las corrientes de fusiones y adquisiciones no son solo consecuencia de los progresos tecnológicos, de la apertura de los mercados, sino de estos procesos de "externalización" de los criterios del management, así como en particular, corporativos. Lo que se refleja tanto en los problemas y en las tensiones corporativas de las "stockoptions" y del gran fracaso de la mayoría de las fusiones y adquisiciones. Lo que ha generado a partir de los noventa la caída de la *confianza* en las Instituciones económicas y empresariales, así como en las personas implicadas. De forma que ha sido este proceso parte constitutiva de la crisis financiera y económica. Pero han sido las corrientes dominantes, tanto en la economía como en la empresa durante más de dos décadas con el desastre planteado y sus graves consecuencias.

- 3) Hoy es frecuente la pregunta de cuál es la capacidad de la ciencia económica para entender los problemas, explicarlos y ayudar a resolverlos. La respuesta es al menos muy duditativa. Se ha perdido la referencia a la *realidad económica*, tanto de la economía como de la empresa. Se está lejos de la realidad al excluir a la "persona", su suplantación por un reduccionismo total de la "persona" y la consecuente negación a la consideración de la ética/moral en el criterio económico y el rechazo de la dimensión societaria de la economía. Sin embargo, no hay economía sin Sociedad, sin la persona y el "sistema de valores" que implica el orden Societario en el que se desarrolla la economía y la empresa. La economía y la empresa no son realidades de máximos o mínimos. La economía tiene que ver con la solución de desarrollo de las personas mediante un uso eficiente de los recursos escasos disponibles: *productividad*. La economía, como la empresa, se articulan para poner en valor los potenciales, las capacidades de las que disponen las personas, promocionar su desarrollo para que conjuntamente combinando estos potenciales se realicen las actividades económicas y sociales que permiten generar, *innovando*, nuevas soluciones para el desarrollo de las personas, por un lado, y de las Instituciones de coordinación, por el otro.
- 4) Una de las Instituciones clave para la utilización de los potenciales disponibles de las personas y su desarrollo es la *empresa*, con la figura responsable del *empresario*. pero su surgimiento y su desarrollo está en función de la forma organizativa que busca la "coordinación económica" para disponer de estos potenciales, de su desarrollo eficiente: es el *Orden Económico* en el que se establecen las formas organizativas de la "coordinación de los potenciales", base de la economía. Dos son las formas básicas de esta aportación: el *Mercado* y el *Estado*. En el *Mercado* la *libertad* y la *responsabilidad* recae en las personas que disponen de los potenciales y actúa conforme al *Principio de Competencia*.

Esto es, da valor a sus competencias como tales y a su disposición a cooperar con otros para lograr productos y servicios que desarrollan las personas. Pero no funciona una "economía de mercado" si el *Estado* no garantiza tanto el espacio de libertad necesario como todo abuso que imponga reglas de juego que falseen la realidad de las competencias. El *Principio de Competencia* es el criterio económico y social para garantizar el desarrollo de las personas.

Pero no puede existir una economía de mercado sin el *Principio de Subsidiaridad* que dé cobertura a aquellas personas que por situaciones diversas no tengan las competencias para generar su propia respuesta a sus necesidades. La actuación del Estado con sus Políticas Social y de actividad económica deben estar orientada a que sus actuaciones sean "*conformes al mercado*": lo que puede coordinar el mercado, siempre que funcione, debe coordinarlo el mercado orientado al desarrollo integral de las personas. Y hay una condición social, societaria, clara de que el mercado esté orientado al desarrollo integral de las personas. Hay una dimensión social, societariamente clara del mercado no está dominado por grupos o personas con un poder que no les corresponde por sus prestaciones e impongan "sus reglas".

- 5) La recuperación de la persona y de las Instituciones en sus *funciones de coordinación económica* son la clave del proceso de cambio actual. La economía es parte constitutiva de la Sociedad y en el "*sistema de valores*" de esta Sociedad se encuentran los "*objetivos finales*" de la actividad económica: el desarrollo de las personas y el uso eficiente de los recursos escasos: *productividad*, para resolver las necesidades de las personas de forma que se garantice su desarrollo. Ello significa la recuperación de la primacía de "*lo económico*" frente a la "*ingeniería financiera*", el *largo plazo* frente al *corto plazo*, el modelo *stakeholder* frente al *shareholder*, con el fin de involucrar a las personas con sus potenciales, así como generar nuevos diseños corporativos que gobiernen las Instituciones y una respuesta eficiente a la relación Mercado/ Estado en los procesos de "*coordinación económica*". Sus consecuencias se reflejan en el *Orden de Sociedad*.
- 6) Una empresa debe implicarse con sus procesos en la Sociedad, en las personas que la componen, proveedores, clientes, personal, directivos, opinión pública, etc, personas con potenciales que deben *cooperar* con los procesos de *innovación* generando productos y servicios orientados al desarrollo de las personas mediante uso eficiente de los recursos escasos, de los potenciales de los que han dispuesto.

El modelo *stakeholder* representa a la Sociedad, a las personas que ceden potenciales al empresario para que pueda combinarlos y merced a la *innovación* generar productos y servicios más eficientes para el desarrollo de las personas con una más eficiente utilización de los recursos escasos, con una mayor productividad como contribución al desarrollo de las personas. Solo en esta dimensión societaria de la empresa y del empresario, donde se legitimizan, tendrá éxito merced a su contribución a su propio desarrollo y por su contribución al "*bien común*". Sin "*el otro*" nuestro valor es muy pequeño, con "*el otro*" los potenciales de cada persona valen más, la persona se desarrolla y tiene futuro en su capacidad creadora e innovadora.

Lo que implica *libertad y responsabilidad* en un Orden Económico de "*Economía de Mercado*" con el *Equilibrio Social* que debe generar el *Principio de Subsidiaridad* y una actuación económica del Estado "*conforme al mercado*", bajo la clave de todo el proceso: El *Principio de Competencia*, sin él ni hay economía de mercado, ni empresarios, ni libertad responsable orientada al desarrollo de las personas en una Sociedad.

VII. BIBLIOGRAFÍA

"Staatliche Interventionen in einer Marktwirtschaft" (1979), "Dictamen del Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft", Bonn.

"Exhortación Apostólica Evangelii Gaudium" (2013), Santo Padre Francisco, Tipografía Vaticana, Vaticano.

BARTON, D. (2011), "Capitalism for the long term", en HBR Marzo 2011

BARTON, D., GRANT, A. Y HORN, W. (2012), "Leading in the 21th Century", interviews de Carlos Ghorn, Moya Green, David Vasella, en Mckindsey Quaterly, Junio 2012

BROWNE, J. Y NUTTALL, R. (2013), "Beyond corporate social responsibility integrated external engagement", en Mckindsey & Company, Marzo 2013.

DOMBRET, A. (2014), "Das Streben nach Stabilität: Regeln und Märkte in Spiel der Krise", en Reden, Deutsche Bundesbank, 27 de Enero 2014.

DOMBRET, R. (2013), "Fünf Jahre nach Lehman-von der Vergangenheit lernen, in die Zukunft blicken", en: Auszüge aus Presseartikeln, Deutsche Bundesbank, Núm. 41, 29-9-2013

EUCKEN, W. (1955), "Grundsätze der Wirtschaftspolitik", 2ª ed. J.C.B. Mohr, Tübingen

FINGER, E., JUNGBLUTH, R. Y RUCKERT, S. (2014), "Die Moralapostel", en Die Zeit, núm.3, 9 enero 2014.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2008), "Wo bleibt der Mensch in unserer Wirtschaftssystem", en: Mensch und Ökonomie, ed. Sackmann, S.A., Gabler Verlag. Wiesbaden.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2011), "Ética y globalización: su integración e institucionalización", en: "Globalización y responsabilidad", ed. F.J. Roa, ed. Every View, Madrid.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2011), "Problemas de Organización Empresarial de los Programas de Compliance", en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm. 342, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

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

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2013), "En la búsqueda de un nuevo paradigma económico-social", en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.352, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2013), "Libertad de Mercado versus regulación", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm. 356, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014), "La dimensión societaria de la economía y de la empresa", en: "Humanizar Emprendiendo", Obra en Homenaje al Prof. Rafael Alvira, Cuadernos Empresa y Humanismo, Número 123, Pamplona, pp. 61-93.

GRANT, A. (2013), "Givers take all: the hidden dimension of corporate culture", en: Mckindsey Quaterly, Abril 2013

JESKE, J. (2013), "Erinnert euch an Ludwig Erhard", en FAZ, núm.48, p.31, 1 Diciembre 2013,

KEITEL, H. P. (2009), "Declaración a favor de los valores auténticos", en Documentos a Debate, núm.29/2009, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

KEITEL, H. P. (2009), "El futuro de la Economía Social de Mercado", en: Documentos a Debate Núm.26, Abril 2009, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

KÖHLER, H. (2007), "El empresario en la Sociedad", en: Documentos a Debate núm.5/2007, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

KÖHLER, H. (2009), "Discurso del Presidente de Alemania Prof. Horst Köhler en Berlín sobre la crisis financiera y económica", en: Documentos s Debate, núm.28/Junio 2008, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

MAUCHER, H. (1996), "El arte de dirigir la empresa", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.233, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

MAUCHER, H. (2013), "Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für die Unternehmensführung", en: "Hans Martin Schleyer-Preis", ed. Hans Martin Schleyer-Stiftung, Köln.

OCKENFELDS, W. (2008), "Los valores morales son rentables", en: Documentos a Debate, núm.16/2008, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

PHELPS, E. (2012), "Germany is right to ask for austerity", en: Financial Times, 20 de Julio 2012.

SCHUMPETER, J. (2006), "Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung", (Reproducción de la 1ª edición 1912, ed, Röpke, J. y Stiller, D.), Dunker and Humboldt, Berlín.

STIGLITZ, J. E. (2014), "Malestar avanzado", en El País, 19 de enero 2014.

STIGLITZ, J. E. (2014), "Estancamiento disociado deliberadamente", en El País, 2 de Marzo 2014

STORBECK, O. (2012), "Ökonomie-eine Disziplin mit vielen Baustellen", en Handelsblatt, 23 de Enero 2012.

UTZ, A. F. (1998), "Ética Económica", ed. Unión Editorial, Madrid.

WATRIN, CH. (2012), "Hans Willgerodt 1924-2012", Beitrag zur Ordnungspolitik, en Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, año 61/2012/Núm.3. p.235.

WEIDEMANN, D. (2007), "Mehr Wert durch mehr Werte", en Forum, núm.13/2007, ed. Iwd, Colonia.

WEIDEMANN, J. (2013), "Krisenmanagement und Ordnungspolitik", en Auszüge aus Presseartikeln, núm.8/2007, ed. Deutsche Bundesbank, 13 Febrero 2013.

WEIDEMANN, J. (2014), "Von Zahnärzten und Ökonomen-zur Bedeutung eines konsistentes wirtschaftspolitischen Ordnungsrahmen", en Auszüge aus Presseartikeln, núm.7, 12 de Febrero 2014.

WILLGERODT, H., en: Watrin, Ch. (2012), "Hans Willgerodt (1924-2012) Sein Beitrag zur Ordnungspolitik", en: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, año 61/2012/Núm.3, p.235