



**Instituto de Dirección y  
Organización de Empresa**

**Núm. 374**

# **PERSPECTIVA SOCIETARIO-ECONÓMICA DEL TRABAJO**

**La evolución del mundo del trabajo y su  
dimensión ético-empresarial**

**"A SOCIETAL-ECONOMIC PERSPECTIVE ON WORK"  
The evolution of the world of work and its  
ethico-entrepreneurial dimension**

**Prof. Dr. Santiago García Echevarría**



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE  
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 374  
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

## **PERSPECTIVA SOCIETARIO-ECONÓMICA DEL TRABAJO**

***La evolución del mundo del trabajo y su dimensión ético-empresarial***

**"A SOCIETAL-ECONOMIC PERSPECTIVE ON WORK"**

***The evolution of the world of work and its ethico-entrepreneurial dimension***

Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, julio 2015

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

**Resumen:**

**"Perspectiva Societario-económica del trabajo"**  
**La evolución del mundo del trabajo y su dimensión ético-empresarial**

La preocupación del desarrollo del "trabajo" no solo se debe al enorme peso societario y humano del desempleo en muchos Países y tampoco lo es solo por las crecientes exigencias que imponen la tecnología y la globalización, sino que su creación y desarrollo se centra hoy más en el *desarrollo de la Persona* que en los aspectos concernientes al "puesto de trabajo".

En primer término el "trabajo" es vital para el desarrollo integral de la Persona, es su dimensión ética, pero es, al propio tiempo, la exigencia del desarrollo de "competencias" de la Persona, así como de su necesidad de "cooperar" con los demás "más allá" de los meros procesos técnico-organizativos.

Es la Persona, sus competencias y su dimensión social, su capacidad de "cooperación" con los demás lo que implica una orientación más acentuada al "bien común" para el desarrollo y sostenibilidad de las instituciones con el fin de asentar ese "equilibrio social" que hace posible el desarrollo de la economía. De la configuración del "trabajo" en el contexto tecnológico y globalizador vigente dependerá el mejor uso de los recursos, de las *productividades*.

Ya no es el "puesto de trabajo", sino el potencial de competencias de la Persona y su disposición a la "cooperación" con los demás de lo que depende tanto el desarrollo de la propia persona, como el de la propia empresa y el crecimiento de la economía. En el "crecimiento" de la persona está la clave del éxito y estabilidad de la Sociedad, por lo que se precisa de un "Ordenamiento del Trabajo" orientada al desarrollo de la Persona y a su contribución al desarrollo de los potenciales de los demás.

Toda orientación de "Reforma" debe ir orientada al desarrollo de la persona donde juega un papel clave tanto la empresa en la forma de orientar su proceso al desarrollo de las Personas como el Estado en la configuración de un "Orden de Trabajo" que haga posible el desarrollo de la persona en mayores espacios de libertad.

**Palabras Clave:** Trabajo, Orden económico-societario, "Centro de trabajo", Persona, "Puesto de Trabajo", Globalización, Redes, tecnología, "ética del trabajo", cooperación, bien común, productividad, competencias, dimensión social, "Ordenamiento del trabajo", fines de la economía, empresa, sistema de valores.

**Abstract:**

**"A Societal-Economic perspective on Work"**  
**The evolution of the world of work and its ethico-entrepreneurial dimension**

The interest in how work is developing is not only due to the huge societal and human burden that unemployment has imposed on many countries. Neither is this interest due only to the increasing demands of technology and globalisation. It is also due to the fact that the creation of employment and its subsequent development are focused more upon the development of the Individual than upon certain aspects of the post itself.

First of all, work is a vital element in an Individual's integrated development; it is his or her ethical dimension, but it is also the force that motivates an Individual to develop his or her competences, as well as developing their need to cooperate with others beyond mere technical and organisational processes.

It is the Individual, his or her competences and social dimension, his or her capacity to cooperate with others that implies an orientation which leans towards the common good and the development and sustainability of institutions in order to establish that social equilibrium that makes economic development possible. The best use of scarce resources and productivities depend upon the configuration of work within the present technological and globalising context.

It is no longer the post, but the Individual's potential competences and his or her willingness to cooperate with others which is the key to the Individual's – and business' development, as well as being the key to economic growth. Individual growth is the key to Society's success and stability. An organisation of work, oriented towards Individual development and the Individual's contribution to the potential of others is therefore required.

Any Reform must be oriented towards the development of the Individual. This is an orientation where business must play a role in both how to orient such a reform and in the processes of Individual development, while the State must play a role in configuring the organisation of work in such a way that the Individual may develop within the greatest freedom possible.

**Key Words:** Work, Socio-economic Order, Work Centre, Individual, Post, Globalisation, Networks, technology, work ethic, cooperation, common good, productivity, competences, social dimension, Organisation of work, the aims of the economy, business, values system.

**Clasificación / Classification:** JEL J20, M12, J50, M19, M14, J24, M54

**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](mailto:ido@uah.es) <http://www.idoe-uah.es>

ISBN: 978-84-8187-239-  
M-28496-201

## ÍNDICE

	Página
<b>I. TRABAJO Y PERSONA:CLAVES DEL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO .....</b>	<b>5</b>
1. <i>La dimensión ético-económica del trabajo .....</i>	<i>5</i>
2. <i>Su dimensión humana e impacto en el desarrollo de la persona .....</i>	<i>7</i>
3. <i>Tecnología y empresa: marco del desarrollo del trabajo .....</i>	<i>9</i>
<b>II. LA DIMENSIÓN INSTITUCIONAL DEL TRABAJO: VALORES, ORDEN LABORAL Y NORMAS .....</b>	<b>12</b>
1. <i>Exigencias socio-económicas a la configuración del trabajo .....</i>	<i>12</i>
2. <i>Ordenamiento económico-societario del "trabajo" .....</i>	<i>14</i>
3. <i>Ordenamiento empresarial e impacto del Ordenamiento del Trabajo .....</i>	<i>16</i>
<b>III. EL PAPEL SOCIETARIO DE LA ECONOMÍA Y EL DESARROLLO DE LA PERSONA .....</b>	<b>18</b>
1. <i>Fines de la economía en su orientación a la persona .....</i>	<i>18</i>
2. <i>Exigencias societarias al "Ordenamiento del "Trabajo" .....</i>	<i>20</i>
3. <i>La empresa como eje del desarrollo del trabajo .....</i>	<i>22</i>
<b>IV. CONFIGURACIÓN FUTURA DEL TRABAJO .....</b>	<b>23</b>
1. <i>Globalización y tecnología: claves de los procesos de la configuración del "Trabajo" .....</i>	<i>23</i>
2. <i>Criterios configuradores del "Trabajo": del "puesto de Trabajo" al desarrollo de la Persona .....</i>	<i>26</i>
3. <i>Exigencias corporativo-organizativas: más Principios y Marco (Orden laboral) que normas técnico-legales .....</i>	<i>28</i>
<b>V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS .....</b>	<b>30</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>34</b>

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

## **I. TRABAJO Y PERSONA: CLAVES DEL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO**

### ***1. La dimensión ético-económica del trabajo***

La preocupación por la evolución del "Trabajo" en los próximos años es creciente en todos los ámbitos de la Sociedad y ello debido fundamentalmente a cinco fuerzas que están incidiendo de manera muy clara en un proceso de transformación sobre lo que hasta ahora se ha entendido como "trabajo". Estas cinco fuerzas pueden señalarse como las siguientes:

- 1) Se "agotan" las posibilidades del crecimiento del "trabajo", lo mismo que se agotan las posibilidades en muchos casos del "crecimiento económico" de tipo cuantitativista, dimensiones que se consideran corrientes dominantes en la actualidad. El "trabajo" se ha configurado siempre como una "cosa" que se puede crear y establecer como "puestos de trabajo", de lo que se deriva todos los procesos de normativización del mismo y la manera ético-económica como se ha concebido. La preocupación política, económica y social es cómo "crear puestos de trabajo" en su dimensión "cosificada" del mismo. Y aquí es donde hay que cambiar fundamentalmente la forma de entender el "trabajo": el trabajo no es una "cosa", sino que es "persona", implica el desarrollo de la persona, su crecimiento fundamentalmente en dos dimensiones
  - a) *Desarrollo de competencias*, habilidades, conocimientos, incremento de valor de la persona
  - b) *La dimensión social* que corresponde fundamentalmente a la disposición de la persona a "cooperar" con los demás, a contribuir aportando con sus *competencias*, "cooperando" para dar una respuesta a las necesidades tanto de la propia persona, como de los demás.

"Cooperar" significa partir del desarrollo responsable de la persona en cuanto a su crecimiento, en cuanto a dar "vida" al mismo y contribuir al desarrollo de "los demás" "bien común", y, por otra parte, disponiendo eficientemente de los recursos escasos (*productividad*), esto es, el hecho de que no se despilfarran los recursos que pueden dar respuesta a cubrir las necesidades de las personas.

El *desarrollo de la persona*, su "*crecimiento*"<sup>1</sup>, depende del desarrollo de sus competencias, de sus habilidades y depende de su "*cooperación*", de su disposición a "*cooperar*"; esto es, de su *dimensión social*, societaria. Crece la persona, lo que le da vida y contribuye también a la de "los demás". Esta *dimensión social* es clave, ya que si la persona "*coopera*" se desarrolla ella misma, se desarrollan los demás y se crean Instituciones eficientes generando los procesos de coordinación a "*bajo coste*" económico y social. Es la persona la "*portadora del trabajo*".

- 2) La segunda fuerza que incide de manera significativa en la actual "*evolución del trabajo*" es el enorme "*avance tecnológico, informático*", que genera situaciones de cambio permanentes, cambios en todos los procesos de "*coordinación económica*". Ya no son estructuras, sino son procesos de cambio y de transformación. Y es en ellos donde la persona, en sus dos dimensiones mencionadas, es la "*portadora de trabajo*".
- 3) La tercera fuerza dominante es la *globalización*, esto es, la apertura técnico-económica y social que se genera a nivel mundial articulándose en forma de "*Redes*" como construcción organizativa que va más allá de las fronteras institucionales clásicas, las rebasa, implica cambios permanentes en todas las Instituciones. Hay que ser eficiente en las "*Redes*", tanto técnica como socialmente, pues es la persona la que da eficiencia a la "*Red*" y asegura los cambios organizativos cuando están orientados a la persona.
- 4) La cuarta fuerza corresponde a un cambio relevante de *valores*. La persona es la clave de los procesos merced a su desarrollo, de lo que depende también el éxito de toda empresa y de toda economía. No hay "*crecimiento*" sin la persona, sin su crecimiento con mayores exigencias, sobre todo, a los niveles de "*cooperación*".
- 5) Una quinta fuerza que crece de manera significativa en el transcurso de los últimos tiempos es el creciente "*envejecimiento demográfico*"<sup>2</sup> en muchos de los Países industriales y la necesidad de integrar en el "*Trabajo*" a personas que ya han rebasado la edad de retiro y que se están implicando de manera significativa con lo que el trabajo no solamente juega ese papel de desarrollo técnico y conocimiento, sino precisamente juega un papel societario básico.

Si uno contempla estas cinco fuerzas de manera interrelacionada se puede apreciar que estamos en un proceso de "*evolución del trabajo*" sin precedentes en la Historia de la Humanidad, ya que todas ellas inciden en la dimensión "*ética del trabajo*". "*...la integración del trabajo en una economía industrial caracterizada por la división de trabajo debía considerar la indivisibilidad entre el factor de producción "trabajo" y el ser moral del hombre, incluso, en última instancia, para el bien de la propia economía*"<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Véase el análisis realizado en torno al "crecimiento" de la persona en López Quintas (2014), "La ética...", ob. cit., p.XXI

<sup>2</sup> Véase Esselmann, I y Geis, W. (2015), "Fachräfte 65 plus", ob. cit., p.27

<sup>3</sup> Utz, A. F. (1998), "La ética Económica...", ob. cit., p. 116

Lo que se refuerza cada vez más por las propias exigencias reales de la persona, de la empresa y de la economía, lo que replantea la necesidad del "trabajo" en la persona y en la Sociedad. Y es por lo que "El trabajo debe permanecer inmanente a la persona y solo en esta perspectiva debe ser valorado... de esta forma el trabajo se ha convertido en cuanto tal en la primera necesidad humana"<sup>4</sup>, donde se refleja la realidad actual de nuestra Sociedad. El entramado determinante del trabajo puede apreciarse en la figura número 1

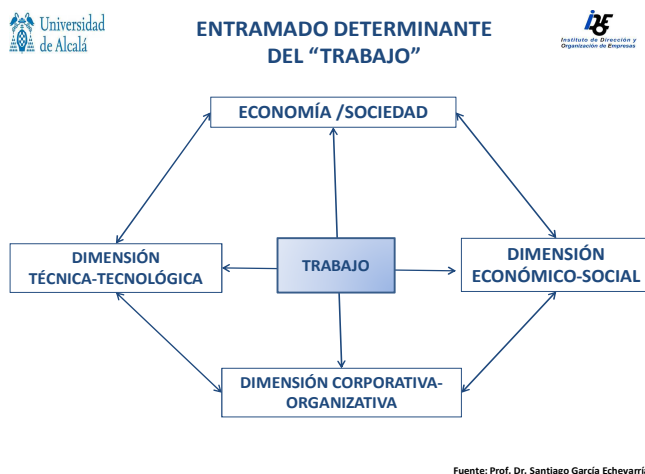


Figura 1

Entre la dimensión societario-económica, por un lado, y la corporativo-empresarial, por el otro, junto con las dos dimensiones tanto tecnológicas como económico-sociales en las cuales se articula todo el "proceso de trabajo" y cuya focalización debe transformarse desde un "contexto cosificado" (puestos de trabajo) a una posición basada en el propio desarrollo de la persona en el logro de su crecimiento estable, sostenible, tanto técnico como ético que es el que va a definir el "potencial de trabajo" y las posibilidades de la persona en el mismo. Como recoge la Encíclica "Laborem Exercens", "Mediante el trabajo el hombre no solo transforma la naturaleza adaptándola a sus propias necesidades, sino que se realiza así mismo como hombre; es más, en cierto sentido se hace más hombre"<sup>5</sup> (LE9), P.168

## 2. Su dimensión humana e impacto en el desarrollo de la persona

Sin el desarrollo de la persona, sin su "crecimiento"<sup>6</sup> en ambas dimensiones mencionadas: por un lado, el desarrollo y el crecimiento en competencias, así como también, por el otro, el desarrollo de su dimensión social, societaria, no hay crecimiento económico, no hay impulso creador de "trabajo".

<sup>4</sup> Utz, A. F. (1998), "La ética Económica...", ob. cit., p.114

<sup>5</sup> Encíclica "Laborem Exercens", ob. cit., ap.9

<sup>6</sup> López Quintás en su obra "..." considera el "crecimiento" como la esencia de la "vida" de la persona, va más allá de su desarrollo.

La "creación de trabajo" compete a este "crecimiento" de la persona en sus diferentes roles en las organizaciones, y sin ella no hay "creación", que es innovación en formas, en nuevas combinaciones de recursos, en torno a las competencias disponibles en las personas. Esta dimensión societaria de la persona es la que configura su dimensión humana.

Como señala Utz *"El trabajador en una sociedad caracterizada por la división del trabajo espera su integración personal en la vida societaria"* y ésta va más allá de lo que significa un "contrato de trabajo", es esa dimensión de valores que hacen viable una "cooperación", una contribución al "bien común", más allá del "sistema de precios". Es esa dimensión societaria de la economía la que genera "confianza", credibilidad y afecta al desarrollo económico más allá de la actual dimensión contractualista de la "acción económica".

Y es precisamente ésta dimensión humana la que constituye la clave de la "dignidad humana", ya que *"cada hombre está llamado a desarrollarse"*<sup>6</sup> por lo que la falta de trabajo en el desarrollo de la persona implica consecuencias que van más allá de un mero impacto tanto económico como también social, ya que *"...con la exclusión (de la persona) queda afectada en su misma raíz la pertenencia en la sociedad en la que vive, pues ya no se está en ella abajo, en la periferia, o sin poder, sino que se está fuera"*<sup>9</sup> originando graves consecuencias para el "equilibrio societario" que se precisa para el desarrollo de las Personas, de la Economía y de sus Instituciones. Entre ellas la empresa. Además de los principios éticos por las propias exigencias económicas, se precisa ir más allá de la dimensión "contractualista" dominante que tiene dificultades para generar mayores espacios de libertad.

Esa dimensión humana, que afecta tanto a la persona como a la Sociedad, se centra en el "sistema de valores" que integra la persona, y que articula como señala Utz: *"...partiendo de la definición de la persona como ser social-individual, el bien individual debe estar integrado en el bien común, por lo que el trabajo es, en su primera intención una contribución a ese bien común, sin que por ello pierda su propiedad personal y sin que tampoco sea necesario hacer del bien común motivo de la moral individual. En esta perspectiva el esfuerzo del trabajo revela su valor ético"*<sup>10</sup>. Esta dimensión ética del trabajo debe constituir el entramado fundamental de la "cooperación" en las organizaciones "más allá" de las dimensiones contractualistas de los procesos de coordinación. Sus valores van más allá del mecanismo instrumental de la "coordinación del mercado" y del "sistema de precios" para lograr precisamente esa "cooperación" que facilita el desarrollo humano, su crecimiento integral.

Como ya se ha señalado, esa dimensión social constitutiva de la propia esencia de la persona, es la que hace posible el desarrollo, el crecimiento integral de la persona. Sin ésta dimensión social no hay persona, no hay "vida" en la "acción económica".

---

<sup>7</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.118

<sup>8</sup> "Exhortación Apostólica Evangelii Gaudium" (2013), ob. cit., ap.190

<sup>9</sup> "Exhortación Apostólica Evangelii Gaudium" (2013), ob. cit., ap.53

<sup>10</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.119



Su "*cálculo económico*" no se debe restringir a la mera "*acción del mecanismo de precios*", por muy relevante que es en los procesos de "*coordinación del mercado*", sino que tienen que ir "*más allá*", allí donde se encuentran los *valores* de esa "*dimensión social*" que facilita la "*cooperación*" entre las personas.

Y este es nuestro gran problema en muchas de nuestras Instituciones: "*no tienen vida*"; son meros "arteficios técnicos", desnudos de la dimensión humana. De ahí su ineficiencia, su volatibilidad y su incapacidad para coordinar, liderar, integrar personas en las Instituciones. Lo que genera una ineficiente disposición de los recursos escasos,

- aquí está la "baja productividad"

- de muchos de nuestros procesos de coordinación: no se dispone de la dimensión humana que no encuentra emplazamiento en los "*organigramas*" técnicos.

Lo que puede recogerse en el acertado análisis que realiza *Tuchtfeld* al señalar que "*quien solo piensa en la eficiencia económica y descuida de forma demasiado ligera la dimensión social probablemente logrará menores beneficios y satisfacción en el personal, clientes, suministradores, etc. es, sin duda, un camino seguro hacia los números rojos, quien por otra parte, solo vea la responsabilidad social olvida muy rápido que los beneficios son una condición necesaria para lo demás*"<sup>11</sup>.

Referencia en la que se armoniza ambas dimensiones y el impacto recíproco que se ejercen. La preocupación por la "*productividad*", mejor dicho por la "*baja productividad*", está en el debate económico que corresponde a la "realidad humana" de la "*acción económica*". El "*cálculo económico*" es erróneo, pero más erróneas son las medidas, mejor dicho, la ineficiencia de las mismas como también su enorme coste Societario.

### 3. *Tecnología y empresa: marco del desarrollo del trabajo*

Una de las principales preocupaciones tradicionales de la configuración de los "*procesos de trabajo*" ha sido siempre el contexto en el cual se realiza: se trata de la empresa. Es la empresa la Institución en la cual se realiza la aplicación de los conocimientos de la persona, donde se desarrolla una parte significativa tanto de las propias competencias de la persona como, muy en particular, la dimensión social de la persona como tal.

Fue Nell-Breuning<sup>12</sup>, entre otros, el que planteó que si bien el proceso de desarrollo y crecimiento de la persona en materia de sus competencias y de su dimensión social es en la empresa, sin embargo, juega un papel decisivo el que la Sociedad defina cuál es ese "*marco*" de referencia dentro del cual tiene que realizarse este proceso empresarial.

---

<sup>11</sup> Tuchtfeldt, E. (1988), "Der Mensch...", ob. cit., p.75

<sup>12</sup> Nell-Breuning, O. (1956), "Wirtschaft und Gesellschaft", ob. cit.,

No cabe la menor duda que el trabajo tiene lugar en el desarrollo de la empresa y es en la empresa, la institución en la que actúa la persona en ese contexto concreto de donde se deriva la importancia relevante de la empresa en el contexto de una Sociedad.

Pero el desarrollo de la persona va más allá de la empresa y de la actividad en la cual se desarrollan las "competencias" y la "dimensión social". Lo que obliga a establecer Principios fundamentales que se refieren a la "configuración del trabajo" dentro del "sistema de valores" de esa Sociedad. Por consiguiente la Sociedad juega un papel decisivo estableciendo el "marco" de referencia en el cual descansa en base a los Valores y Principios que deben observarse en ese crecimiento "de la empresa".

Ambas dimensiones, la empresarial, en cuanto la *dimensión técnico-económica y social* junto a la que corresponde a la *Política Societaria*, en la cual se establece el *Orden* en el que deben desarrollarse las personas, implica el desarrollo de *Principios y Reglas* que deben definir los campos de desarrollo de las personas. Ambas dimensiones *Empresa y Sociedad* juegan un papel decisivo en este contexto. Y a lo que debe añadirse la actual dinámica tecnológica articulante de la base principal del desarrollo de la persona: la asunción de las competencias tecnológicas.

En el gráfico número 2 se precisa la tecnología como el centro articulador entre la persona y su integración en los procesos económicos con las crecientes implicaciones, por un lado, de las competencias de las personas, el cuidado de crecer en valor (proceso de formación) y, por otro lado, los cambios en los "sistemas de valores".

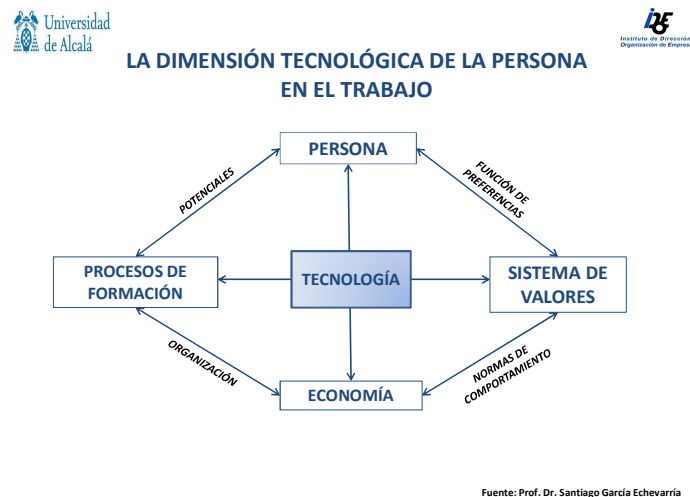


Figura 2

La articulación de la nueva era tecnológica no solo implica nuevas competencias, sino también nuevos valores que facilitan "la dimensión social" de la persona en el ejercicio de su "desarrollo" y de su "cooperación" con los demás, tal como se ha señalado anteriormente. Modifica, como puede apreciarse, todo el entramado técnico-económico así como de valores.

El paso de una concepción de trabajo "cosificado", "puestos de trabajo", al trabajo soportado en el desarrollo de la persona es ese reto importante de la transformación de una forma de entender "la revolución industrial clásica" para pasar a una nueva época en la cual bajo las más diversas definiciones como, por ejemplo "Industria 4.0", empieza a manifestarse de manera intensiva en los próximos años como una nueva forma de "concepción de trabajo" y del "desarrollo de la persona", tanto en el contexto de las instituciones como en el contexto de la propia Política Societaria<sup>13</sup>.

En un reciente estudio se señala que "the company is one of the most powerful instruments ever produce by human beings, it allows investors and workers to pool their resources to serve the needs of strangers the mutual benefit"<sup>14</sup>. Esta interpretación se refiere en términos amplios al papel societario de la empresa para el desarrollo de la persona, tanto del inversor como de la persona implicada en los procesos de coordinación de la empresa.

Donde esta interpretación aclara una evidencia en las empresas del *Mittelstand*<sup>15</sup>, que incluye las empresas familiares: "Put companies and families together, and you have a uniquely potent combination"<sup>16</sup>.

Lo mismo señala Simon<sup>17</sup> en el análisis del *Mittelstand Centroeuropeo* remarcando este papel de la forma de concebir la persona (*Leitbild*) y su desarrollo en la empresa. El rol del "Mittelstand", su ventaja competitiva, radica precisamente en su fuerte orientación en el management al *desarrollo de la persona* implicándola en la Institución, en la empresa, así como contribuyendo a la estabilidad y a la sostenibilidad de la Sociedad.

Lo que implica a que las grandes corporaciones se planteen las exigencias de nuevas formas de dirigir, organizar y desarrollar a las personas implicándolas en un proceso innovador de *competencias* como también en el desarrollo de su *dimensión social*. Muchas de las empresas del *Mittelstand* deben ser una referencia de cómo realizar el management de personas. La tecnología y su impacto en las "Redes" inter-empresariales más orientadas a procesos que a estructuras, o bien a equipos<sup>18</sup>, implica esta exigencia de un nuevo "Orden del trabajo" asentado en el desarrollo de la persona, en la Institución bajo aquellos Principios societarios y sus reglas que hagan sostenibles estos procesos en las nuevas formas de organización por procesos, más allá de las fronteras empresariales singulares.

---

<sup>13</sup> Véase a este respecto "Argumente zu Unternehmensfragen", ed. Iwd (2015), "Digitalisierung...", ob. cit., p.1

<sup>14</sup> "To have and to hold", 18 de Abril 2015 en The Economist, Special Report "Family Companies", Londres, p.16

<sup>15</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit., pp.48 ss.

<sup>16</sup> "To have and to hold", 18 de Abril 2015 en The Economist, Special Report "Family companies", Londres, p.16

<sup>17</sup> Simon, H. (2012), "Hidden Champions-Aufbruch...", ob. cit., p.367 s.

<sup>18</sup> Köhler, R. (2015), "Organización...", ob. cit., p.3

Es la persona, el desarrollo de sus competencias, en su *dimensión social* sobre la que debe basarse el "Orden de Trabajo" para el crecimiento "de las personas" y de su capacidad de "cooperación" centrada en el impulso integrador del "bien común" en el contexto de la diversidad de personas y circunstancias.

La *tecnología* y la *globalización* impulsan con fuerza esta nueva evaluación del trabajo, que ya se ha iniciado con fuerza societaria y empresarial. La actual concepción del "Orden clásico laboral" se queda obsoleta ante las nuevas exigencias de desarrollo del "crecimiento de la persona" como punto de referencia.

## II. LA DIMENSIÓN INSTITUCIONAL DEL TRABAJO: VALORES, ORDEN LABORAL Y NORMAS

### 1. Ordenamiento económico-societario del "trabajo"

Un destacado y muy respetado sindicalista alemán Dr. Rappe señaló en su día que "el actual derecho económico debería ser sustituido por un derecho de la empresa que sitúa a la persona en primer lugar, tanto en sus derechos como en sus obligaciones"<sup>19</sup> con lo que sitúa a la persona en el centro de la "acción empresarial", lo que implica la interpretación del *rol de la persona* en el desarrollo del trabajo. Sitúa a la empresa como la Institución en la que tiene lugar el "Trabajo" con su contribución al *desarrollo de la Persona* y de la empresa. La propia Ley de 1952 alemana Betriebsverfassungsgesetz regula el trabajo en el "Centro de Trabajo" (Betriebsverfassungsgesetz), la fábrica, el taller etc. y no la hace en la "empresa" ("Unternehmung).

A ésta dedicó una Ley diferente en 1956 que regula los hechos económico-sociales, la "Ley de Cogestión" (Mitbestimmung) que afecta a las relaciones normativas de la empresa como Unidad Institucional socio-económica y de las relaciones sindicales en el debate sobre el "poder" y que se materializó en muchos Países en los años sesenta en torno al concepto de "reforma de la empresa"<sup>20</sup>.

Ya en el año 1947, en los albores de la configuración del Estado Alemán, en el programa de su desarrollo en el ámbito del "Orden económico-societario" se señaló como primera premisa de entre 12 puntos la siguiente "Creación de un orden del centro de trabajo (Betrieb) que valore al trabajador como persona y como trabajador, que disponga de un derecho de configuración social sin que se limite la iniciativa empresarial y la responsabilidad del empresario"<sup>21</sup>

Esta estructuración es clave en la configuración de un "Orden laboral" diferente al dominante "Estatuto de la Empresa". El "Trabajo" se realiza en el "Betrieb", en el "Centro de Trabajo" y la legislación se centra en el ámbito directo del trabajo y su desarrollo de los procesos de participación de la persona.

<sup>19</sup> Rappe, H. (2000), "Das Menschenbild...", ob. cit., p.220

<sup>20</sup> Dierkes, M. y Ullmann, A. (1977), "Actitudes de los empresarios...", ob. cit., pp.9 ss.

<sup>21</sup> Müller-Armack, A. (1981), "Genealogie der...", ob. cit., p.187

Es un "Orden de Trabajo", más que un "Orden laboral", diferenciándolos de los problemas corporativos económico-sociales, de los del "gobierno de la empresa". La dualidad institucional del "Centro de Trabajo" por un lado, y la "Empresa", por el otro, es clave en la acción directa de la persona en el desarrollo de su Trabajo y el impacto en su propio desarrollo. Esta *dualidad institucional* es clave en la configuración de un "Orden de Trabajo" en un "Orden económico" de una empresa.

Esta evidencia Institucional es clave en el futuro "diseño del trabajo" centrado en la persona y en su desarrollo, tal como se ejerce en las empresas del *Mittelstand*<sup>22</sup>.

Como puede apreciarse en el gráfico 3 el desarrollo de la Persona se ubica entre la "dimensión corporativa del trabajo" esa dimensión que implica el impacto del "Orden de Sociedad", del "sistema de valores", de la dimensión societaria del "Trabajo" a nivel de Sociedad *Principios y Reglas*, por un lado, y el propio "Ordenamiento del Trabajo", por el otro, en el "Centro de Trabajo" donde se realiza el desarrollo de la persona tanto en competencias como en su *dimensión social*. Este es el "Orden de Trabajo", el papel de la persona en su configuración participando en su propio desarrollo y en el desarrollo de los demás. Aquí la configuración normativa de los diferentes niveles de participación en el trabajo es clave.

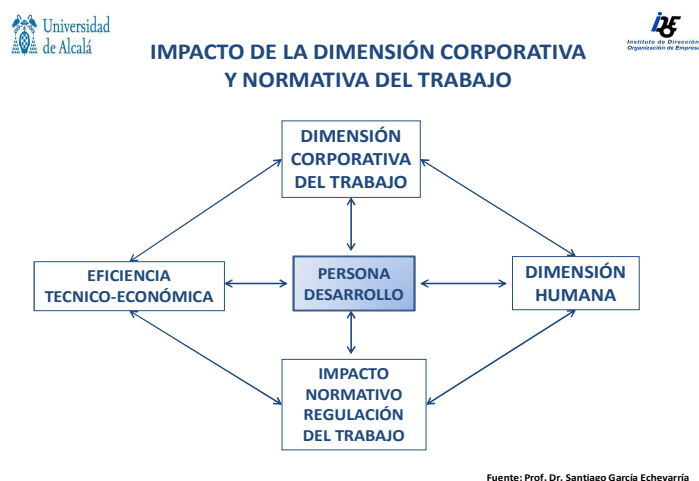


Figura 3

Este desarrollo en la *dualidad* de las dimensiones Institucionales implica

- Tanto la competencia económica y social de la persona como
- La dimensión humana, el desarrollo integral de la persona

La distinción entre la dimensión económico-societaria de la empresa y la dimensión técnico-social, en la que se realiza el trabajo, se establece en los *Principios y Reglas* del "Orden Laboral", clave para lograr un desarrollo responsable de la persona en las Instituciones.

<sup>22</sup> García Echevarría, S. (2013), "El desarrollo del Mittelstand...", ob. cit., p.53  
 "To have and to hold" (2015), ob. cit.

## 2. Exigencias socio-económicas a la configuración del "Trabajo"

Desde la perspectiva del *desarrollo de la persona*, tanto en cuanto a sus *competencias*, potencial técnico-económico y social, como en cuanto al desarrollo de su *dimensión social*, su capacidad y disposición a la "*cooperación*" con los demás para satisfacer las necesidades de las personas, así como también desde la perspectiva de las instituciones constituye la *competitividad* el criterio instrumental clave.

Y ello en la medida que obliga a desarrollar "*competencias*" en las personas y en las Instituciones que permitan *innovar* los procesos económicos y sociales que faciliten eficientemente mejorar la satisfacción de las necesidades de las personas.

Competir, basándose en la "*acción económica*", se centra en las tres columnas básicas representadas en la figura 4.

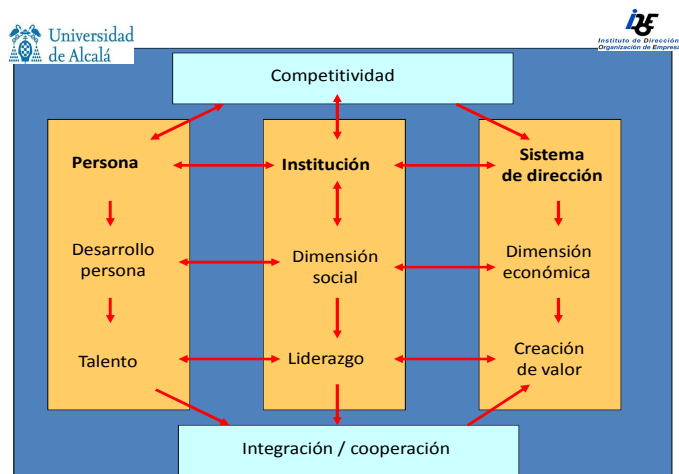


Figura 4

- En *primer lugar*, constituye la *persona*, su desarrollo en el sentido de competencias societarias y económicas en el proceso de cooperación
- En *segundo lugar*, es la *Institución* donde tienen lugar los "*procesos de coordinación*", su forma de su coordinación, fundamentalmente, en lo que afecta a la *dimensión social* que impacta en los "*procesos de coordinación*" dando eficiencia a las competencias de las personas. Lo que se amplía en torno al trabajo en las últimas décadas en el desarrollo de "*Redes*" interempresariales rompiendo los límites singulares de una empresa y creando procesos verticales
- En *tercer lugar*, el *sistema de dirección*, las formas de ordenar y dirigir los procesos de "*coordinación económica*" que impactan en los "*costes de coordinación*" creando valor.

Estas tres columnas soportan la viabilidad y sostenibilidad del "Trabajo" que se sale del concepto tradicional de su ubicación concreta al situarse en los "procesos de coordinación", en la "Red" de "procesos" en los que solo la "competitividad de las personas e Instituciones" implicadas en la "Red" pueden garantizar la sostenibilidad.

Con lo que se hace problemática la concepción teórica de *Coase* que se ha centrado radicalmente en la unidad física, en una empresa, a situarse en "Red". Ya no es la comparación entre "mercado versus empresa" donde se realiza la combinación más eficiente de los factores, sino que se va más allá de la frontera empresarial. Son "Redes" en las que se definen los "procesos de coordinación de factores", "Redes" que implican diversidad de empresas y de mercados que se configuran en torno a la persona (*desarrollo de la persona*) y la forma organizativa de articular las "Redes", tal como se recoge en la figura 5.

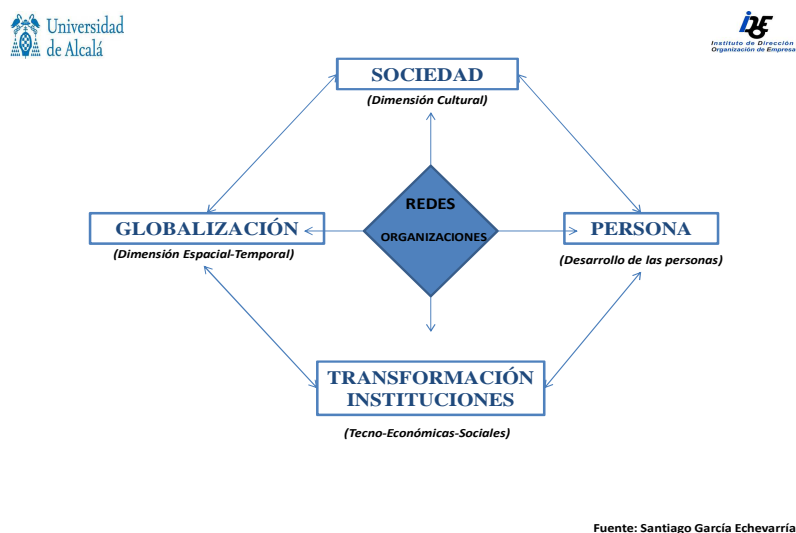


Figura 5

Por otro lado, la Sociedad, en su diversidad cultural, por un lado, y las instituciones que realizan la transformación, por el otro, facilitan o entorpecen el funcionamiento de las "Redes"; los nuevos diseños organizativos en formas de "Redes" que son procesos multiempresariales que afectan a las empresas y a las personas implicadas. La "exclusión" de las "Redes" constituye la preocupación básica, tanto para la persona que se margina como para las Instituciones.

El proceso de cambio organizativo como consecuencia del avance tecnológico, la evolución de las IT y la configuración de "Redes" implica crecientes exigencias a la configuración del trabajo, lo que exige mayores *capacidades técnico-sociales* en la persona, así como una mayor capacidad en su *dimensión social* para adaptarse a las exigencias de las "Redes" asumiendo una mayor responsabilidad en cuanto a la sostenibilidad del trabajo.

Estas "Redes" van más allá de lo que se ha entendido hasta ahora como "mercado", como instrumento de coordinación técnico-económica. Son nuevas formas organizativas, integradoras de múltiples empresas y donde el proceso es la clave y no tanto la Institución. Otras dimensiones como innovación, confianza, flexibilidad y rapidez reflejan una amplia eficiencia en los costes (*productividad*) que es en lo que descansa el desarrollo de la persona.

Es la *persona* la que da soporte a la eficiencia de las "Redes" y la que facilita su "inclusión" en la red. Es la persona la referencia y no tanto el "puesto de trabajo" si se busca la *sostenibilidad del trabajo* y el desarrollo de la persona en estas nuevas dimensiones.

### 3. Ordenamiento empresarial e impacto del Ordenamiento del Trabajo

Tanto el "Ordenamiento Empresarial" como el "Ordenamiento del Trabajo" solamente pueden armonizarse en su *dimensión societaria*. Lo que se centra necesariamente en el "Leitbild", en la concepción que se asuma de la persona. De la interpretación de la persona (*Leitbild*) depende tanto el propio "Ordenamiento Empresarial" como el "Ordenamiento del Trabajo", esto es, de los "sistemas de valores" sobre los que se asiente la Sociedad: "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"<sup>23</sup> lo que explica la referencia de la dimensión social de la persona para la articulación del "Ordenamiento del Trabajo", ya que "Como todos los derechos subjetivos solo pueden realizarse a través de una cooperación societaria..., el derecho individual al trabajo se orienta a la organización del trabajo, esto es, se orienta a los responsables de la plena ocupación"<sup>24</sup>. Esta responsabilidad de la "inclusión de la persona" implica la *responsabilidad propia de su desarrollo*, de su crecimiento, de la responsabilidad de la *figura del empresario*<sup>25</sup> que asume la "inclusión" en las "Redes" bajo los criterios de competencia de los procesos de innovación.

Lo que supone un "Ordenamiento del Trabajo" cercano a la persona, su desarrollo más que al "puesto de trabajo" como criterio de sostenibilidad y crecimiento de la persona, lo que implica mayores exigencias de libertad en la configuración del "Trabajo" como también mayor responsabilidad de ambos y que van más allá del "puesto de trabajo regulado". "Allí donde se plantean problemas humanos, se dé prioridad a las normas éticas fundamentadas antropológicamente, pues a partir de ellas han de ser tomadas las decisiones técnico-económicas"<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica...", ob. cit., p.24

<sup>24</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica...", ob. cit., p.117

<sup>25</sup> García Echevarría, S. (2013), "El empresario en la Sociedad", ob. cit., pp.15 ss.

<sup>26</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica...", ob. cit., p.217



Es en la dimensión societaria, la responsabilidad societaria de la persona y del empresario donde está la referencia básica en el desarrollo de la persona y ello en el marco de los *Principios y Reglas* que deben constituir el "*Ordenamiento del Trabajo*". *Principios y Reglas* que descansan en el "*sistema de valores*" que reflejan la interpretación de la persona en su desarrollo tal como se ha señalado. Un "*Ordenamiento del Trabajo*" que establezca un marco que oriente la "*acción económica*" al desarrollo de la persona asumiendo su responsabilidad al contribuir con el "*criterio de competencia*", para que junto con un mayor espacio de configuración del "*trabajo*"; del diálogo responsable correspondiente en el "*Centro del Trabajo*".

La diferenciación entre el "*Centro de Trabajo*" y la empresa como "*unidad económico-social*" es condición necesaria y "*al propio tiempo*" también necesaria para la eficiente coordinación entre ambas.

Lo que se acentúa en los momentos actuales considerando la problemática del avance *tecnológico* que incide de forma contundente sobre el "*Trabajo*" y la problemática de la "*exclusión*" del mismo, en gran medida por falta de desarrollo de la empresa. De forma certera definió Utz la situación de los años 90, aspecto que se acentúa en la actualidad con la dinámica existente de la evolución tecnológica y la apertura de las Sociedades "*Es indiscutible que cierta capitalización crea con el tiempo un ejército de parados. Es cierto que los empresarios afirman que con la nueva tecnología crecen también nuevas empresas con nuevos puestos de trabajo. Pero la realidad es otra. La creciente tecnificación libera cada vez mayor número de personas que las que se precisan en la creación de los nuevos puestos de trabajo. Aquí es donde tropezamos con el problema básico y quizás también con la cuestión existencial de la economía capitalista que no ha sabido entender hasta ahora como evitar el paro en amplia escala. El problema no se resuelve con el subsidio del paro*"<sup>27</sup>. Este problema ha centrado en gran medida la Exhortación del Papa sobre esta orientación de la economía<sup>28</sup>.

Es aquí donde juegan un papel definitivo el "*Ordenamiento económico y empresarial*". Si no se genera un "*Ordenamiento económico-empresarial*" que impulse el desarrollo de la persona, su responsabilidad en este proceso y un fuerte impulso de la *dimensión social* de la persona, difícilmente se logrará un "*Ordenamiento del Trabajo*" eficiente del desarrollo de la persona. Ambos "*Ordenamientos*"; el "*económico-empresarial*" y el del "*Trabajo*" están intervinclados de forma decisiva. Véase la situación actual económica centrada permanentemente en la necesidad de "*reformas del mercado laboral*". Pero el problema primero es definir la orientación que se le quiera dar a esas "*reformas*". O van conformes al desarrollo responsable de la persona para el desarrollo de sus competencias técnico-económicas y sociales, en un "*Ordenamiento económico y empresarial*" que facilite este proceso de cambio bajo criterios tanto de "*cooperación*" con los demás (*bien común*), así como de una eficiente disposición innovativa de las competencias disponibles (*productividad*), o no hay respuesta eficiente ni económica ni social.

---

<sup>27</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica...", ob. cit., p.122

<sup>28</sup> "Exhortación Evangelii..." (2013), ob. cit.,

Ambos, el "Ordenamiento económico-empresarial" y el "Ordenamiento del Trabajo" se aúnan generando *espacios de libertad* que impliquen el desarrollo de la persona, o será difícil una respuesta. No puede hacerse una "reforma del mercado laboral" en el sentido clásico, sino que hay que formular societariamente un "Ordenamiento del Trabajo" que sea sostenible en el marco del "Ordenamiento económico-empresarial". Considerando además que "Allí donde se plantean problemas humanos se dé prioridad a las normas éticas fundamentadas antropológicamente, pues a partir de ellas han de ser tomadas las decisiones técnico-económicas"<sup>29</sup>, tal como ya hemos mencionado a Utz.

### III. EL PAPEL SOCIETARIO DE LA ECONOMÍA Y EL DESARROLLO DE LA PERSONA

#### 1. *Fines de la economía en su orientación a la persona*

Como se acaba de señalar de la configuración del "Ordenamiento económico y empresarial", como marco de referencia, depende la articulación del "Ordenamiento del Trabajo". Ambos el "Ordenamiento económico y empresarial" y el "Ordenamiento del Trabajo" se formulan en el marco societario, esto es, descansan en el "sistema de valores" de la Sociedad, de ahí la dimensión societaria tanto de la economía como de la empresa. Este es el cambio conceptual que hace posible las dos condiciones básicas para el desarrollo tanto de la economía como de la persona: *el largo plazo*. La situación errática actual de la economía se encuentra en su propia conceptualización, ya que se concibe sin la Sociedad y sin la persona<sup>30</sup>, se simula un comportamiento de "homo economicus" que actúa bajo su condición de maximizar la utilidad de su acción individual.

El problema de este proceso de cambio se centra en la fijación de los "fines de la economía". Estos no se encuentran en la economía, sino en la Sociedad, en su dimensión societaria. Es por lo que Utz define que "el objetivo de la economía es satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el "bien común"<sup>31</sup>. Lo que interpretado desde la propia realidad empresarial Keitel, expresidente de la Federación Empresarial lo define en los términos siguientes: "Yo me declaro a favor de la afirmación de que la finalidad de la economía no está en la misma economía, sino en la contribución humana y societaria. Por eso, el mercado es un instrumento regulador y no es un fin en sí mismo"<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Utz, A. F. (1998), "Ética Económica...", ob. cit., p.97

<sup>30</sup> García Echevarría, S. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.26

<sup>31</sup> Utz, A. F., (1998), "Ética Económica...", ob. cit., p.26

<sup>32</sup> Keitel, H. P. (2009), "El futuro de la economía...", p.4

Es el *desarrollo de la persona*, en su orientación a los *"fines"* y a los *"objetivos finales"* de la economía lo que da respuesta al desarrollo de la persona con el fin de realizar los *"objetivos finales"* que enmarcan el espacio ético-económico:

- 1) *Desarrollo integral de la persona*, de sus competencias, de sus potenciales para cubrir sus propias necesidades y contribuir al desarrollo de las competencias de los demás (*bien común*), de forma que además
- 2) El proceso de *"cooperación"* en el uso de las competencias se realice eficientemente (*productividad*).

Ambos objetivos constituyen el nexo ético-económico, son inseparables, interdependientes, no hay "economía" sin ética, pero tampoco hay "ética sin economía". Por consiguiente, los *"fines"* definen tanto la orientación de los procesos económicos al desarrollo de la persona como la fijación de los *"objetivos finales"* a largo plazo que deben configurar el *"cálculo económico"* que va más allá del *"sistema de precios"*.

La recuperación del largo plazo y la recuperación de la primacía de *"lo económico"* sobre la *"ingeniería financiera"* modificaría totalmente la actual constelación de los *"órganos de gobierno"* como también el papel del Mercado y del Estado, en particular, precisamente en el *"ámbito del Trabajo"*.

Tanto los *"objetivos instrumentales"* de la economía como los de la empresa deben orientarse a los *"fines"* de la economía, deben contribuir al desarrollo de los *"objetivos finales"* con lo que se establecerían no solo los criterios económicos, sino también los criterios éticos. Si la economía se orienta meramente a los criterios económicos se trata de un *"cálculo económico erróneo"*, falta la dimensión societaria de la economía, faltan los *"fines"* de la economía, es una economía *"sin vida"*<sup>33</sup>, es una economía instrumental. En función de los *"fines señalados"* se debe articular el *"Ordenamiento del Trabajo"* con lo que se logra la *"productividad"* en el uso de los recursos escasos merced a la *"cooperación"* en las formas de contribuir al desarrollo de "los demás" (*bien común*), ya que esta *dimensión social* de la persona reduce los *"costes de coordinación"* al compartirlos con los *"fines"* y con los *"objetivos finales"* que instrumentan los procesos de disposición de los recursos y de sus capacidades. Y acorde con esta orientación societaria de la economía se deben articular las condiciones para el desarrollo de las competencias responsables de la persona.

Lo que implica la vinculación entre Economía y Sociedad articulando la eficiencia en el entramado del *"sistema de valores"* bajo la implicación de las personas en las Instituciones, por un lado, y el empresario, figura clave que debe legitimizarse en la Sociedad, por el otro.

---

<sup>33</sup> García Echevarría, S. (2013), "En la búsqueda de un nuevo...", ob. cit., p.12

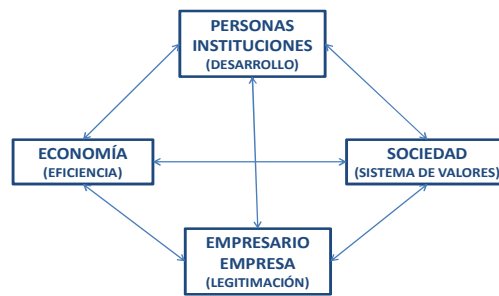


Figura 6

Sin empresarios no hay economía, pero éstos, como señala Erhard deben asumir su dimensión societaria: *"el empresario se puede desarrollar con un papel realmente relevante en la sociedad y el estado cuando sea consciente de su vinculación con el conjunto de la sociedad..."* Estas son las claves societarias económicas para el *"Ordenamiento del Trabajo"*<sup>34</sup>.

## 2. Exigencias societarias al "Ordenamiento del Trabajo"

El reduccionismo que se realiza en la actual articulación tanto normativa como Cultural del *"Trabajo"*, su *"cosificación"*, como anteriormente se ha señalado, configura el instrumento del *"mercado laboral"* desde el contractualismo dominante, lo que genera una gran rigidez, plantea serios problemas de adaptación y no se *desarrollan eficientemente las personas*. La nueva digitalización<sup>35</sup> creciente de todos los procesos modifica sustancialmente las exigencias al *"Ordenamiento del Trabajo"* debiendo orientarse básicamente al *desarrollo integral de la persona*. Es otra *"división de trabajo"* que deja de asentarse solo en el *"puesto de trabajo"* para asentarse en la *"persona"*, tanto por sus conocimientos, potenciales, como por su *dimensión social* que apuntala los procesos de *"cooperación"* más allá del *"sistema de precios"*: seguridad, confianza, flexibilidad, etc.

Esta cobertura solo es posible cuando la *"acción humana"* descansa en un *"sistema de valores"* asentado en los *"fines"* de la economía, en la dimensión societaria de la economía como se acaba de señalar. Se va a otro *"Ordenamiento del Trabajo"* donde la persona encuentra su desarrollo, su futuro y la Institución puedan disponer de competencias sostenibles que le facilitan estar en las *"Redes"* competitivamente. Las *"Redes"* están implícitas como instrumento de organización institucional en la globalización. Sucede que *"la globalización limita la forma de actuación de la política, pero en primera línea de la mala política"*.

<sup>34</sup> Jeske, J. (2013), "Einnert Euch...", ob. cit., p.31

<sup>35</sup> "Digitalisierung" (2015), ob. cit., p.2

*La buena política en la época de la globalización está orientada a reformar las instituciones de un País, es decir, configurarlas para "actuar en la globalización"<sup>86</sup>, lo que implica un gran reto institucional que obliga a "reformar" las instituciones para permanecer "incluidas" en el "Trabajo", ya que "...el problema no es la globalidad, sino que el problema surge cuando alguien queda fuera de la misma..."<sup>87</sup>. Y ello implica una focalización en el desarrollo de la persona como garantía de la transformación institucional que afecta al "Ordenamiento del Trabajo".*

La exigencia de la Sociedad es cómo *se "incluyen"* las personas y las instituciones en las "Redes" por lo que las "reformas" que afectan al "Trabajo" van más allá de las tradicionales exigencias laborales, ya que afectan a todos los procesos que implican el *desarrollo de la persona* desde la formación a los criterios fiscales, a la seguridad social, etc.

El "Trabajo" constituye la dimensión prioritaria de las preocupaciones societarias que involucran grandes esfuerzos de *innovación institucional*, organizativa y de formación. La persona debe ser parte integrante de los propios procesos de transformación, lo que exige mayores niveles de participación y de responsabilidad en organizaciones cada vez más planas.

La evidencia demuestra que aquellas empresas del "Mittelstand", líderes en muchos ámbitos han impulsado formas institucionales y organizativas que demuestran la viabilidad de este cambio. Recientemente, como ya se ha mencionado anteriormente, el Economist señalaba que *"The company is one the most powerful instruments ever product by human so beings; allows inventors and works to pool their resources to serve the needs of strangers to mutual benefit"*<sup>88</sup>. Se trata de una conceptualización "ético-económica", como hemos visto anteriormente, que implica en este proceso de transformación la posibilidad del cambio que afecta tanto al empresario como al trabajador en una interpretación "win-win" de la economía.

Lo que exige un mayor espacio de libertad disponible para articular en la empresa los procesos más adecuados para centrar el *desarrollo de la persona* y asegurar con ello la *sostenibilidad* de la empresa. Es otra forma de concebir no solo la empresa, sino el propio papel normativo de la actual "legislación laboral". Exige mayor espacio de configuración en el desarrollo de la persona en el marco de los *Principios y Reglas* básicas de la dignidad de la persona. La cooperación bajo estos *Principios* determinantes del "Ordenamiento Laboral" evitando también, como sucede, que *"En determinadas circunstancias no son precisamente los inversores, sino las ventajas jurídicas de que disponen "los propietarios" de puestos de trabajo (leyes de protección al trabajo) las que originan una distribución injusta de las posibilidades de trabajar...las exigencias de altos niveles salariales"*<sup>39</sup>. La *responsabilidad (Haftung)* se asume necesariamente por el empresario como clave de su éxito basado en el desarrollo de las personas.

---

<sup>36</sup> Issing, O. (2011), "Globalisierung...", ob. cit., p.9

<sup>37</sup> Juan Pablo II, Carta Encíclica "Laborem Exercens", ob. cit.,

<sup>38</sup> "To have and to hold" (2015), en The Economist, ob. cit., p.16

<sup>39</sup> Utz, A.F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.117

El Estado asegurando los *Principios y las Reglas* que enmarcan el espacio ético-económico del "*Ordenamiento del Trabajo*" con los espacios de libertad necesarios para poder garantizar el desarrollo de las personas y la capacidad de la economía para dar una respuesta a las necesidades de la Sociedad.

### 3. La empresa como eje del desarrollo del trabajo

Es, sin duda, en el "*Centro de Trabajo*" (*Betrieb*) en el que se desarrolla la parte relevante del "*Trabajo*". Es donde tiene lugar directamente el desarrollo de la persona, tanto en sus competencias técnico-sociales como económicas, así como en su *dimensión social*: en el "*Centro de Trabajo*" dentro del marco constitutivo corporativo de la empresa. Es por lo que el "*Ordenamiento del Trabajo*" afecta a las tres dimensiones.

- 1) En la *realidad organizativa y social* del "*Centro de Trabajo*" en el que se implica la persona en su desarrollo mediante la cooperación con "*los demás*"
- 2) Es una relación más *mediata* en la propia dimensión "*corporativa de la empresa*" con un fuerte impacto más corporativo-societario, así como económico.
- 3) En el contexto de la *dimensión societaria* del "Trabajo" el Estado (en nombre de la Sociedad) impone los *Principios y Reglas* que enmarcan la "*acción empresarial*" en su dualidad institucional definiendo el "*espacio*" ético-económico que se delega en la empresa por parte de la Sociedad como institución, por un lado, y al "*Centro de Trabajo*", por el otro.

Es, por tanto, la empresa y el empresario los que asumen esa dimensión societaria del "*Ordenamiento del Trabajo*", pasando de la mera función de utilización del potencial humano, contractualmente convenido, a la función del desarrollo de la persona implicándose en el *largo plazo* este potencial de la persona, haciéndola sostenible, aportando al devenir de la persona y también con ello el devenir del "*Centro de Trabajo*" y de la "*Empresa*". Es un compromiso societario, es su legitimización societaria, es su principal *responsabilidad corporativa* ante la Sociedad. Su futuro depende de su competencia directa o indirecta en las "*Redes*" globalizadoras como consecuencia de sus dimensiones humana, técnico-económica y social.

*Empresa y Persona*, su organización y management, son el eje del "*Ordenamiento del Trabajo*" en el marco de libertades que hacen posible su "*acción responsable*". Es una clara *descentralización* en un aspecto clave en la Sociedad como "*el Trabajo*" que exige un cuidado exquisito, pues se trata tanto del devenir futuro de la persona, como de la empresa y de la propia Sociedad.

La empresa "va más allá" de ser un mero ente mercantil, es su función societaria, es esa función societaria que concierne al desarrollo de la persona en base al "*Trabajo*" que la legitima para disponer de libertad en la "*acción económica*" asumiendo los *Principios y Reglas* que determinan esa dimensión societaria de la empresa. Esta es la parte sustantiva de la *Responsabilidad Social Corporativa*.

Sin empresas eficientes no hay "*Trabajo*", por lo tanto no hay desarrollo de la persona, no hay capacidad para cubrir las necesidades de las personas para su desarrollo, no se contribuye a la generación de Instituciones y no se involucra la persona en el "*bien común*". El "*Trabajo*" es la expresión del *desarrollo social* (societario) de la Persona, de la Empresa y de la Sociedad.

Es por lo que se abre un "*nuevo espacio*" de la empresa tanto para su legitimización societaria como para su propia legitimización existencial. Se va a otra forma de *dirigir la empresa*, de configurar sus procesos, de articular los "*procesos de coordinación*", de otra forma de concebir el papel del Estado en el ámbito del "*Trabajo*". Hay que generar otra "*Cultura del Trabajo*", pues tal cómo evoluciona el proceso de transformación técnico-económica y no solo técnicamente, sino socialmente, se plantean crecientes exigencias de fiabilidad, confianza, creatividad, cooperación y exigencia de compartir que implica la legitimización de la empresa y de las Instituciones: *compartir valores* para reducir "*los costes de coordinación*" y con ello lograr una mayor eficiencia en la disposición de recursos escasos. Lo que solamente se logra con la adaptación permanente de la persona mediante su propio desarrollo técnico-económico y social. De esta forma se recupera la Institución y la Persona en el *largo plazo* haciendo sostenible el desarrollo económico para cubrir las necesidades de las personas.

Esta economía, bajo los tres niveles expuestos al principio, es clave para la "*inclusión*" real de la persona en el "*Trabajo*", clave de su propio desarrollo personal y social. Es la capacidad técnico-social desarrollada por la persona la que facilita el "*Trabajo*", su desarrollo y no los subsidios que deben ser situaciones transitorias de cambio orientado también a fortalecer su desarrollo. No se puede sostener una Sociedad abierta sin el desarrollo de la persona. Lo que afecta en particular a las personas jóvenes y mayores de 45 años<sup>40</sup>. En ambos casos la empresa es clave en este proceso y no puede eludirla y es más, le es conveniente para su propio desarrollo, implicarse en el desarrollo sostenible de las Personas.

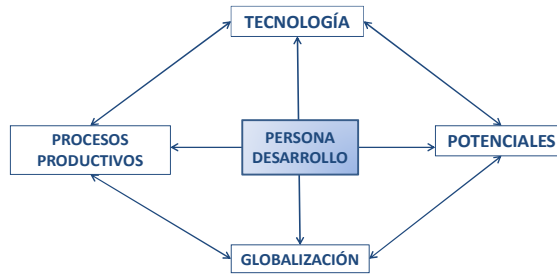
#### **IV. CONFIGURACIÓN FUTURA DEL TRABAJO**

##### 1. *Globalización y tecnología: claves de los procesos de la configuración del "Trabajo"*

Existen dos fuerzas determinantes en la futura configuración del "*Trabajo*": por un lado, la imparable evolución tecnológica y, por otro lado, la también imparable globalización de los procesos técnico-económicos. Ambas fuerzas motrices determinan más allá de las empresas y de los Estados la disposición de "*Trabajo*", así como sus características, su ubicación y su sostenibilidad y todo ello dentro de este marco de éstas dos fuerzas motrices caracterizadas por una rápida evolución. Se procede *in situ* tanto a la determinación de los procesos productivos, donde se coordinan los recursos y sus capacidades, así como los potenciales disponibles, tanto de la persona como de los recursos y condiciones disponibles.

---

<sup>40</sup> "Die Arbeitswelt der Älteren..." (2015), ob. cit., pp.4 ss.



Fuente: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Figura 7

Por consiguiente, el desarrollo de la Persona viene enmarcado en la *dinámica tecnológica*, así como en su *dimensión espacial*, espacio que debe asumirse merced a los diseños organizativos ("*Redes*") como también en la disposición, pero, sobre todo, utilización, de los recursos y de las capacidades disponibles.

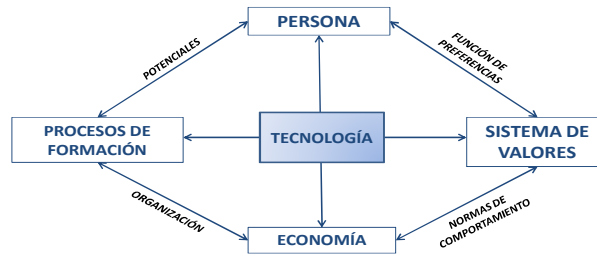
La "*división del trabajo tradicional*" hasta nuestros días se localizaba y establecería para largos periodos de vida, lo que ahora cede el paso a otra forma de entender la otra "*nueva división del trabajo*": la pertenencia a "*Redes*", procesos productivos en los que participa la persona y la institución concentrados en el desarrollo de la persona, en sus competencias y en su potencial de "*cooperación*" con "*los demás*". Son las "*Redes*" en las que se organiza el "*Trabajo*" y en las que hay que integrarse mediante procesos eficientes de "*coordinación*" y por una buena disposición de los potenciales disponibles.

Esta realidad rebasa los límites de la propia empresa en cuanto a la configuración del "*Trabajo*"; ya no es la secuencia "*empresa-mercado-empresa*", sino que es la inclusión en la "*Red*", en el proceso organizativo de la "*Red*" la que impone el desarrollo de "*acciones transversales*" con otros para lograr productos y servicios que cubran eficientemente las necesidades de las Personas. Ya no se "*domina*", ya no es el "*puesto de trabajo*" un diseño empresarial, sino que se entra en la dinámica de funcionamiento de la "*Red*" cuyo resultado depende de la contribución de "*Otros*" ajenos a los procesos empresariales. Son otros diseños organizativos, otras responsabilidades, otra forma de entender el "*Trabajo*" y otras exigencias de "*cooperación*".

La dinámica tecnológica, junto a la globalización de los procesos, plantean diferentes exigencias tanto a la economía como a su configuración, por un lado, como a la Persona por el otro, tal como se recogen en la figura 8.



LA DIMENSIÓN TECNOLÓGICA EN EL DISEÑO CORPORATIVO-ORGANIZATIVO



Fuente: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Figura 8

La tecnología no es solo un reto técnico-económico que afecta al "Trabajo" de forma relevante, tanto por lo que se refiere a las formas organizativas como al comportamiento humano y sus reglas. Lo que se aprecia hoy, por ejemplo, en el propio contexto europeo en cuanto a las *Reglas* es su observación o no, con respecto a lo que debe realizar la organización de la economía, sino también cómo coordinar las normas de comportamiento cuando hay que actuar más allá de los "sistemas culturales". La Persona precisa de procesos de formación para que disponga de nuevos potenciales, la Persona debe crecer en conocimientos y en su "cooperación" para facilitar los procesos de coordinación. Lo cual implica tanto cambios en los "sistemas de valores" que han sustentado hasta ahora la acción de la persona como se deben definir las preferencias en el diseño del trabajo, son otros "sistemas de valores" los que facilitan los procesos de cooperación e integración.

Es un diseño del "Trabajo" que exige otras formas y criterios para dar respuesta al desarrollo de la persona, en particular, su sostenibilidad en un contexto más abierto y más orientado a la responsabilidad de la persona en su contribución a "los demás".

El "Puesto de trabajo" deja de ser un espacio físico y pasa a ser un "espacio abierto" cambiando tanto en su *dimensión tecnológica* como en la *dimensión social*. Es la Persona como ya se ha insistido, la portadora de "competencias" que facilita la accesibilidad a configurar el "Trabajo" y esa "división de trabajo" más orientada a los potenciales de la persona tiene que ser interpretada correctamente por los diseños organizativos que implican las exigencias de las "Redes" globalizadas. Es una nueva dimensión que acerca necesariamente a las Personas, que implica, por primera vez, criterios y exigencias de *productividad* de múltiples unidades organizativas, para que en su conjunto salga una respuesta a la generación de un "Trabajo" que eficientemente permita cubrir el desarrollo de todas las personas implicadas como consecuencia de las prestaciones legitimadoras que realiza la Sociedad.

## 2. Criterios configuradores del "Trabajo": del "puesto de Trabajo" al desarrollo de la Persona

El marco para la configuración del "Trabajo" y la concreción de su "Ordenamiento" vienen definidos, en primer lugar, por el "Ordenamiento económico-societario", esto es, por el "sistema de valores", que define el "Leitbild", el perfil de la persona en el contexto económico, por un lado, y que define la *dimensión social* de la Persona, por el otro.

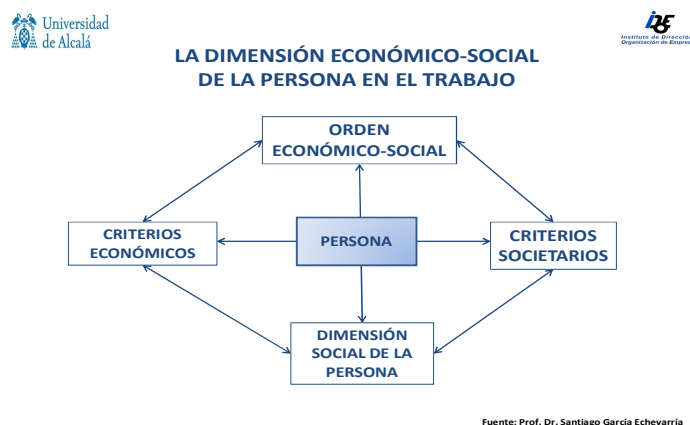


Figura 9

De la interpretación que se realiza de la Persona (*Leitbild*) se dispone de una diferente concepción tanto de la Economía como de la Sociedad<sup>41</sup> y, consecuentemente, de su desarrollo, tanto en cuanto a *competencias*, como en lo que se refiere a su *dimensión social* de "cooperación" con el "otro" (*bien común*). Y su orientación al uso eficiente de los recursos y capacidades disponibles (*productividad*). Este marco de definición del "espacio del Trabajo" de la Persona permite la coordinación en las tres categorías en las que tenemos que resolver los problemas:

- 1) A nivel del "sistema de valores" en los que descansan los "fines" de la economía, valores que establecen los *Principios* que deben definir el espacio ético-económico en el que debe procederse para la coordinación de los "procesos de Trabajo". Estamos coordinando para alcanzar los "perfiles" de la economía requeridos para el desarrollo de la Persona asumiendo su responsabilidad al impulsar nuevas competencias y contribuir al desarrollo de los "demás" de forma eficiente al establecerse un "sistema de valores compartidos" que faciliten la fijación de "objetivos finales compartidos" en la "configuración del Trabajo".
- 2) A nivel del "Ordenamiento laboral", enmarcando en los *Principios* y *Reglas* que permiten ordenar los diferentes espacios que configuran el "Trabajo" mediante Leyes que garanticen la sostenibilidad de estos espacios.

<sup>41</sup> Véase "Das Menschenbild in Wirtschaft...", (2000) ed. Biskup, R. y Hasse, R., ob. cit.

- 3) *A nivel de normas de comportamiento* que obligan a que sean respetadas, independientemente de las circunstancias, reservando espacios reducidos a disposición de la persona para su desarrollo.

Es en la primera de las categorías señaladas donde estamos implicados en un alto nivel de abstracción que acota los espacios definidos por el "*sistema de valores*" considerados con el fin de configurar las "*Reglas*", las Leyes que formalizan técnicamente los criterios de la "*acción del Trabajo*", las Leyes Laborales, Estatutos, etc. Y dentro de estos espacios son dos tipos de criterios los dominantes que configuran el "*Trabajo*"

- a) *Criterios económico-sociales* que determinan el impacto de los mismos en la disposición compensatoria a la persona para su desarrollo
- b) *Criterios societarios*, esto es, para los valores en los que descansa esa Sociedad en la referencia a la Persona y a su desarrollo, lo que constituyen las exigencias que deben seguir en la disposición y configuración del "*Trabajo*".

De la interpretación que se asuma de la persona, de los niveles de libertad para proceder a la elección responsable de su propio desarrollo y de su contribución a los demás, depende la generación de "*procesos de coordinación*" más eficientes en la medida en que se

- Compartan valores
- Compartan objetivos finales
- Se asuman los objetivos instrumentales en una clara orientación al desarrollo de la persona

De la inflexibilidad del "*puesto de Trabajo*" a la exigencia de flexibilidad para adaptarse con sus potenciales a las "*Redes*" cuya eficiencia es función de la contribución de "*los demás*".

La Legislación deberá, en la segunda categoría mencionada, ser más generosa con espacios de elección en el "*Centro de Trabajo*" y personas en búsqueda del desarrollo personal, más diverso y más concreto, para asegurar la *sostenibilidad* de la capacidad de configurar "*Trabajo*" por parte de la persona. Lo que necesariamente le obliga a "*cooperar*" con sus potenciales al desarrollo de "*los demás*" (*bien común*) y se logre un nuevo tipo de "*crecimiento cualitativo*"<sup>42</sup>, de mayores "productividades", y no en términos cuantitativos del "*crecimiento económico clásico*", sino cualitativo. Tiene que crecer la persona y la Institución y esta forma creciente debe ser predominantemente cualitativa.

---

<sup>42</sup> Koch, S. (2015), "Tiende future Europa", ob. cit., pp.4 ss.

### 3. Exigencias corporativo-organizativas: más Principios y Marco (Orden laboral) que normas técnico-legales

Los cambios en los procesos de configuración del "Trabajo", la configuración de las "Redes" como forma organizativa de los procesos técnico-económicos y la creciente implicación del desarrollo de las personas como clave en la "acción económica" obligan necesariamente en un periodo breve de tiempo a cambios en los procesos de la "regulación laboral". En su "dimensión nacional", fuertemente arraigada en todo el proceso de industrialización hasta nuestros días, trascendiendo, en una parte significativa, a los procesos en "Red", unas veces como forma organizativa de coordinación y otras veces de forma que pueda adoptar su propio carácter institucional.

Lo que plantea tres aspectos a considerar:

- 1) *Marco empresarial* que implica dos dimensiones a considerar en la articulación de los procesos de trabajo
  - A nivel corporativo
  - A nivel organizativo
- 2) *Marco Estatal, normativa laboral*, que implica a su vez
  - La legislación laboral
  - El mercado de trabajo
- 3) *Marco de Globalización*, en su desarrollo organizativo en "Redes" que puede adquirir al menos tres dimensiones
  - La realización conjunta
  - Cooperación en actividades (proyectos)
  - La formalización Institucional de una "Red" construida con procesos específicos propios, utilizando potenciales de cada *partner*, capacidades de trabajo bajo una dirección específica
  - Otras formas futuras de cooperación en la realidad globalizadora

En estas tres dimensiones organizativo-institucionales, consecuencia de "procesos de cooperación" más allá de la frontera de la empresa singular, se generan grandes oportunidades mediante la utilización de capacidades disponibles que constituyen, sin duda, núcleos importantes de creación de "Trabajo" implicando personas de una gran diversidad técnico-social como también jurídica.

Por un lado, como motor de cambio principal, el creciente peso de la Persona en los procesos "técnico-económicos", merced a sus competencias y a su desarrollo, como también en las creciente exigencias de "cooperación", implica disponer de mayores *espacios de libertad* en la configuración del "Trabajo", tanto corporativa como organizativamente. La "reforma" tiene que producirse en una mayor disponibilidad del "espacio de adaptación" para el *desarrollo de la persona* con la fuerza motriz de su propia *competencia y dimensión social*.

Tiene que asumirse por la empresa un mayor espacio de "responsabilidad" (*Haftung*) tanto con respecto a la dimensión humana del "Trabajo" como a la configuración técnico-económica del mismo. Debe generarse una mayor descentralización de competencias por parte de la "legislación laboral clásica" pasando de la creación de normas rígidas a la creación de "espacios" que permita adaptar las competencias de las personas y las exigencias de los procesos técnico-económicos con flexibilidad para generar "Trabajo". Sin esa libertad en el marco de *Principios y Reglas* vinculantes cuya responsabilidad la tiene que asumir la empresa y el empresario en torno a un "Leitbild" de la persona y su desarrollo, no se logrará ese "crecimiento cualitativo" que permita generar "Trabajo" orientado al desarrollo de la persona.

Lo que deberá generar el desarrollo de competencias de la persona, así como de la disposición a la "cooperación" con los demás desde una clara visión tanto de la persona como del propio éxito de la "acción económica".

Este *proceso de descentralización* de competencias en torno al "Trabajo" es clave para lograr ese "crecimiento cualitativo" de la Persona, de la Empresa y de la Economía logrando la "inclusión de la persona" como la clave de una nueva concepción de la evolución del "Trabajo" que constituirá una gran contribución hacia el "Equilibrio Social"; Societario, que facilitará, a su vez, la "eficiencia económica" con la que se contribuirá a la "eficiencia social".

La clave en la articulación de la dimensión societaria de la economía será el "Trabajo", la generación de "Trabajo" desde el desarrollo de la persona, desde su "inclusión" en la Sociedad, tanto por sus competencias como para el impulso de su *dimensión social* facilitando la cooperación con los demás, contribuyendo a través de una eficiente "cooperación" al "bien común" y a una mayor eficiencia económico-social de los recursos disponibles (*productividad*). Esta orientación al desarrollo de la persona no solo implica su "inclusión" societaria, sino que supone una nueva orientación de la economía y de su "crecimiento cualitativo" mencionado mediante una seria contribución a un "equilibrio societario" que permita cubrir una eficiente Política Social.

El "Trabajo" se convierte en el *eje económico-societario* y en el nuevo armazón *tecnológico-globalizador* que reduce aquellas barreras que hacen imposible el "Trabajo", la generación de trabajo, y adquiere la persona el protagonismo que le pertenece bajo un diferente "Leitbild" de la Persona, tanto en los procesos de management como en los procesos Institucionales.

## V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

- 1) La preocupación por la disposición de "trabajo" no es solo consecuencia de los altos niveles de desempleo de diversos Países en la actualidad, ni tampoco la baja preocupación sobre la evolución demográfica, sino que afecta de forma principal como consecuencia del avance *tecnológico*, por un lado, y de la *globalización* de la economía por el otro. Esta apertura de las economías y el impacto de los procesos tecnológicos en la configuración del "trabajo" implican el final de toda una era industrial configurada en torno al "puesto de trabajo" y en el "crecimiento económico cuantitativo". La Cultura generada en este largo periodo de la "división del trabajo clásico" ha generado normas y culturas organizativas del "trabajo" que dificultan, hacen difíciles los procesos de adaptación que exigen "reformas" que afectan de forma directa a la Sociedad. La *digitalización* en la configuración de todos los procesos técnicos, económicos y sociales es una realidad que de forma imparable transforma todos los "procesos de coordinación" implicando transformaciones profundas en muchos de estos procesos.
- 2) Las nuevas formas organizativas como expresión de la "globalización", la *innovación social* y *organizativa*, imponen nuevas conceptualizaciones abiertas de estos procesos de "coordinación" rompiendo los esquemas tradicionales de las organizaciones empresariales, rompen fronteras institucionales y configuran "Redes" que imponen otra dinámica tanto en el surgimiento del "trabajo" como en su sostenibilidad. La nueva dimensión societaria del "trabajo", las crecientes exigencias del mismo tanto en cuanto a las "competencias" necesarias del "trabajo", así como las exigencias de desarrollo de la *dimensión social* (Societaria) de la persona y de las Instituciones, obliga a "recuperar" el largo plazo, por un lado, tanto en el desarrollo de la persona como en el de las Instituciones en el marco de la actual inadecuada Cultura cortoplacista que se ha desarrollado en nuestras Sociedades. El "trabajo", su surgimiento, pero, sobre todo, su sostenibilidad, se convierten en el problema clave de la Sociedad actual.
- 3) Hay que pasar del "trabajo" materializado en el "puesto de trabajo" al "trabajo" como clave del *desarrollo de la persona*, tanto de su crecimiento constante, el de sus *competencias*, capacidades técnico-económicas, por un lado y las crecientes exigencias de su *dimensión social* para asumir el reto de la "cooperación" con sus competencias al desarrollo de "los demás" (*bien común*) en el marco de la eficiencia económica en el uso de los recursos escasos (*productividad*). Es la *Persona*, su desarrollo integral la clave de la generación del "trabajo" integrando el corto plazo en muchos de los "procesos de coordinación" con el *largo plazo* del desarrollo de la persona en un contexto abierto. El "trabajo" en su dimensión humana y en su dimensión de competencias técnico-económicas se convierte en el eje no solo Social, de la Sociedad, sino también tecnológico e Institucional. Esta ruptura de la concepción clásica del "trabajo" en su configuración en "puestos de trabajo", del saber en torno al "puesto de trabajo", al desarrollo de la persona como portadora del "Trabajo".

- 4) De una parte la *"inclusión"* en el *"trabajo"* de la persona es clave en su desarrollo integral como individuo y como miembros de la Sociedad y, por otra parte, la dinámica tecnológico-globalizadoras exigen una gran capacidad de *"cooperar"* en *"Redes"* que permitan generar *"trabajo"* en base al desarrollo de la persona. Tanto desde la perspectiva ética como desde la perspectiva económica coinciden la exigencia del desarrollo de la Persona con la evolución tecnológico-económica de situar el largo plazo en el desarrollo de la persona.

La Persona es la que merced a su desarrollo genera *"trabajo"* en una creciente *"cooperación"* con los demás tanto en el ámbito técnico-económico como en el social. *"Cooperar"* para generar *"trabajo"* en organizaciones abiertas, dinámicas, cambiantes, lo que impone un cambio profundo tanto en la implicación de la persona en el *"trabajo"* como en el propio diseño organizativo de las instituciones. Se recupera la *"persona"* como el eje de los *"procesos económicos"* y de las *"instituciones"* y de su desarrollo dependen el crecimiento económico, con una creciente dimensión más cualitativa que cuantitativa.

- 5) Ello implica no solo exigencias a la Persona, a la empresa y demás instituciones, al Estado, sino que se modifican, se transforman las instituciones: empresas, mercado de trabajo, etc. Los diseños organizativos e institucionales se orientan al desarrollo de la Persona, al de sus competencias, a su capacidad de *"cooperación"*, para la mejor utilización de los recursos escasos. La Persona y su desarrollo, su crecimiento es la base del éxito de la economía y de la contribución al *"bien común"* con lo que facilita los *"procesos de coordinación técnico-económica"*, reduce los costes de *"coordinación"* y se logra la *"productividad"* necesaria para lograr el *"equilibrio social"* que permite funcionar la economía. Lo que implica otra visión del *"trabajo"* también tanto desde la configuración instrumental del *"mercado de trabajo"*, la asunción de responsabilidades en la configuración del *"trabajo"* en los niveles empresariales estableciendo espacios de libertad que permitan hilvanar la *competencia* de las personas con las exigencias de los *procesos económicos y sociales*.

Deben descentralizarse, deben generarse espacios de libertad que permitan a la persona generar *"trabajo"* eficiente dando sostenibilidad al desarrollo de la Persona, no tanto al *"puesto de trabajo"*.

- 6) Lo que obliga a un "Ordenamiento Económico-Societario" en el que la Persona puede disponer de los espacios de libertad necesaria para su propio desarrollo de competencias, que implique su *"cooperación"* como base de su contribución facilitando un uso eficiente de sus competencias para el desarrollo de los demás (*bien común*) en las mejores condiciones de su utilización (*productividad*). El "Ordenamiento del Trabajo" debe centrarse principalmente en la organización en la que tiene lugar el desarrollo de la Persona, en el *"Centro de Trabajo"*, en el que materializa su desarrollo, su cooperación con los demás y en la que logra una eficiente utilización de los recursos disponibles.

Por lo que el "*Ordenamiento del Trabajo*" debe configurar los espacios disponibles del "*Centro de Trabajo*" para la participación de la persona en búsqueda de su desarrollo personal y el de los demás, así como su contribución al desarrollo de la Institución. Se precisa más de *Principios y Reglas* que fijan los espacios de libertad para configurar el "*trabajo*" responsable en el que la *creatividad e innovación* sean las referencias clave. Se logra que la persona actúe con sus potenciales "*como si fuese propio*" el trabajo, es lo suyo, pues su desarrollo, contribuye al desarrollo de los demás y lo hace eficientemente. Es la "*economía con la persona*".

- 7) La dimensión del "*Trabajo*" implica una dualidad institucional: el "*Centro de Trabajo*", donde la Persona realiza su proceso de desarrollo, en el que participa, configura, lo construye, da "*vida*" a su propio desarrollo personal y al desarrollo de "*los otros*"; comparte, participa, se corresponsabiliza, hace así mismo sostenible el "*trabajo*" con su desarrollo. La "*empresa*" u otra institución como unidades corporativo-organizativas se implican en el "*trabajo*" de forma indirecta, no está involucrada en los procesos, sino que los configura como unidad jurídico-económica que genera un "*Orden Empresarial*"; unos *Principios y Reglas* generando y garantizando los espacios de realización del "*trabajo*".

Esta dualidad institucional es fundamental para la nueva conceptualización del "*Trabajo*" base en los potenciales de las personas.

Son otras formas de concepción empresarial asegurando la *participación y motivación* de las personas por su "*pertenencia*" a esa dimensión societaria del "*Trabajo*".

- 8) El *Estado* debe definir un "*Orden económico-societario*" que facilita un "*Orden del Trabajo*" que facilite el desarrollo participativo de la persona y facilite eficientemente los recursos y las capacidades disponibles, con lo que se lograría dar sostenibilidad al desarrollo de las Personas en el "*trabajo*" eliminando barreras y dando espacios libres de "*cooperación*" para que los procesos organizativos de las empresas e instituciones se adapten con "*bajos costes*" a esas exigencias de "*cooperación*". Lo que se debe enmarcar en la *Responsabilidad Societaria del Estado* que el "*Orden del Trabajo*" garantice en base a *Principios y Reglas* los espacios del desarrollo humano, por un lado, y las exigencias técnico-económicas que societariamente corresponden al sistema de valores de esa Sociedad, por el otro. El *Estado* es garante de ese espacio societario que debe darse para el desarrollo integral de la persona y de su contribución a su desarrollo y al de los demás eficientemente. La economía y la Sociedad depende del desarrollo de las Personas, de su cooperación y de la articulación de los procesos de "*coordinación económica*".



9) La encrucijada del "trabajo" implica un cambio significativo tanto en los diseños del desarrollo de las Personas, su papel en la Sociedad y una nueva concepción de los diseños organizativos del ámbito de las organizaciones eliminando obstáculos y facilitando los procesos de "cooperación" en base a organizaciones vía procesos inmersos en "Redes" que permitirían un significativo "crecimiento cualitativo" en las personas, en las organizaciones y en los Países al utilizar más eficientemente los recursos y las capacidades disponibles. Este es el *gran reto de la economía* en su orientación al desarrollo de las personas: la utilización eficiente de las capacidades existentes a través de la "cooperación" que fomente el desarrollo de las Personas, la sostenibilidad del "trabajo" y establezca la Sociedad.

10) La evolución del "trabajo" no implica solo "lo económico" y "lo técnico", sino que va más allá en la estabilización de la Sociedad, condición *sine qua non* para el "crecimiento cuantitativo y cualitativo" de la economía, pero, todo ello anclado en el "fin" de la economía: el desarrollo de la persona tanto en sus competencias como en su "cooperación" al desarrollo de los demás (*bien común*) en el marco de un proceso eficiente de la utilización de los recursos (*productividad*).

En el actual contexto tanto tecnológico como económico con la apertura de las Sociedades vienen a coincidir las exigencias ético-económicas de la mayor integración de la Persona en el "trabajo" en las organizaciones con las exigencias de *innovación* y de *involucración* de la persona, con crecientes competencias y dimensión social, para poder contribuir a resolver los problemas de "coordinación económica y técnica". Sin el compromiso de la persona y su desarrollo difícilmente se va a dar respuesta a la creciente complejidad de los "procesos de coordinación" técnico-económica y social.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- "Carta Encíclica" Laborem Exercens", Su Santidad Juan Pablo II, en: Estudios sobre la Encíclica Laborem Exercens, ed. BAC, Madrid, PP.1-63.
- "Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft", ed. Biskup, R. y Hasse, R., Haupt Vlg. Berna, Stuttgart, Viena.
- "Digitalisierung" (Mayo 2015), en Argumente zu Unternehmensfragen ed. Idw, Colonia.
- "Exhortación Apostólica Evangelii Gaudium" (2013), Santo Padre Francisco, Tipografía Vaticana, Vaticano.
- "Papst: Diese Wirtschaft tötet-Franziskus greift Kapitalismus an aber einige Thesen sind kaum haltbar", en FAZ, 30 noviembre 2013.
- "Staatliche Interventionen in einer Marktwirtschaft" (1979), "Dictamen del Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft", Bonn.
- "To have and to hold" (2015), en The Economist, Special Report "Family Companies", 18 de Abril 2015.
- ALVIRA, R. (1987), "¿Qué significa trabajo?", en: Estudios sobre la Encíclica Laborem Exercens, ed. Fernández Rodríguez, F., BAC, Madrid, pp.185-200.
- BARTON, D., (2011), "Capitalism for the long term", en HBR, Marzo 2011.
- BLAIR, T. (2012), "Leading tranformation in the 21st Century", en "Gouvernement designed for new times", McKindsey.
- CARDENAL REINHARD MARX (2013), "Los tres pilares de la Doctrina Social de la Iglesia" en: Intervención en el Encuentro Internacional de la Fundación Centesimus Annus -Pro Pontifice (Roma, 23 de Mayo 2013).
- CARDENAL REINHARD MARX (2014), "¿Una Europa Social?", en Documentos a Debate, núm.69, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- COASE, R. H. (1937), "The nature of the firm" en Economía 1937, p.386 ss.
- COMECE (2014), "Declaración de los Obispos de COMECE: las elecciones de 2014 al Parlamento Europeo", Bruselas.
- DAVIS, I. (2005), "The biggest contract", en The Economist, núm.27, 27 de Mayo 2005.
- DIERKES, M. y ULLMAN, A. (1977), "Actitudes de los empresarios europeos ante el tema de la Reforma de la Empresa. Resultados de una encuesta internacional", en Fórum Universidad-Empresa, Núm.7, ed. Fundación Universidad-Empresa, Madrid.
- 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. (1987), "El factor humano en la empresa-Análisis a la luz de la "Laborem Exercens" y de la evolución actual de la empresa", en: "Estudios sobre la Encíclica Laborem Exercens, ed. Fernández Rodríguez, F., ed. BAC, Madrid, pp.681-717.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2013) "En la Búsqueda de un nuevo paradigma económico-social", en Conferencias y Trabajos de Investigación, 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. (2014), "¿Hacia una Economía Social de Mercado? La dimensión Societaria de la Economía: su articulación y su desarrollo", Conferencia pronunciada en Roma el 9 de Abril 2014 en "Conversaciones en el Palacio de España II: Ideas para reformar Europa". (Manuscrito)

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014), "Economía y Sociedad en un mundo Globalizado. Papel de la empresa y del empresario", Conferencias y Trabajos de Investigación, número 361, IDOE, Universidad de Alcalá.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014), "El empresario en la Sociedad: su contribución al desarrollo de la persona y de sus Instituciones", en: Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.363, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014), "El factor trabajo, recurso privilegiado. Dimensión técnico-productiva y dimensión humana", en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.369, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014), "Impacto de la Globalización en el desarrollo de las personas. Procesos de transformación y cambio de las Instituciones Económicas y Empresariales", en Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.367, 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.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014), "La figura del empresario en el Ordenamiento Económico-Societario", Conferencias y Trabajos de Investigación, número 360, IDOE, Universidad de Alcalá.

HOMANN, K. (2007), "El Programa ético de la economía de mercado", en Documentos a Debate núm.16, IDOE, Universidad de Alcalá.

ISSING, O. (2011), "Globalisierung-Widerstand zwecklos? en "Zukunftsfragen der Gesellschaft", Conferencia 16 de Febrero 2001, ed. H. Hesse.

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.

KOCH, S. (2015), "¿Tiene futuro Europa?", en Documentos a Debate, Núm.70, Marzo 2015, 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 a Debate, núm.28/Junio 2008, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

KÖHLER, R. (2015), "Organización del Marketing", en: Documentos a Debate, núm.71/, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

LEHMANN, CARDENAL KARL (2007) "La solidaridad necesita responsabilidad propia", en: Documentos a Debate, Nr.13, Octubre 2007, IDOE, Universidad de Alcalá. Alcalá de Henares.

LÓPEZ QUINTÁS, A. (2014), "La ética o es transfiguración o no es nada", ed. BAC, Madrid.

MAUCHER, H. (2014), "Retos actuales y futuros de la dirección de las empresas", Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.364, IDOE, Universidad de Alcalá.

MIROW, M. (2011), "Retos a la estrategia empresarial del siglo XXI", Conferencias y Trabajos de Investigación, núm.337, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

MÜLLER, W. (2014), "Die Arbeitswelt der Älteren ist überhaupt nicht in Ordnung...", en Arbeitnehmer, Cuaderno 6.

MÜLLER-ARMACK, A. (1976), "Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik", 2ª ed., Paul Haupt Vlg. Berna-Stuttgart.

MÜLLER-ARMACK, A. (1981), "Genealogie der Sozialen Marktwirtschaft", Haupt Vlg, 2º Auf.

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

RAPPE, H. (2000), "Das Menschenbild der Gewerkschaften", en Das Menschenbild in Wirtschaft und Gesellschaft", ed. Biskup, R. y Hasse, R. (ed), Haupt Vlg, Berna, Stuttgart, Viena.

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

SEGURA, A. (1987), "¿Qué significa "persona" en la Encíclica Laborem Exercens" de Juan Pablo II, en "Estudios sobre la Encíclica Laborem Exercens", ed. F. Fernández Rodríguez, BAC, Madrid, pp.165-183.

SIMON, H. (2012), "Hidden Champions-Aufbruch nach Globalia", Campus Vlg. Frankfurt/New York.

TUCHTFELD, E. (1989), "Der Mensch in Unternehmen", ed. Meyer-Dohm, Paul Haupt Vlg. Berna.

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

VON NELL BREUNING, O. (1956), "Wirtschaft und Gesellschaft", tomo I: Grundfragen, Verlag Herder, Friburg

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