

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE  
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 334  
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

## **EMPRESA Y EMPRESARIO EN LA SOCIEDAD**

### ***Contribución a su desarrollo y sostenibilidad***

Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Marzo 2011

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

**Resumen:**

#### **EMPRESA Y EMPRESARIO EN LA SOCIEDAD** *Contribución a su desarrollo y sostenibilidad*

En una Sociedad abierta la empresa y el empresario constituyen una categoría societaria para el desarrollo de las personas y de la Sociedad. Lo que depende tanto de la adecuada ordenación de los entornos Societarios y económicos como de la adecuada armonía entre Estado y Mercado en búsqueda de una eficiente configuración de los dos criterios básicos: libertad y responsabilidad. Hay que ir más allá del pensamiento neoclásico y contractualista para diseñar, configurar y realizar una eficiente disposición de los recursos escasos y buscar en la cooperación la eficiencia económica de los mercados incidiendo en los comportamientos individuales e institucionales. La categoría societaria de la empresa y del empresario en esta nueva configuración abierta es la respuesta del éxito para asegurar el desarrollo integral de las personas y de las instituciones.

**Palabras clave:** Empresa, empresario, estado, mercado, orden económico-social, competencia, economía social de mercado, sistema de valores, ética empresarial, lógica económica.

**Abstract:**

#### **THE BUSINESS AND BUSINESSMAN IN SOCIETY** *Their Contribution to Development and Sustainability*

In an open Society businesses and businessmen and women conform a social category that contributes to the development of the individual in that Society. This depends upon the suitability of how social and economic environments are ordered as well as upon a harmony between the State and Market in order to conform efficiently the two basic criteria of liberty and responsibility. We need to go beyond Neoclassical and contractualist thinking in order to design, configure and construct the efficient availability of scarce resources and seek economic efficiency in the markets through individual and institutional behaviour. The social category of the Business and the Businessman in this new open configuration is the successful response that will guarantee the integrated development of individuals and institutions.

**Key words:** Business, businessman, state, market, socio-economic order, competition, social economic market, values system, business ethics, economic logic.

**Clasificación / Classification:** JEL M10, M20, M19, A13, L14, L21, L22

#### **Consejo de Redacción:**

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

#### **Secretaría y Administración:**

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

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

ISBN 84-8187-190-7

## ÍNDICE

|   | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| 1. Papel del Empresario en los procesos de cambio .....                         | 4             |
| 2. Ordenamiento Económico-Social generador<br>de la Capacidad Empresarial.....  | 6             |
| 3. Sociedad y Economía como claves Empresariales .....                          | 10            |
| 4. Estado y Mercado: Articulación de la acción Empresarial .....                | 11            |
| 5. El Empresario en el entramado Corporativo<br>y Ejecutivo de la Empresa ..... | 15            |
| 6. Lógica Económica y Lógica Social:<br>Espacio Ético del Empresario .....      | 17            |
| 7. Bibliografía .....   | 20            |

## **EMPRESA Y EMPRESARIO EN LA SOCIEDAD**

### **Contribución a su desarrollo y sostenibilidad**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Catedrático em. de Política Económica de la Empresa  
Universidad de Alcalá

#### **I. Papel del Empresario en los Procesos de Cambio**

Una Sociedad abierta es el hábitat natural de la empresa y del empresario en el sentido que aquí se quiere interpretar. Una Sociedad cerrada, o ámbitos de la Sociedad y de la Economía cerrada no es el espacio en el cual pueda desarrollarse la empresa como tal, ni el empresario como esa figura clave en el desarrollo de la Sociedad. Tal como señalaba un gran empresario Mohn<sup>1</sup>: "Lo que nosotros necesitamos en esta situación son personas con una experiencia directiva orientada a conseguir prestaciones y sobre todo con capacidad de aprendizaje"

Hay dos aspectos que caracterizan de manera muy significativa el debate actual sobre la empresa y el empresario:

1. En una *Sociedad abierta*, cuya actividad económica se realiza en una economía de mercado, la misión del empresario tiene una *dimensión societaria*. El que fuera Presidente de la República Federal Alemana señaló en un discurso Institucional clave este papel al señalar que

"dirigir una empresa no termina en la puerta de la fábrica... casi todos saben, cuánto debe su éxito a las condiciones marco de la Sociedad. Sin estabilidad política y jurídica, sin infraestructuras públicas, sin paz social, sin confianza en el futuro y sin el sentido de lo "común" le falta a la empresa la base de su éxito"<sup>2</sup>.

2. En la dinámica actual supone la plena integración de los entornos cambiantes tanto por el impacto global como local en la visión, el diseño y la organización empresarial. No existen fronteras precisas entre el entorno y la empresa, sino que son altamente difusas y prácticamente es un espacio de continuidad en el que se implica a la empresa y al empresario. El Presidente de una de las principales Asociaciones Empresariales Adenauer<sup>3</sup> lo define en base a cuatro principios: "libertad, propiedad, competencia y responsabilidad".

"En favor de estos principios luchamos, porque de lo contrario el mercado no puede funcionar, porque de lo contrario no tendríamos ningún espacio para configurar nuestro modelo empresarial de negocio. Pero el Estado debe garantizarnos estos principios. El mercado sólo no puede ordenar todo"

<sup>1</sup> Mohn, R., (2003), "Die gesellschaftliche...", ob.cit., p.121

<sup>2</sup> Köhler, H., (2009), "Discurso ...", ob.cit., p.2

<sup>3</sup> Adenauer, P., (2010), "El Principio...", ob. cit., p.2

Hoy no caben conceptos de empresa y de empresario delimitados perfectamente del entorno. Quizá, y con poco éxito científico, sirvan para un análisis en base de modelos, pero la realidad es otra.

La empresa no posee, por tanto, meramente una *categoría técnico-social* donde se realizan actividades generadoras de productos y servicios para satisfacer las necesidades vitales y culturales de la Sociedad, sino que la empresa tiene hoy, en una Sociedad abierta y en una economía de mercado, una categoría prioritariamente "*societaria*". La empresa eficiente no puede realizar sus *dimensiones técnico-sociales* si a la hora de establecer los *valores* y los *objetivos empresariales* en los que descansa la gestión de los recursos escasos no dispone de una clara orientación hacia los entornos y su configuración, no solamente en lo que afecta a mercados, sino en la propia constitucionalidad social.

La consideración y el análisis de la empresa en sus entornos societarios ha sido ya una cuestión tratada desde hace mucho tiempo en la teoría económica de la empresa<sup>4</sup>. Sin embargo, el análisis económico se ha centrado en sus modelizaciones neoclásicas en lo que constituye el hecho de la actividad interna de combinar factores de producción para lograr productos y servicios. Solamente en épocas relativamente recientes se han integrado mercados (el marketing) y lo societario se ha establecido en base de normas jurídicas y sociales como el marco legal para la realización de sus operaciones, desarrollando teorías en torno al "contractualismo". Lo cual, como se puede apreciar, dista mucho de la realidad en la que nos movemos.

Los intentos que se vienen realizando para desarrollar una ampliación de este marco empresarial y del empresario en el sentido de esa *dimensión societaria* en base a la "*responsabilidad social corporativa*" constituyen una primera aproximación todavía muy lejana de esa realidad corporativa de la empresa en la sociedad.<sup>5</sup>

Todas aquellas interpretaciones harto restrictivas del concepto de empresa en los modelos teóricos de la economía, por un lado, pero también el erróneo desarrollo conceptual asumiendo comportamientos "oportunistas" y los correspondientes desarrollos teóricos "contractualistas",<sup>6</sup> por el otro, han impactado de manera muy significativa en este complejo proceso de integración del entorno y de la empresa en la función empresarial como tal. Es por ello que el Presidente de la Federación Alemana de Industrias, el Profesor Keitel, señala de manera muy certera y con gran preocupación que la crisis puede "producir a largo plazo una pérdida de valor...que puede aumentar la caída de la credibilidad, precisamente de las élites económicas y políticas, que desemboque en una pérdida de confianza en nuestro orden societario y económico".<sup>7</sup>

A lo que debe además añadirse que la actual dinámica de cambio permanente y las exigencias de continua transformación como consecuencia de la globalización, de los avances tecnológicos y de la ampliación de las áreas económicas, con un mayor efecto de integración, obliga a conceder a la gestión empresarial un peso más decisivo en el diseño y en la integración de sus entornos. Es la realidad y no podemos diluirla en un debate metodológico positivismo *versus* normativismo, sino que los *valores*, los *sistemas de valores* y los *objetivos* que se derivan de este engarce indisoluble entre el

<sup>4</sup> Gutenberg, E.,(2001), "Economía...", ob. cit., pp.19ss y Albach, H., (2001) "Economía...", pp.237

<sup>5</sup> Davis, I. (2005), "The biggest...", ob. cit

<sup>6</sup> Albach, H. (2010), "Ética...", ob.cit., p.2

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

entorno y la empresa constituyen la base fundamental de su éxito y define el nuevo papel del empresario.

De ahí el creciente peso de lo "corporativo", de lo "Institucional", como núcleo principal de engarce entre el cambiante entorno empresarial y el núcleo interno de la actividad empresarial en su dimensión socio-técnica: uso eficiente de los recursos escasos en los entornos y en el contexto interno de la empresa: productividad integral. Pero ésta, la productividad, no es solo la resultante del esfuerzo de la *eficiencia socio-técnica interna* de la empresa, sino que es el creciente efecto integrador con la productividad externa de la empresa, la productividad que aporta el entorno. Cada vez es más ésta la que determina el éxito o fracaso de la contribución empresarial y del empresario a la sociedad. Los modelos neoclásicos se quedan inoperantes en aras de la "pureza científica"<sup>8</sup>.

Todo lo cual se recoge en dos claves fundamentales: la primera, solamente a través del *desarrollo de la competencia en los entornos*, se disponen de las competencias empresariales para dar a la economía el papel que le corresponde en la sociedad: "objetivo de la economía es el de satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una Sociedad para el desarrollo humano, esto es, el "bien común"<sup>9</sup>. Afirmación que puede encontrarse, al mismo tiempo, reflejada, en la afirmación del responsable de la Federación Empresarial antes mencionada, al señalar que

"yo me declaro a favor de la afirmación de que la finalidad de la economía no está en la misma economía, sino en su contribución humana y societaria. Por eso el mercado es un instrumento regulador no un fin en sí mismo. Al mismo tiempo, el Estado debe establecer las condiciones marco que impidan el abuso y mantengan la competencia. En la competencia se encuentra también una dimensión social"<sup>10</sup>.

Y la segunda significa fundamentalmente que la gran contribución, desde el punto de vista de la empresa y del empresario en una sociedad abierta cambiante se refleja en la *capacidad innovadora Schumpeteriana* y, consecuentemente, en el desarrollo de la productividad para un uso más eficiente de los recursos escasos a nivel interno y externo de cada una de las empresas al servicio de la sociedad.

## II. Ordenamiento Económico-Social generador de Capacidad Empresarial

La actividad empresarial presupone la disposición de un amplio espacio abierto en el que personas e Instituciones puedan generar una dinámica empresarial que precisa renovarse y fomentarse permanentemente. No sirve con establecer marcos normativos, estructuras, sino que implica bastante más: la asunción por la Sociedad del papel de la empresa y del empresario como componentes básicos del desarrollo y la sostenibilidad, del desarrollo integral de las personas y de sus instituciones.

Al propio tiempo, la empresa y el empresario deben desarrollar una cultura empresarial en la que "el objetivo supremo de una empresa es su contribución a la Sociedad".<sup>11</sup>

<sup>8</sup> "The Philosophy...", (2008), pp.4ss

<sup>9</sup> Utz, A.F. (1998), "Ética..." ob.cit., p.24

<sup>10</sup> Keitel, H.P., (2009), "El futuro..." , ob.cit.,p.4

<sup>11</sup> Mohn, R., (2003), "Die gesellschaftliche..." , ob. Cit., 77

Pues se trata fundamentalmente de generar los dos factores claves para el desarrollo de las personas y de la empresa:

- Libertad y
- Responsabilidad

El comportamiento empresarial genera "libertad que solamente se da con responsabilidad, la responsabilidad social y el éxito económico no se excluyen entre sí, más bien se condicionan mutuamente"<sup>12</sup>

Ambas claves se deben dar en todas y en cada una de las personas y de las Instituciones para asegurar el éxito de la empresa. Este éxito depende de la *cooperación* de muchos, y tienen que ser sus valores "societarios" los que constituyan la base originaria de este proceso tal y como también se recoge en la afirmación del Presidente de los Empresarios Alemanes el Profesor Keitel:

"cada uno de nosotros debe reflexionar sobre la propia responsabilidad, Estado, Economía, Sindicatos, Escuelas deben proponerse un objetivo: situar a las personas en una posición que les permita vivir en libertad y propia responsabilidad. Si se consigue el equilibrio entre Estado y Mercado y las élites promueven valores, entonces no necesitamos inquietarnos por la economía social del mercado"<sup>13</sup>.

Esto es, del ordenamiento económico-social que sirve de marco de referencia para el espacio empresarial depende el desarrollo de las personas y de la empresa, ya que

"uno de los efectos colaterales que no deben subestimarse de esta cultura empresarial es que la identificación de todos sus participantes con su empresa crea sorprendentemente nuevas posibilidades de técnicas de dirección que permiten delegar responsabilidad hasta los más bajos niveles empresariales..."<sup>14</sup>,

con el enorme impacto en los "costes de coordinación".

Esta concepción del desarrollo de un orden económico-social y del ordenamiento empresarial no puede basarse en la "asunción" teórica de que todas las personas se *comportan* como "oportunistas" y que la *cooperación* solamente se entiende "contractualmente".

Tal como se viene apreciando durante los últimos años las consecuencias de esta concepción han sido desgarradoras tanto para las personas como individuos como también para las propias Instituciones<sup>15</sup>.

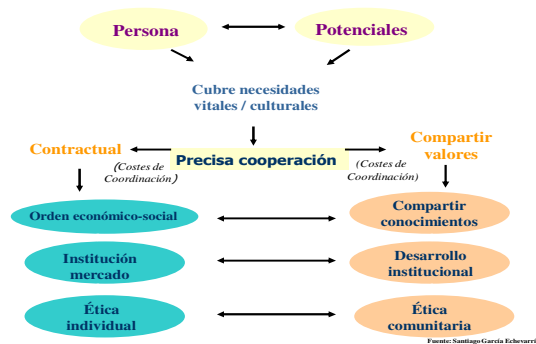
<sup>12</sup> Keitel, H.P., (2009), "El futuro..." , ob. cit., p.1

<sup>13</sup> Keitel, H.P., (2009), "El futuro..." , ob.cit.,p.4

<sup>14</sup> Mohn, R., (2003), "Die gesellschaftliche..." , p.65

<sup>15</sup> Lammert, N., (2010), "Comportamiento..." , ob.cit. pp. 213

Figura 1: Persona y Orden Económico Social



Se precisa recuperar el papel de la persona y el de las Instituciones al objeto de poder generar la *confianza* que haga posible de nuevo la *cooperación* entre las personas y las Instituciones y no parece que la realidad lo esté entendiendo así, lo cual conlleva constantemente a un mayor *cierre societario y económico* como consecuencia de crecientes controles, reducciones crecientes de libertad y mayor dilución de las responsabilidades en personas e Instituciones. Esta es la realidad del día a día.

En el propio contexto de la Cultura Americana el Presidente de una Sociedad consultora como McKinsey Sr. Davis,<sup>16</sup> señaló, en una gran contribución en el *Economist*, que tenía ya, sin duda, un carácter predictivo:

“hace más de dos siglos Rousseau Contrat Social sirvió para sembrar la idea entre los Líderes Políticos que deben servir al *bien común* a menos que quieran ver amenazada su propia legitimización. Los CEO’S de las actuales grandes corporaciones deberían asumir la oportunidad para restablecer y reforzar su propio contrato social con el fin de ayudar a asegurar a largo plazo los billones invertidos por los accionistas”,

lo que refleja una orientación muy clara, con una gran experiencia acumulada, sobre la necesidad de ir rompiendo claramente con conceptualizaciones erróneas desde el punto de vista anteriormente señalado.

Esta dimensión de la *cooperación* en una Sociedad abierta constituye precisamente la categoría “*societaria*” por excelencia, tanto de la empresa como del empresario, ya que con ello se tratan de reducir radicalmente los “*costes de coordinación*”, los verdaderos costes fijos no registrados contablemente, en todos los *procesos de cooperación* internos en la empresa y externos a la misma. Esta dimensión va más allá de “*lo contractual*” y descansa en el *sistema de valores societario* que permite generar confianza y una mayor transparencia que facilita la sostenibilidad tanto de las propias relaciones de mercado como de las personas implicadas. Los “*oportunistas*”, los “*pelotazos*”, no conllevan efecto de confianza y mucho menos de *productividad*.<sup>17</sup> “sin confianza no podemos hacer una economía sostenible.

<sup>16</sup> Davis, I., (2005), “The biggest...”, ob.cit.

<sup>17</sup> García Echevarría, S., (2010), “La productividad...”, ob.cit., pp.28 ss

Lo demuestra la dañada circulación monetaria entre los Bancos. Sin confianza no queda más que imponer fuertes controles”,<sup>18</sup> que es lo que de forma permanente se está produciendo

Un orden económico y social que amplíe el campo de libertad de la empresa y del empresario se basa en la capacidad de generar responsabilidad ante el mismo. Pero la responsabilidad no es una mera categoría jurídico-normativa, sino que va más allá, lo que no recoge la imperfección de los contratos: “...responsabilidad es la categoría moral precisamente también en la economía que plantea enormes exigencias en la economía de mercado y en la competencia a todas y a cada una de las personas implicadas”<sup>19</sup>.

La viveza y la persistencia de un amplio espacio empresarial descansa precisamente en promover permanentemente la *competitividad* que implica el desarrollo de las competencias de las personas, condición básica para el desarrollo de una *cultura de la productividad* y de la *innovación*.<sup>20</sup> No se lograrán avances serios en productividad si solo se reserva ésta al ámbito *socio-técnico*, por lo que hay que adentrarse más en el principio de la competitividad entendido como la pieza fundamental del *desarrollo integral de la persona* y de su sostenibilidad. Muchos de los problemas actuales desaparecerían en sus dimensiones trágicas en las que se plantean si la persona tuviera y se le diese esa capacidad de respuesta sostenible. Donde no se enfoque en esta orientación y en los *valores* que la sustentan es imposible lograr, construir y desarrollar un amplio espacio empresarial. Sus valores prioritarios solamente son los que genera una *cooperación* con bajos “costes de coordinación” que luego tendrán un reflejo correcto o incorrecto en los instrumentos socio-técnicos: por ejemplo, el problema de la relación entre retribuciones/compensaciones y aportaciones o resultados.

La *competencia* es el eje fundamental sobre el cual descansa el ordenamiento económico que hace posible la apertura y consolidación de un espacio empresarial.

Todo lo que sea orientarse al Estado, en sus más diversas dimensiones, pasa de largo sobre esta dimensión empresarial y la capacidad creativa e innovadora del mismo (*Schumpeter*), lo que afecta a su propia responsabilidad frente a la Sociedad:

“pues la economía de mercado vive de la competencia y de la limitación del poder económico. Vive de la responsabilidad y del compromiso personal por la propia acción: necesita transparencia y fidelidad al derecho. Las personas deben poder confiar en todo esto”<sup>21</sup>.

Por esto

“precisamente la crisis confirma el valor de la economía social de mercado. Es algo más que una ordenación económica. Es un orden de valores. Una libertad y responsabilidad para la utilidad de todos. Contra esa Cultura se ha actuado. Descubramos de nuevo el rendimiento Cultural de una Economía Social de Mercado”,<sup>22</sup>

<sup>18</sup> Keitel, H. P., (2009), “El futuro...”, ob.cit., p.3

<sup>19</sup> Ockenfels, W.,(2008), “Los valores...”, ob.cit., p.3

<sup>20</sup> García Echevarría, S., (2010), “La productividad...”, ob.cit., pp.31 ss

<sup>21</sup> Köhler, H., (2009), “Discurso...”, ob.cit., p.3

<sup>22</sup> Köhler, H., (2009), “Discurso...”, ob.cit., p.3

esto es, ese orden económico que hace posible acercarse a la realidad de *lo económico*, de *lo social* como piezas constitutivas de toda acción humana.

Solamente un orden económico-social orientado al *desarrollo integral de la persona* generará un contexto societario. La dimensión y la acción empresarial estarán permanentemente dinamizando este proceso de libertad y responsabilidad dentro del marco societario de una economía de mercado y conforme a los valores básicos que garantizan la sostenibilidad del desarrollo. La recuperación de la *persona*<sup>23</sup> y la recuperación de las *Instituciones* que configuran el ordenamiento económico social, en particular de la empresa, son la base para la generación de *confianza* como fundamento de la *cooperación* como su valor originario.

### III. Sociedad y Economía como claves Empresariales

Cuando se plantea cual es el papel de la empresa y del empresario debe subirse necesariamente del debate instrumentalista, clásico y diario, técnico sobre el Estado-Mercado a su categoría superior: *Sociedad y Economía*. El Estado y el Mercado juegan, en una gran medida, su papel instrumental, aunque ambas instituciones contengan también, sin duda, aspectos constitutivos tanto en lo que afectan a la Sociedad como los que afectan a la propia Economía, tal como se verá a continuación.

La figura de la empresa y la del empresario en su sentido nato pertenece a la categoría Societaria, como ya se ha señalado. Y no se trata de una mera instrumentalización sobre cómo se realizan los procesos económicos, sino que ambas, empresa y empresario configuran, comparten, una de las cuestiones básicas de toda Sociedad: la articulación del uso eficiente de recursos escasos para satisfacer las necesidades vitales y culturales de la persona. Pero para ello se precisa de personalidades, de personas capaces de garantizar los sistemas de libertad económica (economía de mercado) y de la política (democracia).<sup>24</sup> El empresario juega un papel destacado en estos procesos y es la clave de su sostenibilidad, tanto de la Institución empresa como de la propia personalidad del empresario. Es su gran y primaria aportación a la Sociedad en la que descansa su legitimización societaria.

En esta *categoría societaria* es donde se debate el papel de la empresa abierta en una economía de mercado, dentro de un orden de Sociedad y económico-social abierto y cuyo representante nato es la persona del empresario. Es por lo que la función empresarial va más allá de su mera dimensión *funcional, socio-técnica*, que intrumenta la respuesta a las necesidades de la Sociedad en ámbitos claves de la misma: desde la disposición de bienes y servicios eficientemente transformados para la solución de las necesidades de las personas a la solución de los problemas clave como empleo, formación profesional, imagen de un País, producto, servicio etc. La realidad actual lo está planteando permanentemente. Son todas ellas funciones de *categoría societaria* y no meramente *técnica y económica*. La eficiencia y la disposición de recursos humanos, por ejemplo, adecuadamente formados, implicados en la dimensión corporativa de la empresa, la generación de valores compartidos entre los miembros de una misma empresa, entre otros muchos, no puede esperar la empresa que se lo facilite el Estado.

<sup>23</sup> García Echevarría, S., (2008), "Wo bleibt...", ob.cit., pp.28 ss

<sup>24</sup> Ockenfels, W., (2008), "Los valores ...", ob. cit, p.3

Y como señala Mohn: "Y no por último la posible minimización mediante la cultura empresarial de las pérdidas por fricciones y el incremento de las prestaciones como consecuencia del logro de los objetivos y del comportamiento empresarial"<sup>25</sup>. La empresa y el empresario se juegan aquí su propio espacio para que tenga lugar el trato eficiente tanto en la *acción técnico-social* de la empresa como en su posición en los propios *mercados* y en la *Sociedad*. Sin ello no es posible un management eficiente puesto que faltarán los *objetivos corporativos* claves.

La economía, como categoría societaria relevante en toda Sociedad moderna, descansa en la articulación de una serie de valores implicados en un orden económico-social que haga sostenible el funcionamiento de la empresa, y este ordenamiento económico y social es un *sistema de valores* en los cuales la empresa y el empresario consiguen esa "*dignidad societaria*" que les legitima. Pero, consecuentemente, con ello obtienen un retorno altamente positivo por la reducción de los "*costes de coordinación*" en el propio contexto societario y le permite disponer de la credibilidad y aceptación societaria que facilita lo que ciertamente precisa toda empresa: *flexibilidad y espacio* para la gestión empresarial. Esta *libertad no se genera por un mero entramado legislativo*, sino que su *performance* exige ir más allá en la aceptación del papel del empresario en la Sociedad. Es por lo que Keitel señala como Presidente de la Federación Empresarial Alemana en su toma de posesión:

"la gran aportación de la economía social de mercado ha sido que ha encarrilado el capitalismo por sus debidos cauces, que ha situado la aspiración al beneficio al servicio de la utilidad común, que ha reconciliado, por tanto, la propia utilidad con la de toda la sociedad. Se basa por lo tanto en la confianza. Sin decencia y virtudes ciudadanas se pierde todo. Sin confianza no podemos hacer una economía sostenible".<sup>26</sup>

La gran aportación de la "*dignidad*" *empresarial* como pieza fundamental en la que descansan los sistemas de valores son el referente clásico, pero cada vez más moderno de esta dimensión empresarial. La imagen corporativa de ámbito empresarial y que afecta decididamente a la imagen de los Países, posee un papel prioritario de la función empresarial en la construcción de una Sociedad y una economía estable y sostenible merced a la libertad lograda, conseguida día a día, con su esfuerzo y aportación a la Sociedad. Conseguida por él mismo como empresario.

No se trata de meras actuaciones altruistas, que tienen sin duda su papel, sino de la fundamentación de la legitimización de la empresa y la responsabilidad societaria del empresario. Aquí está la clave de la verdadera sostenibilidad de la empresa y del empresario en una Sociedad abierta.

### IV. Estado y Mercado: Articulación de la acción Empresarial

Ambas Instituciones *Estado y Mercado* son el objeto del eterno debate en la configuración Instrumental de la Sociedad y de la Economía. En una Sociedad abierta, democrática, el Estado asume en principio, por elección, la realización de los valores de esa Sociedad e instrumenta políticamente los mismos con todos los problemas que conforman luego la realidad.

Esta realidad establece las bases que sirven para sentar los *objetivos* de las diferentes políticas laborales, educativas, sanitarias, etc. en el ámbito del legislativo. Su

<sup>25</sup> Mohn, R. (2003), "Die gesellschaftliche...", ob.cit., p.121

<sup>26</sup> Keitel, H.P., (2009), "El futuro...", ob.cit., p.4

formalización normativa se realiza a través de los Órganos Parlamentarios, que, por otra parte, influyen con los valores representados que hacen factibles, en mayor o menor grado, su realización. Entre otros aspectos se refieren a la ordenación del ámbito económico-social. Esta relación entre *Estado y Mercado* como señala Keitel se refleja en el momento actual como crucial:

“Nos encontramos en medio de un debate sistémico. Se trata de la relación entre Mercado y Estado. El vuelco intensificará el debate sobre la futura orientación económica y de la Sociedad. Si queremos defender la Economía Social de Mercado no debemos ser buscadores del Estado. Porque es el mercado el que crea bienestar en cuanto que hace posible que las personas logren su rendimiento”<sup>27</sup>,

lo que refleja claramente la respuesta a la crisis.

El *Mercado* constituye, por su parte, una de las instituciones clave en el diseño fundamental de una economía. Esta puede configurarse, articularse, de muy diversas formas instrumentales que van desde la asunción por el Estado de las funciones económico-sociales, la creación de empresas y el establecimiento del marco, del espacio de que dispone el mercado, hasta las más diversas formas de organizar una economía que descansa en el funcionamiento del mercado. Este permanente debate tanto en la teoría como en la realidad cotidiana domina día a día en el quehacer de la empresa y del empresario. Es su función prioritaria que no debe olvidarse.

El *mercado* constituye la forma más cercana a la persona para configurar oferta y demanda sobre la que la persona elige libremente aquella alternativa que considera más adecuada, eficiente, para cubrir sus necesidades. Existen múltiples formas de concebir la configuración de una Economía de Mercado, desde un dominio de la más amplia libertad de actuación hasta las formas enmarcadas en normas económico-sociales que establecen los espacios disponibles para la empresa y el empresario. La definición de Albach permite apreciar una de estas interpretaciones que establece el criterio: “los mercados eficientes crean superávits que permiten dotar de forma satisfactoria a los más débiles de una Sociedad...”<sup>28</sup>, lo cual lleva a un debate actual sobre la interrelación entre “lo económico” y “lo social” que se verá más adelante.

La interrelación entre Estado y Mercado, la mutua interferencia entre ellos, es la clave del debate no solo político, sino que incide en la propia categoría societaria de la empresa y del empresario. Para Keitel<sup>29</sup>

“...el Estado debe establecer las condiciones marco que impidan el abuso y mantengan la competencia. En la competencia se encuentra también una dimensión Social. Evita posiciones dominantes del mercado, reduce los beneficios, premia la dedicación empresarial y el espíritu innovador, ofrece oportunidades”.

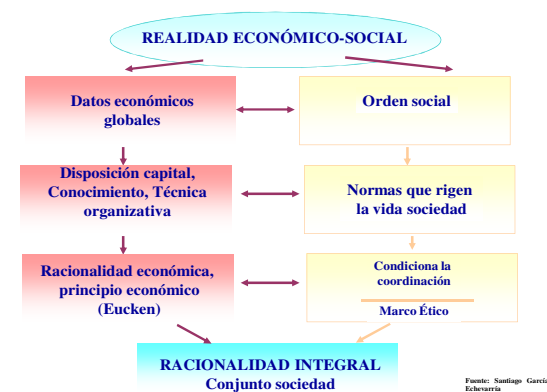
Para ello debe configurar, debe obligar a compartir entre el Estado y el Mercado, con la suficiente flexibilidad y capacidad de adaptación, sobre cómo se logra el criterio de eficiencia señalado por Albach que se acaba de mencionar.

<sup>27</sup> Keitel, H.P., (2009), “El futuro...”, ob.cit., p.1  
<sup>28</sup> Albach, H., (2010), “La economía...”, ob.cit., p.4  
<sup>29</sup> Keitel, H.P., (2009), “El futuro...”, ob.cit., p.4

Esto afecta en nuestros días de manera radical a casi todos los Países Europeos con el tema del endeudamiento y el Gobierno de los Países en su dramática incidencia en las expectativas y desconfianza.

Con el fin de dar forma organizativa a esta exigencia de *coordinación*, desmontando aquellas posiciones dogmáticas que anulan o reducen los criterios de eficiencia económico-social y sea posible asumir los rápidos procesos de cambio, es necesario definir un orden económico y social<sup>30</sup> (tal como ya se ha mencionado cambios derivados de la globalización, de la tecnología, de la apertura económica y, no por último, de cambios de valores y su influencia en las culturas económico y empresariales). Esto es, en el marco societario-económico se integran los principios económicos y la realidad social como partes integrantes que deben ser respetadas y observadas tanto por el Estado como por los agentes participantes en los mercados a la hora de configurar tanto los aspectos normativos de la realidad como los comportamientos de cada uno de los participantes y su campo de libertad y responsabilidad. Una de estas variantes en la ordenación económica socialmente responsable, entra en la concepción científica y en la acción Política bajo la denominación de “economía social de mercado”.<sup>31</sup>

Figura 2. Orden Económico-Social



Fuente: Santiago García Echevarría

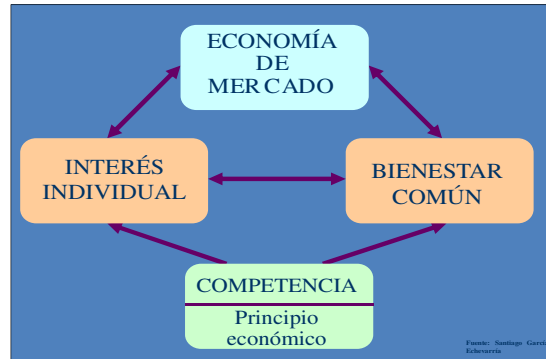
Un orden económico social se encuentra más allá de lo que es un sistema económico, ya que es un orden de valores. Una libertad y responsabilidad para utilidad de todos.<sup>32</sup>

Sobre esta base se establecen las normas instrumentales para flexibilizar los procesos de adaptación y no establecer sistemas rígidos que empeoren radicalmente los “costes de coordinación”.

<sup>30</sup> García Echevarría, S., (2010), “Consecuencias...”, ob.cit  
<sup>31</sup> Müller Armack, A., (1981), “Genealogie...”, ob.cit  
 Véase también Albach, H., (2010), “La economía...”, ob.cit  
<sup>32</sup> Köhler, H., (2009), “Discurso...”, ob.cit.

El papel del empresario es contribuir a asegurar un orden económico social que permita a la empresa su desarrollo sostenible en un proceso de cambio permanente. Dirigir una empresa es cambiar, adaptarse eficientemente a esos mercados eficientes. Y esta responsabilidad del empresario la tiene que asumir tanto para el desarrollo de la Sociedad y de las personas, donde se legitima el empresario (*bien común*), como por su propia supervivencia y desarrollo empresarial (*utilidad individual*), bases del crecimiento económico.

Figura 3. Economía de Mercado y Competencia



El *mercado*, como todos sabemos, es imperfecto y la normativa reguladora es así mismo imperfecta, y no hay manos invisibles que lo coordinen, sino partícipes en el mismo, con determinadas orientaciones y comportamientos, donde el empresario tiene un papel decisivo. Sin mercado no hay empresa y sin ésta no hay empresarios.

Como señala Ockenfels:

“Una economía social de mercado vive de la premisa de que hay ciudadanos conscientes que están dispuestos a desarrollar iniciativas, a poner saberes y capital, a asumir riesgos. Dicho brevemente cuando no hay responsables conscientes de las prestaciones moralmente correctas degenera la economía de mercado hacia una economía dirigida totalmente en la que el empresario muta a funcionario”.<sup>33</sup>

Con las consecuencias que ello implica en la Sociedad. Tal como señala Mohn al analizar la contribución empresarial y su relación con los sistemas públicos de gestión: “Para los directivos y empresarios de la economía, que están acostumbrados a reaccionar a la competencia y a dirigir orientados al rendimiento es muy difícilmente comprensible esta Mentalidad. Se confirma una y otra vez que nuestro sistema en el sector público no es competitivo...”<sup>34</sup>. Lo que plantea dadas sus dimensiones gestoras uno de los grandes retos de futuro.

<sup>33</sup> Ockenfels, W., (2008), “Los valores...”, ob.cit, p.3

<sup>34</sup> Mohn, R., (2003), “Die gesellschaftliche...”, ob.cit., p.11

## V. El Empresario en el entramado Corporativo y Ejecutivo de la Empresa

La búsqueda de eficiencia en los mercados descansa, por un lado, en la articulación tanto del orden económico-social como en el de la organización económica y, por otro lado, depende, en función de la propia eficiencia de la disposición de recursos escasos en cada una de las organizaciones empresariales. Y es aquí donde el empresario necesita de una alta capacidad empresarial que le permita visionar la evolución de la Sociedad, del Estado y del comportamiento de los otros agentes en los mercados, así como precisa de capacidad directiva por ordenar eficientemente la empresa en ese entorno cada vez más complejo y dinámico. El *engarce* entre la *dinámica de cambio de los entornos* y la *capacidad de respuesta empresarial* al diseño de los escenarios posibles, por un lado, y el management de su empresa, por el otro, es la clave de su éxito.

El incremento permanente de la *complejidad* del actual sistema abierto en el ámbito tanto Societario, como económico-financiero y social, obliga a otra forma de entender la acción empresarial frente a lo que ha sido usual hasta nuestros días, esto es, fundamentalmente funcionalista. No es posible pronosticar,<sup>35</sup> la incertidumbre es en situaciones “normales” difícil de calcular, pero hoy se hace harto difícil, cuando no imposible una posible estimación del *riesgo*, ya que es imposible evaluar mínimamente las probabilidades que permitan un cálculo económico. La incertidumbre determina y dificulta estos cálculos económicos reduciendo drásticamente los plazos temporales del cálculo, con el dominio del *corto plazo*, lo que hace difícil dar una respuesta a las estimaciones de *riesgo*.

Debe considerarse que el

“pensamiento a largo plazo se da por su propio interés en las empresas privadas y en las economías familiares. Los empresarios deben orientarse a las oportunidades para conseguir de forma sostenible beneficios si quieren sobrevivir. Quien piensa a demasiado corto plazo fracasa en la competencia. El orden de la economía de mercado genera comportamientos que son los adecuados para la solución de los problemas a largo plazo”.<sup>36</sup>

La economía como las empresas y las personas son necesariamente por esencia *largoplacistas*. Sus objetivos van más allá del corto plazo. De ahí el peso que últimamente se quiere dar al término “sostenibilidad”, que implica comportamientos largoplacistas. El que la *ingeniería financiera*, más que las finanzas en sus términos tradicionales, se hayan planteado en términos cortoplacistas no deben llevar a engaño a los responsables de las instituciones públicas y privadas. El largo plazo es sostenibilidad en la que deben descansar los *objetivos corporativos* de toda empresa y del empresario, en particular, la economía para la *creación de valor*.

Lo que se aprecia en la búsqueda de otras formas de estimación, como las *megatendencias*, para poder situar posibles *escenarios* empresariales, lo que obliga al empresario a una mayor percepción de todos aquellos elementos que configuran los *entornos empresariales*. De ello va a depender su éxito o fracaso.

<sup>35</sup> García Echevarría, S., (1970), “Planificación y pronóstico...”, ob.cit

<sup>36</sup> “Mehr langfristdenken...” (1994), ob.cit., p.54



La determinación de *valores y principios* en los que descansa el propio ordenamiento económico-social constituye, sin duda, una referencia hoy fundamental para generar transparencia y facilitar el medio y largo plazo al objeto de definir los posibles escenarios empresariales que van más allá de las posibles tendencias cortoplacistas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y competitivas, y consecuentemente más allá de lo "contractual". Y ello para asegurarse que los procesos de adaptación no generen altos "costes de coordinación" que pongan en peligro la propia subsistencia de la empresa. Esta dimensión "corporativa" de la empresa es clave no solo para su legitimización societaria, sino para coordinarse eficientemente con las otras instituciones y empresas que configuran su entorno. La creciente importancia de lo "corporativo" se produce por la creciente exigencia de la *eficiencia externa* de la empresa con el fin de establecer consecuentemente los objetivos que deben perseguirse con las diferentes *políticas empresariales*.

La *dimensión corporativa* va a definir los "costes de coordinación" con el entorno y la propia sostenibilidad de la empresa. Todo orden económico-social que no conceda un *amplio espacio corporativo*, sino que lo cierre con las regulaciones normativas disparará los "costes de coordinación" de la empresa con lo que reducirá la competencia y la creación de valor. Este logro de *espacio*, en particular frente al Estado, configura esa *búsqueda de la armonía* necesaria para que la *eficiencia* lleve a una mejor cobertura de las necesidades y se creen los "superávits" necesarios para cubrir otras necesidades actuales y futuras de la sociedad de carácter social. No pueden sustituirse esos "superávits" por *endeudamiento*, que es lo que ha sucedido con las consecuencias de una grave crisis económica y la puesta en entredicho de la propia dignidad de los Estados y de los Pueblos.

Figura 4. Objetivos Corporativos y Objetivos Funcionales



En la *dimensión operativa*, ejecutiva, la función clave del empresario es establecer la *orientación de la corporación*, así como los Principios en los que deben descansar los *objetivos funcionales* para lograr eficiencia interna, creación de valor, en el uso de los recursos escasos de los que dispone la empresa. La *orientación a los resultados* corresponden antropológicamente "sin duda" a la tarea ejecutiva de asignar correctamente los recursos escasos empresarialmente y generar procedimientos de coordinación socio-técnica cada vez más eficientes ("*costes de organización*"), lo que depende, en gran medida, de los objetivos funcionales establecidos. Y este es el vacío en la gestión pública.

De ellos depende el orientarse primeramente a los "*resultados corporativos*", a la creación de valor, a la contribución a la Sociedad. Por lo que estos *objetivos funcionales* no son una mera cuestión *socio-técnica per se*, sino que son el fruto de la *capacidad corporativa del empresario*, por un lado, y la eficiencia del management empresarial. Es por lo que Mohn destaca como ya se ha señalado, que la eficiencia se logra "no en última instancia por la posible minimización de las pérdidas por fricciones implícita en la Cultura empresarial y el incremento de los rendimientos por la aceptación de los objetivos y el comportamiento de la empresa"<sup>37</sup>

El giro que debe orientar la *política empresarial* es el *incremento de la productividad vía resultados* acompañada, simultáneamente, por una *política ahorrativa de recursos* en base a la innovación y la racionalidad de los procesos. Lo que implica que la persona constituye cada vez más en los *procesos de innovación* un papel relevante y debe, en gran medida, dejar de ser un mero factor de coste para pasar a ser generador de *creación de valor*. Esta es la otra función del empresario y en gran medida una de las asignaturas pendientes.

#### VI. Lógica Económica y Lógica Social: Espacio Ético del Empresario

La recuperación o mejor dicho la valoración societaria del empresario y de la empresa en una sociedad abierta constituye la tarea prioritaria y permanente de la propia acción empresarial. Y ello es necesario si quiere disponer del *espacio* preciso para realizar su contribución en la sociedad y desarrollar su capacidad competitiva. Lo que no se logra solo, como ya se ha mencionado, es por una mera perfección de los *procesos socio-técnicos*, sino por su orientación a la dinámica de los entornos y a la persona. La *eficiencia empresarial* descansa en la "*confianza*", en el desarrollo de las personas y en el de las Instituciones. Y esa confianza ni la da la imperfección "*contractual*", ni las posiciones "*oportunistas*" que dominan en la última década en nuestra Cultura y civilización.

Lo que remarca Mohn de forma unívoca al señalar que "en una cultura empresarial basada en la confianza y en la cooperación me parece que la huelga es un medio inadecuado para encontrar la solución apropiada para todos los partícipes".<sup>38</sup> La *cooperación* es la clave del éxito empresarial y de la economía en una Sociedad abierta, pues es la consecuencia de la *confianza*, de la fiabilidad, la transparencia y la propia dignidad humana e institucional.

Se deben, sin duda, reducir permanentemente los "*costes de coordinación*" vía *innovación* de procesos y productos, vía *formación*, pero, fundamentalmente, por la vía del *desarrollo integral de la persona*. La *persona* es la que tiene que "*generar valor*", tanto para ella misma como para la comunidad, la Institución, en la que coopera. La *cooperación* dentro y fuera de la empresa constituye la verdadera dimensión económica que permitirá eficiencia económica y social.

*Lo económico y lo social* (lo societario) son partes indisolubles de toda acción humana y esta dimensión de *confianza* en la que se trata de recuperar la persona y sus valores, sus potenciales y competencias, asumidas responsablemente en el marco de libertad, imprime la *innovación y el desarrollo*.

<sup>37</sup> Mohn, R., (2003), "Gesellschaftliche...", ob.cit., p.121

<sup>38</sup> Mohn., R., (2003), "Die gesellschaftliche...", ob.cit. p.64

Figura 5. Lógica Económica y Lógica Social



Ello supone nuevas formas organizativas, otros estilos de dirección y procedimientos que impulsen ese desarrollo personal con el que se suavizarían los graves problemas de nuestras Sociedades al haber "desaparecido" la persona y la Institución en el ámbito económico y social. Lo que hoy tenemos son sistemas, "cosas", hemos *cosificado los procesos y responsabilidades*, se ha perdido la referencia personal por lo que se ha *difuminado la responsabilidad y la libertad*:

"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>39</sup>

En torno al arduo debate sobre la orientación de la acción empresarial entre "Shareholders" y "Stakeholder", no solo por lo que afecta al análisis económico que se impulsa en los últimos 15 años, sobre todo, en cuanto a su impacto en Europa, se recoge en la opinión de un destacado empresario de cómo interpretar este debate originado a mediados de los 90:

"la lógica económica no significa que la responsabilidad de la empresa solamente pueda reducirse al objetivo principal de conseguir beneficios. Todo empresario estaría bien asesorado y no asigna al shareholder un valor demasiado alto, sino también a los intereses bien entendidos de otros grupos, de los otros Shareholders".<sup>40</sup>

Si la cooperación externa e interna es la función prioritaria de la función del empresario debe considerarse con Köhler<sup>41</sup> que "el éxito de una empresa es el éxito de la cooperación. Esto no lo deben de olvidar nunca los responsables de la dirección de una empresa", lo que se encuentra estrechamente vinculado a este debate y la relevancia del problema de la orientación del empresario.

Toda actividad empresarial debe *generar valor*. La *lógica económica* debe estar siempre inmersa en toda actividad enmarcando con la *lógica del desarrollo integral de la persona* que es la generadora de valor.

<sup>39</sup> Utz, A. F., (1998), "Ética...", ob.cit., p.24

<sup>40</sup> Rodenstock, R., (2010), "Responsabilidad ...", ob.cit., p.2

<sup>41</sup> Köhler, H., (2009), "Discurso...", ob.cit., p.3

Toda persona debe *incrementar su valor* a través de sus competencias compartidas, *cooperando* con el contexto de una organización que permite generar el "*bien común*" que hace sostenible toda empresa y persona, lo que contribuye a resolver eficientemente creando los "*superávits*" para solucionar los problemas que afectan a los que no pueden resolver por sí mismos sus necesidades vitales. Este es el debate de la actual "política social"<sup>42</sup>, en su discutible interpretación del "Estado de Bienestar".

El espacio ético de todo empresario viene definido, por una parte, por la "*lógica económica*" que considere tanto las normas vigentes como los valores propios de la dignidad, y de la "*lógica social*" que implica el *desarrollo integral de las personas* para que generen valor para ellos y contribuyan al "*bien común*". Esto es, se consoliden las Instituciones. Aquí es donde se genera la sostenibilidad de las Instituciones, su credibilidad base de la generación de *confianza*. Con lo que a su vez se reducen los "*costes de coordinación*", esto es, se contribuye con una muy importante aportación a la *lógica económica*. El cambio de comportamiento a largo plazo, la orientación a la sostenibilidad de las instituciones y al desarrollo de las personas son las claves del éxito de una Sociedad abierta.

Toda acción empresarial se enmarca dentro de este espacio legitimador que fundamente, asegure, el orden económico y social que garantice, a su vez, la continuidad, la actuación de la empresa y la del empresario en el largo plazo legitimado en su contribución a la Sociedad. En otro caso la Sociedad se cierra, se limitan los espacios de libertad y responsabilidad, y se pierde la función empresarial y el desarrollo de la persona y de la Sociedad, del cual el crecimiento económico es una de sus partes inseparables del desarrollo integral de la persona.

<sup>42</sup> Dahrendorf, R., (2005), "Wie sozial kann...", ob.cit

## BIBLIOGRAFÍA

- ADENAUER, P. (2010) "EL PRINCIPIO-EMPRESARIO FAMILIAR", EN DOCUMENTOS A DEBATE, NR.39/DICIEMBRE 2010, UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, ALCALÁ DE HENARES
- ALBACH, H. (2001) "INVESTIGACIÓN RECIENTE SOBRE EL PAPEL SOCIETARIO DE LA EMPRESA", EN GUTENBERG, E. (2001) "ECONOMÍA DE LA EMPRESA", 6ªED., ED. DEUSTO, BILBAO, PP.237 SS
- ALBACH, H. (2010) "ÉTICA EN LA ECONOMÍA Y EN LA EMPRESA", EN DOCUMENTOS A DEBATE, NR.38/OCTUBRE 2010, UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, ALCALÁ DE HENARES
- DAHRENDORF, R., (2005), "WIE SOZIAL KANN DIE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT NOCH SEIN", INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT, NR.1/2005, COLONIA.
- DANIEL M. HAUSMANN (2008) "THE PHILOSOPHY OF ECONOMICS-AN ANTHOLOGY", 3ª ED. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, CAMBRIDGE.
- DAVIS, I. (2005) "THE BIGGEST CONTRACT", EN ECONOMIST 27/MAYO 2005
- DONGES, J. B. Y OTROS (KRONBERGER KREIS), (1994), "MEHR LANGFRISTDENKEN IN GESELLSCHAFT UND POLITIK", FRANKFURTER INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSPOLITISCHE FORSCHUNG, BAD HOMBURG.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1970), "PLANIFICACIÓN Y PRONÓSTICO EN LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA", EDICIONES ICE, MADRID.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2008), "WO BLEIBT DER MENSCH IN UNSERER WIRTSCHAFTSORDNUNG?", EN "MENSCH UND ÖKONOMIE", ED. S.A. SACKMANN, GABLER, WIESBADEN, PP.23-47.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2010), "CONSECUENCIAS DE LA CRISIS PARA UN NUEVO ORDEN ECONÓMICO", EN CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, NR.332, UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, ALCALÁ DE HENARES.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2010), "LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS: UNA ASIGNATURA PENDIENTE", EN CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, NR.308, UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, ALCALÁ DE HENARES.
- GUTENBERG, E. (2001) "ECONOMÍA DE LA EMPRESA", 6ª ED., ED.DEUSTO, BILBAO
- KEITEL, H.P., (2009) "EL FUTURO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO", EN DOCUMENTOS A DEBATE, NR.26/2009, UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, ALCALÁ DE HENARES
- KÖHLER, H. (2009) "DISCURSO DEL PRESIDENTE DE ALEMANIA HORST KÖHLER EN BERLÍN SOBRE LA CRISIS FINANCIERA Y ECONÓMICA", EN DOCUMENTOS A DEBATE, NR.27/MAYO 2009, UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, ALCALÁ DE HENARES.
- MOHN, R. (2003) "DIE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG DES UNTERNEHMERS", C.BERTELSMANN, MUNICH.
- MÜLLER-ARMACK, A. (1981), "GENEALOGIE DER SOZIALEN MARKTWIRTSCHAFT", 2ª ED., HAUPT VERLAG, BERNA.
- OCKENFELDS, W. (2008), "LOS VALORES MORALES SON RENTABLES" EN DOCUMENTOS A DEBATE, NR.16/ENERO 2008, UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, ALCALÁ DE HENARES.
- RODENSTOCK, R. (2010), "EMPRESA FAMILIAR: ¿UNA ESPECIE EN VÍA DE EXTINCIÓN O UN RECURSO EN CRECIMIENTO?" EN DOCUMENTOS A DEBATE, NR.35/2010, UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, ALCALÁ DE HENARES.
- UTZ, A. F. (1998), "ÉTICA ECONÓMICA", UNIÓN EDITORIAL, MADRID.